

308 923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

81

24

ESCUELA DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



LA EDUCACION PARA LA INTEGRACION Y EL
TRABAJO EN EQUIPO COMO ALTERNATIVA
PEDAGOGICA PARA EL DESEMPEÑO PRODUCTIVO
DENTRO DE LA EMPRESA

TESIS PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
GUILLERMO MARTINEZ CUEVAS
PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. JUAN MANUEL MARTINEZ GONZALEZ

MEXICO, D. F.

FEBRERO 1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mi Dios.
A mi familia.
A mis amigos.

Gracias Señor.

**Gracias madre, Pati, Raúl y Javier,
por su amor, apoyo y comprensión.**

Gracias Mónica, Rogelio y Arturo.

**Gracias amigos: no les menciono
porque ustedes ya saben quiénes son.**

Gracias a todos mis profesores.

**Gracias a las personas
que tanto me han ayudado.**

INDICE

Introducción	1
CAPITULO I	
La Empresa, medio de desarrollo personal y social	
I.1. Persona y sociedad	6
I.1.1. Sociedad y Bien Común	6
I.1.2. El Origen de la Sociabilidad	9
I.2. El elemento transformador de la Humanidad	10
I.2.1. La esencia del trabajo	10
I.2.2. Los beneficios del trabajo	11
I.2.3. Sentido del trabajo	12
I.3. La Empresa: síntesis y expansión de esfuerzos	14
I.3.1. El Origen de la empresa	14
I.3.2. Las características de la empresa	15
I.3.3. Empresa y sociedad	18
I.3.4. Productividad	20
I.3.5. El Factor Humano en la empresa	22

CAPITULO II

EL perfeccionamiento del hombre: la educación

II.1. Las cualidades superiores del hombre	25
II.1.1. La inteligencia y la voluntad	26
II.1.1.1. ¿Es el hombre libre?	27
II.2. La persona humana	29
II.2.1. La manifestación de la persona	30
II.3. La persona y la educación	30
II.3.1. El origen del término educación	30
II.3.2 La finalidad de la educación	33
II.3.2.1. La intencionalidad en la educación	36
II.3.3. ¿Qué es la educación?	37
II.3.3.1. El estudio sistemático de la educación	39
II.3.4 Educación y Capacitación en la empresa	41

CAPITULO III

La dimensión interactiva de la persona

III.1. ¿Qué es un grupo?	44
III.1.2. Definición de grupo	44
III.2. Finalidades de los grupos	46
III.2.1. ¿Por qué fracasan los grupos?	49
III.2.2. La persona en el grupo	50

III.3. El grupo maduro	54
III.3.1. El fenómeno de la integración	55
III.3.2. Educación en Grupo	56

CAPITULO IV

La Integración de Equipos de Trabajo

IV.1. El equipo de Trabajo	58
IV.1.1. Definición de equipo	58
IV.1.1.1. Diferencia entre "grupo" y "equipo"	59
IV.2. El trabajo en equipo	60
IV.2.1. Nociones de trabajo en equipo	61
IV.2.2. El Equipo Eficaz	56
IV.3. La integración de los equipos de trabajo	81
IV.3.1. Las características de la integración	81
IV.3.1.1. El concepto de integración	84
IV.3.2. Las fases de la integración	87
IV.3.3. ¿Es necesaria la integración de equipos?	89
IV.4. Desarrollo para lograr Integración y Trabajo en Equipo	90

CAPITULO V

Derivación Práctica: Un taller de iniciación en la Integración y el Trabajo en Equipo

V.1. Descripción de la empresa	94
V.1.1. El Equipo y la producción en la empresa	96
V.1.1.1 Problemática en el área de producción	98
V.2. Descripción de la Investigación	98
V.2.1 El instrumento de la Investigación	98
V.2.2 Aplicación del Instrumento	100
V.2.3 Concentrado de resultados	100
V.2.4 Análisis de resultados	108
V.2.5 Conclusiones	109
V.3. Propuesta de Acción	110
V.3.1. Presentación de la Propuesta	112
V.3.1.1 Beneficios	113
V.3.1.2 Objetivos Generales	114
V.3.1.3 Estructura del Taller	114
V.3.1.4 Carta Descriptiva	117
V.3.1.5 Evaluación del Taller	122
V.3.1.6 Alcances y Limitaciones de la Propuesta	124
Anexo	125

Indice de Tablas

Tabla 1 Frecuencia por Pregunta	101
Tabla 2 Frecuencia por Factor	103
Tabla 3 Prioridades	103
Tabla 4 Aspectos a resolver en Atención a las Prioridades	104
Cuadro 1	116

Conclusiones	132
---------------------	------------

Bibliografía	136
---------------------	------------

INTRODUCCION

Toda persona forma parte de algún grupo. Cada una trabaja con otras personas y comparte con ellas una gran variedad de experiencias. A raíz de esta situación, es fácil comprobar la obtención de ciertos beneficios al trabajar "en equipo". Sin embargo, resulta igualmente fácil tener la sensación de que se hubiera aprovechado más el tiempo si el trabajo se concretara de manera individual. Y es que a veces se abusa de la concepción de trabajo en equipo, careciendo del sentido que ayuda a distinguir cuándo es conveniente trabajar en equipo y cuándo de manera individual. Muchas personas se quejan de que no se sabe trabajar en equipo; pareciera que pese a trabajar juntos, no se logran los objetivos.

Surge también la cuestión de la integración: si existen malas relaciones entre los miembros, la desunión puede resultar peligrosa para alcanzar las metas.

A trabajar en equipo también se aprende, pues ello implica una relación social, que puede mejorarse.

Importante es por tanto encontrar las características de un verdadero trabajo en equipo, y luego ayudar a los miembros del grupo a alcanzarlas.

La tesis que se propone es la de que la eficacia de los grupos se ve menguada por la falta de desempeño como equipo, que tiene su origen en el desconocimiento de lo que ello significa, impidiendo que los miembros se integren para trabajar conjuntamente. En este proceso el pedagogo tiene relación directa, especialmente en la empresa, pues auxilia a los miembros de un grupo de trabajo en su proceso educativo, ayudándoles a autoanalizarse, mejorar su actitud y actividad, pudiendo así aprovechar las oportunidades de desarrollo y beneficios laborales de trabajar en equipo, aportando bienes a la empresa.

La idea de realizar una tesis como esta se gestó durante los estudios en la Universidad. Bien sabido es que de continuo el alumno debe realizar actividades académicas con otras personas, "para aprender a trabajar en equipo". Sin embargo, en ocasiones no está muy claro lo que ello significa. Hace falta un parámetro para poder definir si se está trabajando en equipo o en realidad no; si se está trabajando de la manera correcta y si es posible hacer mejoras.

A raíz de todo esto, el análisis pasó al exterior. Si los estudiantes universitarios eran capaces de realizar la tarea encomendada en los últimos veinte minutos de una reunión de dos horas; si resultaba complicado llegar a acuerdos grupales; si cuando se lograban, éstos no se respetaban; si no todos los miembros participaban; si no se daba continuidad a los proyectos iniciados, ¿por qué al desempeñarse en el ámbito laboral iban a ser diferentes las cosas? ¿no es la universidad el centro por excelencia donde se forman buenos hábitos de trabajo y se capacita a los alumnos para realizar un exitoso desempeño profesional?

Por supuesto al observar a las empresas la idea varió un poco en la forma, pero el fondo seguía siendo el mismo: empleados que hacen sólo lo que les corresponde; falta de apoyo al resto de los miembros del grupo de trabajo; dificultad para seguir lo planeado, rencillas entre sí: es decir, faltaba una mayor formación para trabajar en equipo.

Con base en esto, se realizó una investigación bibliográfica sobre diferentes tópicos: teoría de grupos, productividad, empresa, educación, integración de equipos, etc. Como marco contextual se llevaron a cabo entrevistas con personas de instituciones diversas, con experiencia en el tema, como el Director de afamada Escuela de Pedagogía, profesores de prestigiada Institución de Alta Dirección, personal de recursos humanos de conocida empresa de pan y pastelillos industrializados, y cierto corporativo de origen alemán de gran importancia.

La derivación práctica se concretó en la elaboración de un taller introductorio a la integración y el trabajo en equipo.

A un equipo de producción de una empresa de cierto artículo eléctrico, se le aplicó un instrumento elaborado por un experto en el tema, Gerardo Martínez, como diagnóstico de la eficacia de un equipo. Una desventaja de éste es la gran cantidad de preguntas y el empleo de términos con cierto grado de dificultad. Sin embargo, el instrumento logró proporcionar información valiosa.

Se analizaron los datos del cuestionario y se obtuvo un diagnóstico. Se realizó una sesión con el equipo al siguiente día, para cotejar resultados. De ahí se obtuvo información interesante.

Posteriormente se analizaron los datos y se estableció la propuesta.

En el cuerpo teórico de la tesis, en primer término se contextualizó el área de este estudio: la empresa. Ahí se distinguieron los fines de la empresa, la manera en que contribuye al bien común. Dadas las características señaladas se evidenció que la educación tiene un papel fundamental en el buen desempeño de la empresa.

Justificada la presencia de la educación en el centro laboral., se profundizó en el estudio de los grupos de trabajo. Ahí se trató el tema de las causas que llevan a las personas a agruparse, el origen del fracaso de los grupos. Esta información ayuda a distinguir si existe una diferencia entre la definición de grupo y la de equipo.

Se establecieron las características del trabajo en equipo, y se propuso una definición de equipo. En el transcurso del capítulo se descubrieron algunas características personales que facilitan el trabajo en equipo.

En la derivación práctica está descrita una breve historia del lugar que se tomó como base para sustentarla. Se enuncian los problemas que enfrentaba, la posibilidad de intervención de un pedagogo y la propuesta realizada.

En el ámbito de los logros y las limitaciones, es importante señalar lo siguiente: durante el proceso de investigación, se constató que mucha de la bibliografía estaba destinada a los dirigentes de los equipos. Si bien es importante el liderazgo, cabe mencionar que la preparación de los miembros para trabajar en equipo lo es también. Por ello se presenta interesante la idea de realizar una "educación para el trabajo en equipo" dentro de la empresa. Es este ya un aspecto interesante que surge de esta tesis. Sin embargo, éste no llegó a desarrollarse del todo, por lo que la puerta queda abierta -para no cerrarse nunca- a la aportación que promueva este tipo de formación, tan escasa y, a la vez, tan necesaria.

Una limitación de la tesis es que no se llega a demostrar, de una manera estadística o cuantitativa, la forma en que los equipos de trabajo aumentan la productividad de las empresas.

Un gran acierto, al parecer, ha sido la derivación de la necesidad de ciertas virtudes para el desempeño en equipo, con base en la descripción de lo que, en teoría, es un equipo integrado y eficiente. Es este un nuevo enfoque que no ha sido tratado por los diversos autores, y que corresponde plenamente al ámbito educativo, como formador del carácter, y por tanto, al del pedagogo. Es esta una beta importante, pues distingue la aportación de los educadores a la de los administradores y psicólogos, que han sido quienes fundamentalmente han desarrollado el tema.

La elaboración de esta tesis ha sido en general, de gran beneficio para el sustentante, pues ha propiciado momentos de acción autoeducativa, además de los conocimientos que sobre el tema se han adquirido.

Por otra parte, se espera que esta tesis sirva como base para que otros pedagogos -ojalá de la misma Institución- retomem el tema de la educación para la integración y el trabajo en equipo, pues dadas las condiciones actuales y las que pueden pronosticarse, éste será un tema clave que los educadores necesitan conocer y emplear, a riesgo de que sean desplazados en el ámbito pedagógico, como hasta ahora lo han sido, por otros profesionales.

CAPITULO I

LA EMPRESA, MEDIO DE DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL

El medio en el que se contextualiza el tema de la presente tesis es la empresa.

Por ello es necesario hacer referencia a este concepto para facilitar la comprensión del tema de la integración de los equipos; es ahí donde se presentan diversos problemas cuya solución parcial pero sumamente importante es el trabajo en equipo.

La empresa es una "unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad".¹

Con base en este concepto se puede ahondar en la comprensión de la empresa.

II.1 Persona y Sociedad

Cuando se trata de la constitución de la empresa es ineludible referirse a un conjunto de personas que la integran, que viven en sociedad y que trabajan juntas.

II.1.1. Sociedad y Bien Común

El ser humano no es un ente aislado, se encuentra unido a sus semejantes y convive con ellos. Se dice que vive "en sociedad".

¹ GUZMAN VALDIVIA., I., Humanismo Trascendental y Desarrollo., p. 95

Existen múltiples necesidades que el hombre requiere cubrir. No puede bastarse a sí mismo. Se une a otros hombres. Ya antes nació en el seno de una agrupación. Se dice que sociedad significa un conjunto de personas que viven juntas y sus vidas individuales se enlazan y conectan entre sí. La vida social se da cuando los hombres se influyen y condicionan mutuamente, aunque puedan hallarse separados por una gran distancia.²; la sociedad implica interdependencia, influencia mutua.

Así, el hombre satisface necesidades de su existencia, en el orden material y temporal, pero también en el ámbito espiritual: amistad, afecto, trascendencia. De esta manera se dice que la sociedad "es esencialmente teleológica. Tiene un fin. Y este fin es el hombre. Lo mismo en lo abstracto que en lo concreto. La sociedad es para el hombre. Existe por él y para él"³ Sin embargo, esto no ha de entenderse como un fin individualista. No se debe beneficiar a algunos o muchos: deben beneficiarse todos. Ese beneficio común es lo que mantiene unida a la sociedad, es un "fin común", y ello no significa que cada uno no pueda aspirar a un fin particular; éste es aceptable siempre y cuando no se contraponga al fin común. A este fin de le llama Bien Común.⁴ La sociedad es para el hombre -para cada hombre- y esto se concreta en el Bien Común, que es el "conjunto organizado de condiciones sociales por las que la persona humana puede realizar su destino, tanto en el orden natural como en el espiritual".⁵ Se ha dicho que el hombre necesita de ayuda para poder desarrollarse. Es este conjunto, esta totalidad que ayuda a la persona a lo que debe tender la sociedad.

El bien común es la posibilidad de desarrollo. Es satisfacción de necesidades primarias de supervivencia, recursos para llegar a la verdad,

² *cit.*, MILLAN PUELLES, A., Persona Humana y Justicia Social., p. 21

³ GUZMAN VALDIVIA, I., *op. cit.*, p. 29

⁴ *cit.*, MILLAN PUELLES, A., *op. cit.*, p. 41

⁵ GUZMAN VALDIVIA, A., *op. cit.*, p. 62

para que la voluntad consiga el bien, para que el carácter se moldee con hábitos, para que cada hombre pueda desarrollar su propia personalidad.⁶

Sin embargo existen dos posturas respecto a la sociedad y el individuo: la colectivista -el individuo para la sociedad- y la individualista -la sociedad para el individuo-. ¿Cómo resolver esta cuestión?

El Dr. Carlos Llano aclara: "(...) el carácter espiritual del hombre, en lo que consiste a su dignidad propia, lo afirma con una dimensión personal, sí, en contra de todo colectivismo socialista, pero, al propio tiempo, de ese mismo carácter espiritual brota (...) la exigencia de su disposición social, frente a todo liberalismo individualista".⁷ La sociedad es para la persona, pero ésta debe tender al bien común, para que haya desarrollo para todos. El bien común debe beneficiar a cada persona y, por tanto, a toda la sociedad, en cuanto que ella está formada por personas. Este es el carácter individual y grupal del bien común.

Ahora bien, a pesar de que cada persona tiene derecho a reclamar de la sociedad lo necesario para su desarrollo, debe pretender el bien de la misma, de los demás. ¿En que se sustenta esta afirmación? De la misma manera como una persona tiene ciertos derechos, otra persona, que es parte de la sociedad, tiene derecho a reclamar de la primera, los medios necesarios para su desarrollo. Así, los demás miembros individuales, y que en conjunto llamamos sociedad, pueden exigir de otro su contribución al bien común. Es decir, cada persona tiene derechos y obligaciones sociales. "Somos responsables de nuestro convivir. La responsabilidad personal se hace responsabilidad social. Hemos de decidir lo que queremos llegar a ser, y el convivir con los demás, también. Esta responsabilidad común es la solidaridad social".⁸ Es decir, la Solidaridad Social es la actividad del hombre que se une a la actividad de los demás hombres para alcanzar el bien de todos. Porque se es responsable -en parte- del destino de la

⁶ *Idem.*

⁷ LLANO CIFUENTES, C., El Empresario y su Acción, p. 48

⁸ GUZMAN VALDIVIA, I., op. cit., p. 61

propia sociedad, se adopta una actitud de adhesión a los objetivos y actividades de la sociedad -de los otros- para dirigirse al beneficio. La solidaridad es una respuesta al llamado de la sociedad.

1.1.2. El Origen de la Sociabilidad

Considerando los aspectos anteriores, cabe preguntarse en qué radica, finalmente, la sociabilidad del hombre. El Dr. Llano contesta: "(...) no soy social porque tenga necesidad de los otros, sino que tengo necesidad de los otros porque soy esencialmente social".⁹ Con esta afirmación se hace referencia a la capacidad de unirse a otros independientemente de la utilidad material o de beneficio de sobrevivencia que pueda resultar de la asociación; probablemente sea válida la siguiente distinción: una cosa es que el hombre sea esencialmente limitado -indigente- y otra que sea esencialmente sociable. También los animales se reúnen para protegerse y alimentarse, pero en ellos no cabe hablar de sociabilidad sino de instinto. El carácter racional de cada hombre le lleva a reunirse con otros; lo que otorga el título de "social" a esa relación, que se hace de manera inteligente y libre.

El hombre es un ser social por naturaleza. Lo es por dos causas distintas: por su indigencia y por su excelencia. Por su *indigencia* -como ser necesitado- busca y quiere la ayuda, el sostén que le puedan proporcionar los demás hombres; pues es casi imposible que se baste a sí mismo perpetuamente, ni en lo material ni en lo espiritual. Por su excelencia, ya que el hombre es un ser social no sólo en cuanto pide, sino en cuanto va hacia los demás para ofrecerles lo que tiene, para ayudarlos a ser ellos mismos. Sobre todo, para ir con ellos en pos de la verdad y en seguimiento del bien. Consiguientemente la sociabilidad del hombre es una expresión de su esencia, como persona, como ser racional y libre.¹⁰

⁹ LLANO CIFUENTES, C., *op. cit.*, p. 46

¹⁰ *cf.*, GUZMAN VALDIVIA, I., *op. cit.*, p. 60

11.2. El elemento transformador de la humanidad

El bien común no se obtiene automáticamente por el hecho de vivir en sociedad. Alcanzarlo implica trabajar, esforzarse en el desarrollo de diferentes ámbitos: social, económico, político, educativo, urbano, etc. Dado que el hombre modifica su entorno para adaptarlo a sí, es necesaria cierta elaboración, una estructuración, y ello se logra a través del trabajo. De hecho, las organizaciones se sustentan en el desempeño de quienes las integran, empleando los medios que poseen. Dado que el trabajo es el elemento por el que se transforma la realidad y es vínculo en los equipos dentro de la empresa, se tratará éste a continuación.

1.2.1. La Esencia del Trabajo

"En casi todas las lenguas la palabra trabajo proviene de una raíz que significa algo costoso para la persona. En términos generales indica una tarea cualquiera. En una definición más precisa se señala: 'toda actividad que tiene por fin la producción de una obra exterior'.¹¹

La esencia del trabajo es la transformación y el esfuerzo; es precisamente el esfuerzo lo que lo distingue del descanso. Alguien alguna vez dijo que "el trabajo no es no hacer nada, sino hacer algo que implique menos esfuerzo".

Así, cuando se habla de trabajo intelectual, por ejemplo, se hace referencia a una producción intelectual, a algo diferente a la persona misma.

¹¹ MARTINEZ, S., LLANO, C., El Trabajo, p. 15

Otra característica del trabajo es la utilidad de lo producido; no en un sentido pragmático, material, sino en sentido de finalidad. Se transforma-se trabaja- para algo. Agrupar un montón de piedras, por ejemplo es transformar, pero, ¿es un trabajo? Depende de la finalidad o intención de quien lo haga.

Se observa entonces, que el trabajo se subordina a una finalidad. Aquello que se emplea para lograr un resultado es denominado *medio*. Así, el trabajo es un *medio*. Por ello debe dársele un justo valor para evitar polarizar la propia existencia hacia una actividad de la persona: su trabajo.

Una nota muy importante del trabajo es la siguiente: Un castor transforma su entorno y ello le implica cierto esfuerzo, movimiento y energía. ¿Puede a esto llamarse trabajo?

En un sentido muy extenso de la palabra -transformación, esfuerzo y finalidad- podría alguien llamarle trabajo. Sin embargo, el elemento distintivo es el siguiente: el animal obra por instinto, mientras que el hombre imprime su naturaleza racional y su libertad para realizar el trabajo. Es la dimensión racional la que otorga a la palabra "trabajo" su pleno sentido. El trabajo implica esfuerzo y transformación, orientados hacia una finalidad elegida de manera inteligente y libre.

1.2.2. Los Beneficios del Trabajo

Las consecuencias positivas del trabajo pueden sintetizarse de la siguiente manera:¹²

¹² ibidem., p. 104

- a) Fuente de recursos para la propia subsistencia.
- b) Medio de desarrollo personal.
- c) Instrumento de servicio a la sociedad.

El trabajo es fuente de recursos pues mediante la transformación de algo se está en derecho de recibir algo a cambio. Cuando se hace algo útil por la sociedad se está en condiciones de pedir algo. Esto es generalmente reconocido: "que no coma quien no trabaje". Para tener el sustento es necesario ganárselo.

Por otra parte, basta recurrir a la experiencia para percibir la influencia benéfica del trabajo en el desarrollo de la personalidad: la persona puede aprender a ser más responsable, esforzada, preocupada por los demás, satisfecha de sí misma, etc.

Dada la naturaleza social del hombre, todo lo que hace éste tiene alguna repercusión social. A través de su trabajo la persona puede ayudar a satisfacer necesidades propias y ajenas; el trabajo es oportunidad de servicio al resto de la sociedad. Es una manera de contribuir al bien común.

1.2.3. El Sentido del Trabajo

Pero precisamente por la dificultad y esfuerzo que implica, es fácil desear evitar el trabajo o realizarlo de manera rutinaria, presentándolo de manera triste y oscura. También se llega a pensar que sólo los trabajos de reconocimiento social donde se paga bien, son importantes y que exclusivamente en ellos se puede ser feliz. De esta manera se impide reconocer su valor: "(...) Este sentido y este valor corresponde en cada caso, a la obra (como una obra en función de la comunidad) y no a la profesión concreta en cuanto tal. No es, por tanto, una profesión

determinada la que da al hombre posibilidad de realizarse".¹³ Se aprecia mejor este sentido cuando hay un "tú referencial": cuando existe alguien a quien beneficiar con el trabajo realizado. Algunas personas tienden a pensar que con alguna profesión -médico, abogado, ingeniero- o cargo -director, gerente, gobernador- podrán ser siempre y en cualquier caso más felices que si no los tuvieran. Es cierto que se presentan nuevos horizontes cuando se poseen estas cualidades, pero no es un factor determinante de la felicidad y el sentido. Si la posibilidad de realización personal, de sentimiento de plenitud, dependiera de profesión o cargo, la cantidad de personas amargadas sería enorme, y la mayoría de los hombres no existirían, pues su vida carecería de sentido. Más bien, el sentido del trabajo se encuentra cuando se reconoce la utilidad de lo que se hace. Es necesario hacer entender esto en los diversos sectores de la sociedad para que nadie se sienta infeliz con lo que hace. "(...) Lo que hace de la vida algo insustituible e irremplazable, algo único, algo que sólo se vive una vez, depende del hombre mismo, de quién lo haga y de cómo lo haga, no de lo que se haga".¹⁴

La persona descubre sentido a su trabajo cuando descubre que sólo ella puede hacerlo como ella sabe. Nadie más lo hará por ella. A sus propios hijos nadie los cuidará igual. Para los hijos sólo su madre puede llenarlos. El encargado de algún establecimiento debe saber que de no presentarse a trabajar las personas que él conoce no recibirán una atención adecuada. De aquí se desprende un concepto importante: es necesario personalizar el trabajo en la medida de lo posible. No sólo en cuanto que un sujeto pone su sello personal, sino en cuanto proporciona un servicio a otra persona, conocida, en algún grado, por aquel que proporciona el servicio.

Es posible sustituir una función, pero no una actividad personal. Se puede sustituir a un contador, pero no a Luis González, que es el contador de la empresa. Este descubrir que nadie puede cumplir con la propia misión, sino

¹³ FRANKL, V., Análisis y Existencialismo., p. 171

¹⁴ ibidem., p. 173

exclusivamente el afectado, proporciona un motivo para redimensionar y valorar el trabajo propio.

1.3 La empresa: síntesis y expansión de esfuerzos

La empresa unifica el trabajo y busca redituar a aquellos que colaboran en ella. Algunos la consideran un organismo de explotación y dominio. Sin embargo, es útil replantear la cuestión.

1.3.1. El origen de la empresa

Siendo el hombre un ser que adapta su entorno, y trabaja conjuntamente con otros, formaliza la situación de unión y trabajo. Normalmente las personas trabajan en conjunto, en alguna compañía o corporativo, en alguna empresa. Así, el origen de la empresa está en esa cualidad de unión para el trabajo, para la satisfacción de necesidades. Puede decirse que la empresa es una institución derivada de la naturaleza humana.

Siendo la empresa una sociedad, conviene entonces hacer mención de lo que implica la definición de bien común:¹⁵

- El bien común es un fin para la sociedad;
- El bien común es un medio para el desarrollo y perfeccionamiento de la persona;
- Es realizable según los recursos de cada sociedad;
- Es siempre perfectible, susceptible de progreso;
- Compete a la autoridad el deber de gestar el bien común;
- Exige colaboración de los miembros de la sociedad, en cumplimiento de la justicia social.

¹⁵ cfr., GUZMAN VALDIVIA, I., *op. cit.*, p. 99

La empresa, por ser unión de hombres es una sociedad. Por tanto, los conceptos que conlleva la idea de bien común son aplicables a ella.

Considerada así la empresa, es necesario definirla y tratarla más específicamente.

1.3.2. Las características de la Empresa

Retomando el concepto de empresa que se citaba al iniciar este capítulo, "la empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias de la sociedad".

Salta a la vista la cuestión económica que reviste a la empresa. El capital son los elementos económico-materiales con que se cuenta para marchar en la función de la empresa. Pero también se constata la trascendencia social de la misma, al tratar de aportar a la sociedad así misma elementos que promuevan el bien común.

La empresa debe buscar los siguientes fines:¹⁶

a) **De servicio**, a los *consumidores*, proporcionándoles un beneficio concreto;

b) **Social**:

-*Colaboradores*: beneficio económico y motivación para ellos y sus familias;

-*Gobierno*: pago de impuestos;

-*Comunidad*: acciones de buen vecino y miembro de la localidad.

¹⁶ *cit.*, FERNANDEZ ARENA., José A., El Proceso Administrativo., p. 95

c) Económico:

- Inversionistas*: dividendo razonable de acuerdo al riesgo que supuso la inversión;
- Acreedores*: liquidar intereses;
- Empresa*: reinversión para garantizar su crecimiento.

También las finalidades de la empresa pueden ser consideradas desde un punto de vista objetivo y otro subjetivo:¹⁷

Objetivamente considerado:

- a) *Fin inmediato*: Producción de bienes y servicios para un mercado.
- b) *Fin mediano*: Qué se busca con esa producción de bienes y servicios. Aquí cabe distinguir:

- 1) *Empresa Privada*: Pretende obtener beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad social ("utilidad"; diferencia entre lo que se invierte y lo que se obtiene).
- 2) *Empresa Pública*: Satisface una necesidad pública pudiendo o no obtener beneficios económicos.

Subjetivamente considerado:

- a) *Del empresario*: Naturalmente obtener utilidades; colateralmente obtener prestigio social, satisfacción de una tendencia creadora, cumplimiento de una responsabilidad social, abrir fuentes de trabajo, etc.
- b) *De los trabajadores*: Obtener sueldo, mejorar posición social y expresión personal, seguridad del trabajo, garantía del futuro.

¹⁷ *cl.*, REYES PONCE, A., *Administración de Empresas*, p. 83

Los objetivos de una empresa son muchos y variables. Tienen repercusión a nivel macrosociedad, y no sólo de la empresa misma. Y como toda sociedad, necesita coordinación de actividades para lograrlos. Como se apuntó en la definición, es necesaria una correcta dirección, que debe ser capaz de:¹⁸

- "1. Diseñar estrategias que permitan la satisfacción de los motivos económicos de quienes participan en la empresa (fuera y dentro de ella);
2. Desarrollar las capacidades operativas de las personas que trabajan en la empresa de tal modo que se vaya alcanzando una competencia específica, una capacidad de hacer bien una serie de cosas determinadas, que constituyen el objeto de la empresa;
3. Configurar y comunicar una Misión capaz de mover a las personas por el sentido, por el valor, que reconocen en su contribución a la tarea colectiva que la realiza en la empresa"

El último número reafirma lo tratado anteriormente respecto al sentido de la realización de un trabajo dentro de una organización. Pero también los demás puntos representan una responsabilidad enorme que recae sobre el directivo: ha de tener capacidad técnica, conocimientos del mercado, etc., para lograr optimizar recursos; por otra parte, debe promover la mejora de las personas para realizar los trabajos correspondientes, mediante la habilitación, adiestrando y capacitando; y por si fuera poco, debe saber despertar la dimensión axiológica de la persona, para que comprenda y desee la mejora de la actividad que realiza en la empresa, reconociendo lo que vale su aportación. "Toshihito Yamashita, el presidente de la Matsushita, describió así las obligaciones de los altos ejecutivos (...): despertar el orgullo y la satisfacción de los empleados, hacerles

¹⁸ LLANO, Carlos., *et. al.*, *La Vertiente Humana del Trabajo en la Empresa.*, p. 51

participes de la sensación de que están haciendo algo de gran importancia para la sociedad".¹⁹

La acción directiva, concreta su acción no sólo en su contribución al bien común de la sociedad, sino al "bien común" de quienes integran la organización, procurando conseguir.²⁰

- a) Estabilidad económica de la empresa; para asegurar permanencia, pagos, etc.
- b) Progreso económico de la empresa. Es necesario buscarla con criterio de bien común. La prosperidad debe ser para todos. Se alcanza mediante la eficiencia administrativa y progreso tecnológico, orientados hacia la elevación de los índices de productividad.
- c) La integración humanista de la empresa, que le permita el desarrollo. Ello incluye respeto a los derechos del personal, sistemas de quejas, adiestramiento, capacitación, desarrollo, calificación de méritos, creación y manutención de un ambiente de compañerismo, colaboración y amistad, hacer de la subordinación una cooperación consciente al bien común.

Como se citó al principio, la empresa debe contemplar dos aspectos, el económico y el social. Riqueza material, económica y espiritual; utilidad e integración humanista. ¿Pero, qué características debe tener esta utilidad? ¿Qué relación tiene esto con la sociedad?

1.3.3. Empresa y Sociedad

La empresa debe generar utilidad, pero para que se justifique la ganancia, debe proporcionar un servicio a la comunidad.²¹ Esto es un principio de

¹⁹ GAUL, R., et. al., El Milagro Japonés, p. 55

²⁰ cit., GUZMAN VALDIVIA, I., op. cit., p. 103

²¹ cit., LLANO CIFUENTES, C., El Empresario y su Acción, p. 64

justicia. Hay que dar a cada quien lo suyo pero, ¿cómo ha de darse a la empresa algo que no es suyo, un valor económico -una utilidad- si no se lo ha ganado? Ese beneficio que pretende lograr la empresa está en la sociedad, y la empresa debe darle algo a cambio de él.

Sin embargo, no todo servicio que proporcione la empresa podrá ser útil a la sociedad: "existe hoy, pues, en la empresa la exigencia de discernir que tipo de servicio va a proporcionar. No es justificación suficiente que el público lo pida; se requiere, además, averiguar si esa petición va desarrollar o degradar a quien la pide".²² Lo que degrada a la persona está en contra del bien común. Y como organismo integrante de la sociedad, debe contribuir al desarrollo de la persona en vez de su empobrecimiento.

De esta contribución depende, en cierto sentido, la justificación de las ganancias: "no debemos, por tanto, discutir si la utilidad, en abstracto, es buena o mala, sino poner al descubierto la desviación moral de determinadas maneras de obtenerla".²³ Es decir, la licitud del beneficio económico depende de la honestidad con que se gane.

La, la empresa contribuye al bien común de cuatro maneras:²⁴

- 1) Como centro de trabajo;
- 2) Favoreciendo el desarrollo de la vida económica de la sociedad mediante el volumen de bienes y servicios;
- 3) Realizando con calidad los bienes y servicios;
- 4) Mediante la ética o moralidad referente a los productos y servicios que la empresa ofrece.

Así, para lograr utilidades es necesario no aumentar costos ni disminuir el servicio que se hace, sino consiguiendo mayor **productividad**, es decir,

²² *idem.*

²³ *ibidem.*, p. 63

²⁴ GUZMAN VALDIVIA, I., *op. cit.*, p. 105

mejorando el servicio abaratando su precio. Así, se estará en condiciones de competir; la empresa será competitiva porque sirve mejor que otros.²⁵

1.3.4. Productividad

La productividad es la "relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos - trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información- en la producción de diversos bienes y servicios.

"Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. Esto suele representarse con la fórmula:

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \text{Productividad}^{26}$$

Sin embargo, cuando se está refiriendo a empresa, es difícil evaluar la productividad en su totalidad pues se cuenta con el elemento humano, que no es determinable, e influye en la variación de los elementos productivos.

La cuestión de la productividad, incluye, además, factores menos tangibles como la falta de suspensiones en el trabajo, el índice de volumen de ventas, el ausentismo e incluso la satisfacción de los clientes.²⁷

Esa variedad de elementos que influyen en la productividad, pueden clasificarse de la siguiente manera:²⁸

²⁵ cfr., LLANO CIFUENTES, C., El Empresario y su Acción., p. 65

²⁶ PROKOPENKO, Joseph., La Gestión de la Productividad., p. 3

²⁷ ibidem., p. 5

²⁸ ibidem., p. 10

A. Factores Internos:*Duros:*

Producto.

Planta y equipo.

Tecnología.

Materiales y energía.

Blandos:

Personas.

Organización y sistemas.

Métodos de trabajo.

Estilos de dirección.

B. Factores externos:*Ajustes Estructurales:*

Económicos.

Demográficos y sociales.

Recursos Naturales:

Mano de obra.

Tierra.

Energía.

Materias primas.

Administración Pública e infraestructura:

Mecanismos Institucionales.

Políticas y estrategia.

Infraestructura.

Empresas Públicas.

La anterior clasificación ayudará a comprender que en el logro de una mayor productividad intervienen diferentes factores, y que ésta no puede atribuirse solamente a alguno o algunos de ellos.

II. 3. 5. El Factor Humano en la Empresa

La realización de la tarea se sustenta en la división de funciones, apoyada por elementos tecnológicos, estratégicos, económicos, etc. Además de la necesidad del hombre de agruparse e interactuar, se satisfacen una serie de necesidades mediante la realización de las tareas (vid supra II.1.2 Origen de la Sociabilidad y I.3 La empresa: síntesis y expansión de esfuerzos). Es necesario entonces, el talento humano individual pero también la capacidad para que el conjunto de hombres talentosos encaminen sus esfuerzos a conseguir objetivos; para ello, existe una obligada interacción social. "La socialización (sic) no es algo genético o constitucional, no es innato, no es rasgo biológico de la personalidad. La socialización es un aprendizaje; se nace radicalmente referido a los demás, pero se aprende a respetarles, a tolerarles, a comprenderles y a ayudarles (...)"²⁹ Es indispensable saber cómo hacer la tarea, pero también cómo actuar conjuntamente para realizarla. Al estilo de realización de una tarea definida, conjunta, coordinada y generalmente eficaz, se le llama Trabajo en Equipo.

Se ha dicho ya que trabajar es una oportunidad de mejora y que la empresa necesita productividad. Esta última, como toda actividad humana, implica conocimientos, habilidades y actitudes que promuevan el empleo

²⁹ FERMOSE, Paciano., op. cit., p. 180

productivo de los recursos. Si estos conocimientos, habilidades y actitudes se perfeccionan intencionalmente, se está realizando, de alguna manera, un proceso educativo.

Convendría aclarar que el término "socialización" no hace referencia a la formación en alguna ideología política, y sería mejor emplear el término "sociabilización". A partir de lo anterior, si la educación tiene una función sociabilizante, es claro que debe tender hacia la formación para el trabajo en equipo. Sin embargo, esto no parece ser un tema tratado a profundidad, sino que la formación social se polariza a la convivencia, más que a la forma de participación activa, desarrollada, principalmente en la escuela, citando poco -o nada- a los centros de trabajo. Además de ello, "el educador es poco entrenado en los recursos, dificultades y medios del aprendizaje social".³⁰

Es importante que este proceso se lleve a cabo óptimamente, pues está en juego la productividad de la empresa. Debe realizarse de una manera profesional.

La ciencia que se encarga de la educación es la Pedagogía y el pedagogo el profesional de la educación.

Es notoria la conveniencia de un profesional de la educación en la empresa, que promueva la integración humanista en la misma, aportando elementos que ayuden a lograr bien común, capacitación técnica, desarrollo humano; el facilitar la consecución de un clima agradable, de compañerismo, colaboración; en síntesis, que promueva una empresa más humana y productiva. "(...) El mundo del trabajo de la sociedad industrial necesita especialistas. Señalemos a este respecto que, a la larga, las personas con una formación amplia, no circunscrita al sector de la especialización, son las que realizan un trabajo más perfecto."³¹

³⁰ *ibidem.*, p. 181

³¹ HENZ, Hubert., *Tratado de Pedagogía Sistemática*, p. 36

Referidas las anteriores circunstancias, en el capítulo II se tratará el tema de la educación, en tanto necesaria para la humanización de la persona. En el Capítulo III, se estudiará la cuestión grupal, pues es este aspecto de la educación, el social, quien es objeto de desarrollo en el hombre. En el Capítulo IV, la manera en que se distingue la educación en la interacción social concretada en una manera especial de trabajar: el trabajo en equipo.

De acuerdo con lo anterior, el capítulo siguiente tratará con mayor profundidad el tema de la educación, una vez que se ha visualizado la necesidad que de ésta tiene la empresa, si es que desea incrementar los procesos productivos con ánimo de ser competitiva.

CAPITULO II

EL PERFECCIONAMIENTO DEL HOMBRE: LA EDUCACION

Casi todas las personas aceptan que el término educación implica una mejora, un refinamiento de quien se dice está "educado". Pero ¿qué es exactamente la educación? ¿en qué se manifiesta? ¿de qué manera se lleva a cabo? Se presupone que la educación se realiza solamente en las personas (a diferencia de los animales, a los cuales se les amaestra). Por ello, conviene tratar la riqueza que encierra esta realidad -*la persona*- pues es de ella de quien depende el uso semántico y la aplicación práctica del término *educación*.

Siendo la educación un factor tan importante en la vida de los hombres ¿será posible que aquella quede a la deriva, sujeta a la tradición y buenas intenciones de quienes realizan una labor educativa? Los hombres tienden a dominar los elementos para luego ponerlos a su servicio, y así vivir mejor; ¿la cuestión educativa, dada su trascendencia, no merecerá acaso ser objeto de trato especial?

II.1. Las cualidades superiores del hombre

El hombre comparte con otros seres ciertas funciones: dormir, comer, reproducir. Pero el hombre se distingue de los animales, pues es capaz de producir:³²

Ciencia: el hombre tiene la capacidad de pensar, de descubrir las leyes del Universo.

Arte: el hombre puede componer poemas, escribir y apreciar música, pintura, etc.

³² GODOY, E., Vive tu Vida y se un Genio, p. 14

Moral: el hombre elabora códigos, normas para el bien común;

Religión: el hombre es un ser que tiende a creer en un ser supremo.

Se ve entonces que el hombre está insertado en una realidad espacio-temporal, pero también consta que en su ser hay una parte que no puede localizarse en un órgano específico: la espiritual. Así, el hombre está constituido por una unidad de materia y espíritu; "y en virtud de esa unidad, la espiritualidad no flota en el vacío, sino que en el hombre está radicada en su ser, al que afecta por igual la Biología, la Bioquímica, la Física y el espíritu. Todo ello forma su naturaleza. El espíritu se 'somatiza' y el cuerpo se 'espiritualiza'; entre ambos se entabla el diálogo de la convergencia y la unidad. El cuerpo presta al espíritu pies y manos, y ojos, y oídos y glándulas endócrinas...; el espíritu presta al cuerpo el hábito, la inmaterialidad, los ideales, la interioridad, la relación trascendente"³³

II.1.1. La inteligencia y la voluntad

El hombre busca satisfacer sus necesidades físicas -alimento, vestido, habitación-, pero no a la manera de los animales; puede prever, planear; satisfacer sus necesidades de manera inteligente, y no sólo por instinto. "Es evidente e irrefutable que el hombre entiende o piensa; en cambio, el animal y la planta no piensan. Entender, pensar es propio y característico del hombre"³⁴

Elaborar códigos, reglamentos, etc., muestra:

- 1) Que el hombre es inteligente y
- 2) Que aunque el hombre **puede obrar** de una manera -justa, por ejemplo- puede *querer obrar* de otra manera -de ahí la necesidad de las normas para que sea mejor la convivencia-.

³³ FERMOSE, Paciano., Teoría de la Educación, p. 197

³⁴ KRAMSKY, C., Antropología Filosófica Tomista, p. 293

Respecto al segundo punto, se descubre que el hombre tiene **libertad** al poder obrar de una manera y otra, y que el obrar depende del querer, de la **voluntad** del hombre.

La libertad es una cualidad humana, una capacidad de elección, un poder elegir.³⁵ Es decir, entre varias opciones, el hombre puede pronunciarse por alguna, puede elegir entre ellas. Alguien puede cuestionar ¿cómo puede ser el hombre libre si está sometido al error o a partir de premisas falsas? ¿cómo puede hablarse de libertad estando atado a una silla de ruedas o a una cárcel? ¿cómo hablar de libertad si hay temor a expresarse por las represalias consecuentes?

II.1.1.1. *¿Es el hombre libre?*

El hombre es un ser corpóreo-espiritual, sometido a leyes físico-químicas, influido por la sociedad en que vive, por principios morales inscritos en su naturaleza. Por ello se concluye que "(...) la libertad del hombre no es una libertad libre de condicionamientos, sean biológicos, psicológicos o sociológicos; no es de ninguna manera una libertad de algo, sino para algo, a saber, libertad para tomar posición ante todos los acontecimientos".³⁶ El hombre no es "libre de" los factores que le influyen, sino "libre para" adoptar una postura ante esos mismos factores. Así, el problema no radica en el cuestionamiento de la existencia de la libertad, sino de la esencia, es decir, el modo de ser de la libertad del hombre. La libertad del hombre existe, pero es limitada.

El modo de ser determina el modo de obrar. Si la libertad es cierto modo de obrar -gracias a ese obrar el hombre se dice libre-, como el ser del hombre es limitado, su actuar es limitado, aunque este obrar sea libre. El

³⁵ cfr. DAMM, A., *Libertad: Esencia y Existencia*, p.68

³⁶ FRANKL, V., *Psicoanálisis y Existencialismo*, p. 14

actuar libre no se contrapone al actuar limitado, sino al actuar pre-determinado. Por ello la libertad del hombre es esencialmente limitada.³⁷

A la luz de lo anterior, se entiende que el hombre no deba rebelarse siempre y ante todo -condicionamientos físicos, autoridad legítima- ni llegar a estados depresivos por anhelar una "libertad" que no posee (esto sería tanto como sentirse alicaído por no tener alas para volar); es importante entender la libertad para poder amarla y buscarla, pero a la manera en que la libertad debe ser entendida y querida: con las posibilidades y limitaciones de que es capaz, considerando la naturaleza limitada del hombre.

"La libertad humana es un 'factor de futurización' (...). El hombre, gracias a su libertad, hace suyo algo que aún no es, su futuro (...).³⁸ El hombre decide su futuro, forja su destino, si bien está limitado, en mayor o menor grado, pero no está determinado. El hombre construye su futuro a partir de las elecciones que realiza a lo largo de su vida.

Tratándose de la libertad, es importante considerar la manipulación. Esta es la actividad del que, viendo en otro no a una persona sino a una cosa que sirve para lograr intereses, emplea métodos que atacan la dignidad ajena, en cuanto pretenden despojar al otro de su deliberación personal, sustituyéndola por la que el manipulador desea, mediante el deterioro de las bases y condiciones en que se realiza la deliberación intelectual, o el desprestigio irracional de cualquier idea. Un ejemplo es proporcionar una información falsa, incompleta o ambigua para que otros concluyan lo que el manipulador quiere.³⁹ A ello puede agregarse el manejo de las emociones mediante estímulos externos -imágenes, sonidos, frases-. La manipulación tiene el fin de conseguir "comportamientos humanos pobres, predecibles, con decisiones de escasa calidad, a partir de un bajo nivel de reflexión y de una fuerte carga emocional (...) apoyándose en las tendencias

³⁷ DAMM, A., *op. cit.*, p. 35

³⁸ *apud.* DAMM, A., *op. cit.*, p. 69

³⁹ *cf.* SANTIILLANA., *Diccionario de las Ciencias de la Educación.*, p. 916

inferiores del hombre, y en situaciones de descontento, absolutizando lo parcial, con finalidades lucrativas o ideológicas (...) es una influencia indirecta, sutil."⁴⁰

Siendo el hombre no un ser "libre de", sino sujeto a ciertas condiciones, la manipulación pretende adueñarse y servirse de esas condiciones para los fines del manipulador, pretendiendo que el hombre actúe irracionalmente o con poca razón-, restringiendo su "libertad para", a los límites y finalidades que el manipulador desea.

El hombre elige; por una facultad a la que se denomina voluntad, el hombre quiere algo que ha conocido.⁴¹

Así, por la inteligencia el hombre distingue qué posibilidad elegir y por la voluntad quiere una de esas posibilidades y obra para conseguirla.

II.2. La persona humana

Ahora bien, todo hombre es *persona*, por tener cierta libertad, que le permite obrar por deber y no sólo por instinto, como los animales.⁴²

El deber implica una llamada a alguien, no a una masa, sino uno en particular; no se hace referencia a el Deber que llama al Hombre, sino un deber que llama a un hombre, un particular que exige una respuesta particular de un hombre concreto. Así, el término persona hace referencia a la calidad de ser individual, con libertad propia, única, irrepetible de cada hombre. Por ello, el hombre -cada hombre- es un ser personal, es una *persona*. Por ende, tiene un realce, excelencia o dignidad: "Ser persona es un rango, una categoría que no tienen los seres irracionales. Esta

⁴⁰ OTERO, Oliveros., Educación y Manipulación., 83

⁴¹ KRAMSKY, C., op. cit., p. 430

⁴² MILLAN PUELLES, A., op. cit., p. 13

presencia o superioridad del ser humano sobre los que carecen de razón es lo que se llama 'dignidad de la persona humana'.⁴³

II.2.1 La manifestación de la persona

Cada hombre es persona, pero cada uno se manifiesta de cierta manera; a ello se le llama personalidad. Significa la manera de manifestarse como persona, es decir, se hace referencia a las propiedades, actos, hábitos y potencias.⁴⁴

Así, la persona es una unidad conformada por diversos aspectos; biológicos, psicológicos, sociales, en donde todos se influyen mutuamente.

Pero el actuar de los hombres, a pesar de su superioridad sobre los animales, necesita la ayuda de otros hombres. Probablemente el niño recién nacido tiene aún menores posibilidades de sobrevivir y se adecúa más lentamente a su medio, si se compara con otras especies. Es decir, existe un proceso mediante el cual el hombre aprende a vivir, a desempeñarse, a valerse por sí mismo. Este es un proceso educativo.

II.3 La Persona y la Educación

Como puede constatarse, este denominado proceso educativo es de gran importancia, dado que ayuda a configurar la personalidad del individuo. Así, en la esencia del concepto se distingue un elemento de transformación.

II.3.1. El origen del término educación

Existe un concepto vulgar de la educación. Este la considera como el "resultado de un proceso que termina en la posesión de determinadas

⁴³ ibidem., p. 15

⁴⁴ cf., apud., KELLY, W.A., Psicología de la Educación., p. 530

formas de comportamiento social (...), se concibe como un resultado y al mismo tiempo como un comportamiento".⁴⁵ Es decir: el hombre es "educado" -un resultado- cuando saluda correctamente, pide las cosas "por favor", emplea un vocabulario elegante y amplio y, en general, posee buenos modales y observa normas de urbanidad.

Etimológicamente, la palabra educación muestra un significado más rico. Proviene de las raíces:⁴⁶

Educare: "conducir", "guiar", "orientar".

Educere: "hacer salir", "extraer", "dar a luz".

Así, etimológicamente, educación hace referencia a una acción -conducir-; por otra parte "hace referencia a una interioridad, a la situación interior del hombre del cual, como fuente, van a brotar esos hábitos o esas formas de vivir que determinan o posibilitan el que de un hombre digamos que está educado".⁴⁷ No es solamente resultado exterior, es también proceso interior.

Como concepciones de educación pueden distinguirse las siguientes: como técnica, como arte, como cultivo, como tradición.⁴⁸

a) Como técnica: Preparación sistemática de medios para conseguir objetivos de aprendizaje.

b) Como arte: A manera de analogías estéticas, por ejemplo "formación" o "modelado". Se habla de artefactos, agregando el término de belleza. Son conceptos un tanto abstractos. Son válidos en cuanto respete la individualidad de la persona.

⁴⁵ GARCIA HOZ, V., Principios de Pedagogía Sistemática, p. 16

⁴⁶ SANTILLANA., Diccionario de las Ciencias de la Educación, p. 475

⁴⁷ GARCIA HOZ, V., op. cit., p. 17

⁴⁸ cf., HENZ, Hubert., Tratado de Pedagogía Sistemática, p. 24

c) Como cultivo: Se habla de asistencia, ayuda al desarrollo. Metáfora biológica. Al educando se le "poda", "limpia", "recorta".

d) Como tradición: Se refiere a la transmisión de la cultura. Además de la transmisión, es prolongación y un "despertar en lo transmitido", al despertar en los valores. Es una "actividad cultural que ayuda conscientemente al desarrollo, con el objeto de que el individuo conozca el sentido y el contenido del mundo cultural asequible a él y lo aquilate y configure de acuerdo con su verdadero modo de pensar propio".⁴⁹

"La educación es una modificación del hombre".⁵⁰ Pero esta modificación debe implicar una mejora, si no, no es posible considerar esa modificación como parte de un proceso educativo.

"En educación se trata de dar forma a lo ya formado, no en cuanto formado, sino en cuanto incompletamente formado".⁵¹ es necesario partir de que todo hombre cuenta ya con ciertas características, actitudes, principios, etc., y que se educa a partir de lo que él es. Por otra parte, se dice incompletamente formado, pues el hombre siempre tiende a más, y normalmente -a menos que se crea perfecto- se percata de que puede mejorar en algún aspecto. Aunado a ello, por diferentes necesidades de la vida, el hombre -la persona- necesita seguir completándose, para sobreponerse de mejor manera a los obstáculos que se le presenten.

La educación tiene en su esencia una connotación de perfectividad, pasando de un estado a otro. "La educación es una forma de vivir humano que prepara al hombre para vivir cada vez más humanamente. Es la capacitación para responder a todas las exigencias de la vida humana."⁵²

⁴⁹ *apud.* *ibidem.*, p. 27

⁵⁰ GARCIA HOZ, V., *op.cit.*, p. 18

⁵¹ *apud.* ALTAREJOS, F., *Educación y Felicidad.*, p. 17

⁵² GARCIA HOZ, V., *op.cit.*, p. 30

11.3.2. La Finalidad de la Educación

Se ha dicho que la educación implica mejora y aunque de por sí esto es ya apetecible, conveniente señalar la finalidad de tal perfeccionamiento: ¿mejora para qué?

Dado que el hombre actúa por fines -se realiza una acción con alguna finalidad-, es útil comenzar por la cuestión del *para qué*, de la finalidad. "El sentido común nos muestra como el hombre concibe naturalmente una felicidad perfecta; que una vez concebida, la desea invenciblemente; y que aún cuando quisiese renunciar a ella, no podría".⁵³ Entonces, el hombre busca esa felicidad por todos los medios. Uno de esos medios para alcanzarla lo constituye la educación.

¿Es pues la felicidad el fin de la educación? ¿No es aquella fin del hombre y, por tanto, no lo es de la educación?

Francisco Altarejos responde: "La educación formalmente sólo prepara para la felicidad. Pero, realmente, la suscita, pues sólo puede aprenderse a ser feliz siéndolo en cierto grado".⁵⁴ Es decir, la educación tiene una doble acción: pone al hombre en condiciones de ser feliz, pero, dada la naturaleza de la felicidad, hace que el hombre sea, en cierto grado, feliz. Se puede dar una explicación teórica de una técnica de natación, pero ésta sólo se perfecciona en el ejercicio de ésta, corrigiendo, ensayando. La educación aumenta gradualmente la capacidad del hombre para ser feliz, y eso se logra mediante "el ejercicio de la felicidad". La educación hace al hombre feliz en algún grado, con la intención de hacerlo aún más.

Se ha tratado el gran "para qué", del que se hablaba antes. El hombre quiere ser feliz. Ahora bien, ¿en qué constituye esa felicidad?

⁵³ BARBEDETTE, D., *Ética*, p. 23

⁵⁴ ALTAREJOS, F., *op. cit.*, p. 31

"El sentido y el objeto de la acción de todo ente es realizar su modo de ser, su existencia singular e irrepetible. La misión del hombre no es otra que la de realizar su existencia."⁵⁵ El hombre, aunque ya es, puede llegar a perfeccionar su ser, puede *realizarlo* en la medida en que adecúa su existir a lo que su naturaleza de ser humano le demanda.

En cuanto que algo ayuda a ser más humano puede considerarse valioso. Así, la misión de la educación será acercar a la persona a aquello que le convertirá en un ser humano más pleno. En páginas anteriores se ha citado ya lo que distingue al hombre de los animales: Arte, ciencia, moral, religión, es la tetralogía de lo que se denomina cultura, y es lo auténticamente humano. No debe negarse la realidad biológica: para elaborar cultura es indispensable comer, dormir, etc. Pero estas son meras condiciones de supervivencia. Deben cumplirse como requisito para realizarse como personas. Por supuesto, no son exclusivamente biológicas, pues en ellas ha intervenido la razón.⁵⁶

Lo que persiguen estas manifestaciones de la cultura son belleza, verdad, bondad y deidad. Además, por supuesto, se busca aquello que ayuda a la supervivencia. A ellos, en general, se les ha llamado valores. "Cuando decimos que la finalidad de la educación consiste en una preparación que capacite para una vida plenamente humana, se entiende que el individuo debe alcanzar una cierta apertura a los valores."⁵⁷

Los valores hacen al hombre feliz. "Todos los pensadores que han escrito sobre la filosofía de los valores concuerdan en afirmar que los valores vitales ocupan, en la jerarquía axiológica, una posición inferior respecto a lo verdadero, lo bueno y lo bello."⁵⁸

⁵⁵ HENZ, Hubert., op.cit., p. 41

⁵⁶ cf., GODOY, Emma., op.cit., p. 15

⁵⁷ HENZ, Hubert., op.cit., p. 72

⁵⁸ HENZ, Hubert., op.cit., p. 120

La maestra María Pliego propone la siguiente clasificación, en orden de importancia descendente:⁵⁹

Religiosos: Cultivo de la fe o respeto para quienes la poseen.

Éticos: Hallar el bien para el hombre, a través de cumplir la ley moral natural, evitando escrúpulos o laxitudes. Para poder obrar de acuerdo con su naturaleza, el hombre se vale de virtudes.

Estéticos: Aprender a apreciar la belleza, aprender a apreciarla por los sentidos.

Intelectuales: Desarrollar habilidades de pensamiento, expresión lógica, buscar la verdad.

Afectivos: Aumentar la capacidad de amar, manejo de la propia afectividad.

Sociales: El manejo de la fama y el prestigio, desarrollo de normas de convivencia el trato con los demás, el trabajo en equipo.

Físicos: Conservar la salud y el bienestar físico mediante la higiene.

Económicos: Administrar correctamente los bienes.

Otra escala es la siguiente, en orden descendente:⁶⁰

Valores religiosos.

Valores éticos: enjuiciar de acuerdo a la conciencia; lograr una vida buena.

Valores lógicos o intelectuales: conseguir rigor metodológico y persecución imparcial de la verdad.

Valores estéticos: liberación del impulso de la belleza y desarrollo de las técnicas con las que expresar este impulso.

Valores económicos y vitales: lograr equilibrio y sensatez ante valores económicos y respeto a la vida.

"La propiedad del ser humano decisiva en la pedagogía es la *receptividad a los valores*. El individuo debe aprender a abrirse a los valores, a permitir

⁵⁹ PLIEGO BALLESTEROS, M., *Valores y Autoeducación*, p. 68

⁶⁰ cfr., FERMOSE, Paciano., *op. cit.*, p. 242

la entrada en él de los valores. Debe dejarse asir, inspirar, elevar y extasiar por el valor, henchirse de felicidad con él.⁶¹

La educación debe llevar al hombre a vivir y sobrevivir de manera humana. En otras palabras, cualquier actividad que el hombre realice -cantar, trabajar, comer, dormir- sea realizada de manera más humana.

Víctor García Hoz distingue entre educación esencial y educación existencial⁶²:

Educación Esencial: Perfección de todas las manifestaciones de la naturaleza humana. Actualización operativa de la cultura: Intelectual, Técnica, Estética, Moral, Religiosa.

Educación Existencial: Capacitación para responder en todas las exigencias de la vida. Humanización de la vida, satisfaciendo necesidades biológicas y psicológicas.

El hombre debe cambiar, pretendiendo alcanzar estos valores, pues le ayudan a ser feliz. Se ve entonces que existe una *intencionalidad*, de alcanzar *finalidad*, que son los valores. Sin embargo, a veces es difícil alcanzarlo por sí mismo, y es conveniente recibir ayuda de otra persona.

11.3.2.1 *La intencionalidad en la educación*

La modificación implica cierta influencia de otra persona. A la perfección que se adquiere con el tiempo -por evolución, espontánea-, no se le llama educación.⁶³ Se excluye la evolución del factor biológico, que con el tiempo evoluciona y madura. El cuerpo, al llegar a cierto nivel de madurez, realiza, espontáneamente, un acto de perfección superior a los que había realizado anteriormente.

⁶¹ HENZ, Hubert., *op. cit.*, p. 70

⁶² *cf.*, GARCIA HOZ, V., *op. cit.*, p. 27

⁶³ *cf.*, GARCIA HOZ, V., *op. cit.*, p. 22

Si se suprime de la educación ese carácter de intencional entonces se reduce el proceso a una evolución psíquica o biológica.⁶⁴ Sin embargo, ¿es lícita tal influencia? Antes puede señalarse que es necesaria, por el bien de quien se educa y quienes le rodean. Por otra parte, ya que el hombre obra por un fin, así, en la acción educativa, no puede omitirse la intención de lograr algo. Por supuesto, tratándose de educación, debe tenerse la intención de mejora.

Al hablar de educación, no se hace referencia a los aspectos biológicos de la persona por ellos mismos; es decir, al desarrollo de una actividad o potencia estructural no se le llama educación. No es correcto referirse a la "educación del olfato", sino al desarrollo del olfato. Cuando "se habla de educación física no es por las facultades físicas del hombre en cuanto tales, sino en cuanto son medios o fundamentos de la acción espiritual del ser humano. Por tanto, en última instancia, la educación es perfeccionamiento de las funciones superiores del hombre, de lo que éste tiene de lo específicamente humano".⁶⁵

II.3.3. ¿Qué es la educación?

Ahora bien: si la meta es que la persona sea consciente de que existe una serie de valores que le harán feliz y que con una clara convicción quiera alcanzarlos, superando la comodidad inmediata y de manera integral, sin perder la unidad, la armonía y la jerarquía, en la posesión de cada uno de ellos, evitando polarizarse a sólo instruir o adiestrar,⁶⁶ se está haciendo referencia a dos necesidades: que la persona conozca y que quiera alcanzar una serie de valores.

⁶⁴ cit., *ibidem.*, p. 23

⁶⁵ GARCIA HOZ, V., *op. cit.*, p. 25

⁶⁶ cit., PLIEGO, M., Tu Familia merece Libertad, p. 47

Entonces, al tratar de realizar una definición de educación, puede concluirse lo siguiente: educación es "el perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas".⁶⁷

Es decir, un proceso que tiene la intención de perfeccionar lo específicamente humano, o sea, la inteligencia, para que comprenda cómo puede alcanzar la felicidad, así como una voluntad que se ayude a la inteligencia a hacer aquello que entiende debe hacer.

Pero este desarrollo no puede conceptuar a quien se educa como incapaz de autodirección: educar es esforzarse por crear autonomía en las personas, ayudándoles a descubrir la naturaleza de su propio ser.⁶⁸

Dado que la educación es un tema eminentemente humano, es compleja como el hombre mismo. Los hombres son esencialmente iguales, pero todos diferentes; influidos por su naturaleza física, psicológica; rodeados por un entorno geográfico ubicado en el tiempo; pertenecientes a un sexo, con cierta edad que cambia, influidos por un entorno social. Es por un conglomerado de factores de gran trascendencia por lo que es necesario estudiarla científicamente, pues, considerando todas estas variables, conviene llegar a cierta generalización, que ayude a lograr que el proceso educativo logre de la mejor manera sus metas.

⁶⁷ GARCIA HOZ., V., *op.cit.*, p. 25

⁶⁸ *cit.*, PLANCHARD, E., *La Pedagogía Contemporánea*, p. 31

II.3.3.1. El estudio sistemático de la educación

Suele definirse a la Pedagogía como "la ciencia y el arte de la educación".⁶⁹ Ciencia porque pretende sistematizar los conocimientos en materia educativa, y arte porque, dadas las diferencias entre los individuos, es preciso ajustar los conocimientos generales a cada uno.

Así, la educación consiste en una determinada serie de acciones que acerquen o aproximen al educando al patrón que se pretende; y la ciencia de la educación es el conjunto de leyes, estructuradas en teorías, que muestran los principios y orientan las estrategias para tal actuación.⁷⁰

A la luz del anterior concepto, cabe hacer la siguiente reflexión: ciencia es sistema de verdades, y arte conjunto de disposiciones subjetivas para obrar educativamente. Así, es mejor reservar a la Pedagogía el significado de ciencia de la educación.⁷¹

La pedagogía es ciencia normativa, pues pretende no sólo descubrir cómo se realizan los actos educativos, describiendo cómo son y cómo han sido, sino *cómo deben realizarse*, esto es, normando la acción educativa, con la aspiración de verificar sus ideas.⁷² Pero no es autónomamente normativa, sino que a menudo necesita tomar sus principios de otras ciencias, como la ética, medicina, etc.⁷³

Se observa que la Pedagogía desarrolla un conocimiento científico, pero que, para educar, se necesita además, tangibilizar esos conocimientos en la situación educativa concreta.

⁶⁹ PLANCHARD, E., *op. cit.*, p. 24

⁷⁰ *cf.*, *apud.*, *idem.*

⁷¹ *cf.*, GARCIA HOZ, V., *op. cit.*, p. 53

⁷² *cf.*, *ibidem.*, *op. cit.*, p. 50

⁷³ *cf.*, HENZ, Hubert., *op. cit.*, p. 18

La pedagogía en cuanto ciencia no agota el conocimiento acerca de los fenómenos educativos. La pedagogía sólo puede incluir aquellos conocimientos que resulten evidentes, sea por demostración experimental o por demostración especulativa. Pero la educación se realiza en muy variadas circunstancias particulares, a las que la ciencia en sentido estricto no llega. De esto se deriva el hablar de un conocimiento intuitivo, directo, y de la utilización de éste para resolver problemas concretos que la educación plantea. En este sentido, conocimiento y capacidad de solución de problemas particulares se puede considerar un arte, el arte de educar.⁷⁴ Es necesario tener agilidad, don de la oportunidad, para prevenir más que remediar,⁷⁵ y esto no se desarrolla sólo con teorías, sino con la práctica, observación y cariño.

El saber educativo de diferencia del saber pedagógico, pero no se oponen, no son antitéticos. El saber pedagógico consiste en saber lo que es la educación. El saber educativo consiste en saber cómo se educa. Para saber cómo se educa hay que saber educar. Así, al educador le es esencial saber educar, al pedagogo, saber qué es la educación, pero ello implica saber una actividad. Por lo tanto, también le es necesario saber educar.⁷⁶

Víctor García Hoz distingue en una clasificación de las ciencias que se encargan del estudio de la educación, entre Pedagogía General y Pedagogía Diferencial. La primera analiza el proceso educativo en busca de los componentes y leyes en lo que tienen en común todo tipo de educación. La segunda, de tipo sintético, estudia los fenómenos en actuación conjunta en determinado tipo de sujetos o determinada situación.⁷⁷ Así, en la Pedagogía General incluye un *análisis formal*, realizado por la filosofía de la educación, historia de la educación, ciencia experimental de la

⁷⁴ cfr., GARCIA HOZ, V., *op. cit.*, p. 53

⁷⁵ cfr., PLIEGO, M., *op. cit.*, p. 52

⁷⁶ cfr., ALTAREJOS, F., *op. cit.*, p. 115

⁷⁷ cfr., GARCIA HOZ., *op. cit.*, p. 54

educación y pedagogía comparada; así como un *análisis material*, en el que distingue psicología de la educación, sociología de la educación, Didáctica, Orientación y Formación, así como Organización escolar.

En la Pedagogía Diferencial, de acuerdo al sexo, anota educación femenina y educación varonil; por la edad, educación preescolar, primaria, media, universitaria, de la edad adulta y de la vejez; con base en las características de personalidad, educación personalizada y educación especial. En cuanto a unidades sociales, educación familiar, educación institucional y educación ambiental.⁷⁸

II.3.4. Educación y Capacitación en la Empresa

¿Existe alguna relación entre la productividad y la educación?

Para la supervivencia de la empresa se hace necesaria la constante preocupación por el desempeño productivo. Debe encontrar alternativas para servir mejor y por tanto ser más competitiva, contribuyendo al bienestar de sus miembros y la sociedad en general. Con las variables situadas anteriormente, se hace notorio que la productividad depende de muchos factores (vid supra I.3.4 Productividad). Uno de ellos constituye la carencia de habilidades necesarias para realizar un trabajo. El proceso de aprendizaje de las habilidades necesarias para el desempeño del trabajo, es el objeto final de la denominada capacitación.

Se puede definir a la necesidad de capacitación como la "falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador, relacionados con su puesto actual o futuro."⁷⁹

⁷⁸ cfr., GARCIA HOZ, V., op. cit., p. 61

⁷⁹ MENDOZA NUÑEZ, A., Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, p. 32

Desde una consideración de la producción como definitoria de la naturaleza humana, la persona no se define por lo que es, sino por la función que cumple. Así, una formación respaldada este supuesto, perseguirá la eliminación de las características propias de cada persona, que afecten la pulcritud de la función misma, realizándose ésta tal y como lo dice el manual. Así la educación se reduce a adiestramiento, teniendo por finalidad exclusiva la adquisición de la habilidad para producir.⁸⁰

La diferencia básica en referencia a la educación es que la capacitación está orientada al desempeño, mientras que la primera a la realización humana de la persona, que no se reduce sólo al desempeño de ésta en un ámbito de trabajo.

Ambos conceptos no son contradictorios, ni opuestos, sino diferentes. Sin embargo, en la práctica es difícil distinguir esta diferencia. Por una parte, se ha dicho que la educación debe proporcionar, para la humanización de la vida, valores vitales. En la empresa, valores vitales podrían ser el empleo de sistemas de cómputo, o de procedimientos administrativos. En cierto sentido éstos son aprendizajes vitales, pues ayudan al sujeto a interactuar en el medio ambiente. En este sentido puede decirse que la capacitación es una manera de realizar educación. Por otro lado, la capacitación puede enfocarse al adiestramiento exclusivamente, pero no puede ignorar el que la empresa está constituida por personas, y de que debe ayudar a "humanizarlas" para poder lograr un mejor ambiente y desempeño en el trabajo, por una parte, y sencillamente, por otra, de que el hombre adecua el entorno y lo hace más apto para vivir. Así, la educación es una necesidad para el logro de objetivos funcionales y económicos de la empresa, así como una necesidad para la existencia del hombre. De esta manera, la capacitación adopta funciones: a veces, adiestrar, otras instruir, muchas, educar. Idealmente, todas juntas.

⁸⁰ *cf.*, ALTAREJOS, F., *op. cit.*, p. 102

Los motivos económicos y sociales de la educación en la industria están estrechamente interrelacionados, siendo el objetivo de la formación el promover una combinación óptima de las necesidades de la empresa por una parte, y de los empleados y trabajadores por otra; económico porque la empresa necesita actualizar los conocimientos del personal, dada la rapidez de los cambios, y social pues actualmente muchas personas ponen mayor atención a la naturaleza de la tarea, al desarrollo y a las posibilidades de promoción. La empresa ha de auxiliarlas, además, para mantener talentos a su lado y atraer otros nuevos.⁸¹

Respecto a la utilidad de la capacitación, conviene considerar los siguientes aspectos⁸²:

a) Innumerables problemas de desempeño se explican por factores ajenos a la capacitación.

b) Necesidades de capacitación y desempeño ineficiente no deben considerarse sinónimos. Solamente algunos problemas de desempeño se deben a falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

La pedagogía es la ciencia de la educación. La empresa necesita educar a su personal para trabajar en equipo. El equipo es un grupo de personas. Por ello es necesario tratar la dimensión social de la persona, en un grupo concreto. Para lograr comprender mejor, a continuación se tratará la cuestión grupal.

⁸¹ cfr., GINZBERG, Eli., et al., La Educación en el Mundo de la Industria, p. 336

⁸² cfr., MENDOZA NUÑEZ, A., op. cit., p. 33

CAPITULO III

LA DIMENSION INTERACTIVA DE LA PERSONA

III.1 ¿Qué es un grupo?

Todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo. Dada la esencia grupal del equipo, es útil considerar aspectos generales de los grupos para comprender mejor la acción sobre los equipos de trabajo. Conocer qué influye en un grupo, la forma de desarrollarse, características de un grupo maduro, ayudará a la práctica del desarrollo de equipos.

III.1.1. Definición de grupo

El grupo es definido como "dos o más personas con relación psicológica explícita entre sí". Para que la gente se halle en relación psicológica explícita tiene que haber algún género de acción mutua directa (...). Un conjunto de personas presentes en el mismo lugar y al mismo tiempo no constituye necesariamente un grupo (...). Es difícil trazar una línea precisa que indique cuando un conjunto de individuos se convierte en grupo. La "calidad de grupo", como casi todo en este mundo, es cuestión de grado".⁸³ Para lograrlo es necesario cierto tiempo y esfuerzo, realización de tareas comunes, conocimiento mutuo, participación de responsabilidades, identificación de intereses; cuando al referirse a sí mismos digan "nosotros".

"Siempre que interactúan varios seres humanos se ponen en juego numerosas fuerzas psicológicas: simpatía, antipatía, sumisión, entusiasmo, indiferencia, rivalidad, solidaridad, amor, temor, frustración,

⁸³ HAIMAN, F., Dirección de Grupos, p. 99

agresividad, etc. (...). El sistema de fuerzas psíquicas que operan en la interacción de varias personas es lo que se conoce como *dinámica de grupo*⁸⁴. Es necesario encauzar estas fuerzas hacia el logro de objetivos. Para ello es vital conocer esa *dinámica* y su teoría, para que puedan orientarla los propios miembros de un grupo ya que ésta es producto de cada uno de ellos.

"La elección del grupo, ya sea de las metas o de los medios, es un producto de la interacción de muchas fuerzas dentro de los individuos que la componen, entre los individuos y en respuesta a las presiones externas".⁸⁵ El grupo está situado en un entorno que le afecta de diferentes maneras: socialmente, económicamente, etc. Ese entorno espera que el grupo actúe de determinada manera, tiene ciertas expectativas respecto a él y origina alguna forma de presión.

Todo el grupo siente la fuerza de la comunidad, de la tabla de valores societarios; harán lo aceptable y rechazarán lo que no lo es. A ello se le conoce como *dinámica externa del grupo*. Así, por ejemplo, hay grupos *normativos*, que tienen fuerza para hacer cumplir ciertas normas (comunidad, asociaciones, etc.) y grupos *comparativos*, que influyen sobre los miembros, pues éstos son los "deseables" a imitar.⁸⁶

La *dinámica interna* de los grupos -la realizada por la interacción de los miembros- se modifica conforme pasa el tiempo. Pueden distinguirse diferentes fases de los grupos:⁸⁷

- a) Fase individualista: cuestionamiento que hace la persona sobre sí misma respecto al grupo (aceptación, logros.).
- b) Fase de identificación: con el tiempo, se aceptan los miembros.

⁸⁴ RODRIGUEZ, M., *Integración de Equipos*, p. 14

⁸⁵ BEAL, G., et al., *Conducción y Acción Dinámica del Grupo*, p. 35

⁸⁶ *ibidem*, p. 37

⁸⁷ *cit.*, RODRIGUEZ, M., *op. cit.*, p. 21

c) Fase de integración: Miembros polarizados a objetivos comunes. La base de la cohesión es la experiencia de que en el grupo se puede hallar la satisfacción de ciertas necesidades.

d) Fase de alojamiento: Se cae en la rutina, apatía; son síntomas, fenómenos de vejez.

III.2. Las Finalidades de los Grupos

'El hombre es un ser teleológico', se motiva y obra con respecto a determinados objetivos. Los grupos también tienen deseos y obran para satisfacerlos.⁸⁸ Hay grupos cuyas metas no son trazadas directamente por ellos sino que éstas son confiadas a otros -el caso de un grupo escolar, por ejemplo-. Los especialistas opinan que "hay una razón fundamental para la existencia de los grupos y es que todos y cada uno de sus miembros creen que pueden llenar una o varias necesidades, en colaboración con los demás, que solos no podrían llevar a cabo. De donde resulta que un miembro únicamente permanecerá en el grupo mientras cree que le ofrece más ventajas estar dentro que fuera de él"⁸⁹ Es por ello necesario que la persona que ingresa a un grupo se plantee qué pretende lograr con esa acción, y qué el grupo, para que puedan ponerse de acuerdo, saber cuáles son las expectativas de ambos.

Ahora bien: un grupo puede sobrevivir si 1) el grupo sirve a sus miembros y 2) los miembros lo sirven a él.⁹⁰ Puede decirse que ningún grupo subsiste a menos que el conjunto de personas sirvan a una y que esa persona sirva al resto de personas.

Así, rara vez la acción es del grupo a la persona, sino de persona a persona.

⁸⁸ cit., BEAL, G., et. al., op. cit., p. 34

⁸⁹ HAIMAN, F., op. cit., p. 102

⁹⁰ cit., HALL, D., Dinámica de la Acción de Grupo, p. 19

No es usual que el grupo en conjunto sirva a uno solo. Es por tanto muy importante que cada persona perciba que cuando alguien le ayuda es un beneficio que está obteniendo por pertenecer a ese grupo, y evite creer que el grupo "no le sirve para nada". Mucho del beneficio recibido del grupo es el conjunto de beneficios recibidos de cada persona. Estos derechos también confieren obligaciones: servir a todos, no esperar a que le sirvan; demostrar con hechos que se está dispuesto a ayudar dentro de las propias posibilidades. Normalmente se ayuda a las personas más cercanas, con las que hay mayor empatía, pero debe evitarse caer en exclusivismos, pues promueven aislamientos que terminan en separación, desquebrajamiento.

Un factor importante: la percepción de la "utilidad" o aportación de una persona al grupo. Por una parte puede suceder que no se aprecie su aportación, o ésta se realice esporádicamente; así puede suceder que la persona se sienta agraviada por considerársele poco servicial. Por supuesto influyen los prejuicios formados sobre un miembro en particular. Se observa entonces la necesidad de tener al menos ciertas formas de participación y evaluación de la misma. Sin embargo no debe reducirse la participación a ciertos lineamientos. También debe existir alguna manera de reconocer al miembro la aportación que éste haga.

El grupo ayuda a satisfacer cinco necesidades profundas del ser humano:⁹¹

1. Inclusión: ser aceptado y formar parte de una comunidad.
2. Reconocimiento: ser considerado valioso.
3. Estructura y control: definir la responsabilidad propia y de los demás.
4. Creatividad: sentir libertad de equivocarse sin inhibiciones.
5. Desahogo emotivo: expresarse; el grupo ayuda a encausar la agresividad.

Otra clasificación dice que en el hombre hay cuatro deseos básicos:⁹² seguridad, experiencia nueva, reconocimiento y respuesta.

⁹¹ cf., RODRIGUEZ, M., op. cit., p. 39

⁹² cf., BEAL, G., et. al., op. cit., p. 52

a) Seguridad: Ya sea respecto a la permanencia de posesión de bienes materiales -alimento, vivienda, indumentaria- o el ser aceptado y sentirse seguro en ciertos grupos que se consideran importantes para el propio bienestar.

b) Experiencia nueva: Buscar relacionarse con gente nueva, intervenir en nuevas situaciones sociales.

c) Reconocimiento: Anhelo de "ser alguien" en la opinión de los semejantes; ser considerado importante, reconocer la jerarquía que se posee.

d) Respuesta: Anhelo de ser necesitado (no le preocupa tanto el reconocimiento y prestigio público, sino ser aceptado por una reducida cantidad de personas. Se buscan relaciones tales como amor, afecto, respeto, pertenencia al grupo, etc.) Sentimiento de que se es aceptado en totalidad.

Estos deseos pueden variar de una persona a otra en cuanto a su intensidad.

Respecto a la aportación del dirigente, no cabe duda que es vital su habilidad para administrar, repartir y supervisar tareas, y es la persona que debe encarnar los ideales del grupo, pero, como ya se ha dicho, es necesario también formar al resto de los integrantes para realizar esa acción de grupo.

"Si un grupo tiene que progresar, deben existir metas para poder medir con ellas el progreso realizado. (...) Los objetivos adecuados son un requisito primordial de la acción grupal eficaz".⁹³ Probablemente estas metas vendrán dadas por los coordinadores o por personas con autoridad para fijarlas. Sin embargo, los miembros del grupo deben, en algún grado,

⁹³ BEAL, G., et. al., op. cit., p. 39

influir en esas decisiones.

Por otra parte, "debe surgir la creencia que los individuos poseen algunos intereses en común y que el grupo formado representa el logro potencial de estos intereses".⁹⁴ Es decir, debe encontrarse utilidad al grupo, y también debe quedar muy bien delimitada la responsabilidad de cada uno.

III.2.1. ¿Por qué fracasan los grupos?

Las causas del éxito o fracaso de los grupos son diversas.

Los grupos siempre se forman con un propósito, y cuando fracasan se debe a que su organización no se ajustaba a sus propósitos, porque no tienen habilidad suficiente para resolver sus problemas, porque no estaban compuestos por la combinación adecuada de persona. Fracasan no porque quieran hacerlo, sino porque no saben cómo lograr el éxito.⁹⁵ Pueden distinguirse cuatro palabras clave: organización, resolución, conformación, ignorancia.

Cabe preguntarse cuántas veces se conforman los grupos por las personas idóneas. Por otro lado, el educador debe trabajar con las personas con que cuente. Además, no se puede esperar a contar con las personas idóneas. De cualquier manera es necesario proporcionar a las personas herramientas que les ayuden a desempeñarse en el grupo.

Otro factor influyente en el éxito del equipo es el tipo de dirección:

1. Laissez-faire: el dirigente es pasivo y cada integrante tiene la libertad de hacer lo que le plazca.⁹⁶ El grupo donde falta control propicia que la persona se relaje y se corre el riesgo del individualismo o de perseguir el beneficio sólo de las personas más cercanas y no de todo el grupo. Es probable que los una la tarea, pero se pierde la visión de objetivos del

⁹⁴ BEAL, G., *et. al.*, *op. cit.*, p. 66

⁹⁵ *cf.*, HALL, D., *op. cit.*, p. 1

⁹⁶ *ibidem.*, p. 6

grupo: se pierde sentido de unidad y de acción co-responsable con el resto del grupo.

2. Autocrática: El dirigente determina todas las políticas y detalles. Recompensas y castigos se otorgan arbitrariamente, actividades futuras no se dan a conocer de antemano.⁹⁷ La información no fluye, hay centralización del poder, dependencia que no permite el desarrollo personal. Conviene recordar que dependencia no se contrapone a autonomía. En cierta manera todos somos dependientes de todos, pero eso no excluye la capacidad de dirigirse a sí mismo.

Cabe el riesgo de actuar exclusivamente por órdenes de quien centraliza el poder, inhibiendo la creatividad, pues ésta se pone en práctica sólo cuando es autorizada.

3. Democrática: Políticas y pormenores se discuten ampliamente, se estimulan las críticas, el grupo toma decisiones. Recompensas se otorgan de acuerdo a un criterio objetivo.⁹⁸ El grado de participación es mayor cuando se ha tomado parte en las decisiones, cuando se ha podido decir lo que se piensa y se ha sido escuchado. Hay una participación más activa tanto en la detección de problemas, la determinación de soluciones como en las acciones a realizar.

Cuando no hay metas claras, la atención se centra en las actividades del día o del momento. Esto lleva a improvisar, a vivir al día y perder tiempo.

III.2.2. La persona en el grupo

Cada individuo es diferente y trae consigo intereses, impulsos, motivaciones, valores, disposiciones, hábitos, sentimientos y creencias definidos; frustraciones, inhibiciones, temores, e introduce todos estos

⁹⁷ *cf.*.. *idem.*

⁹⁸ *cf.*.. *idem.*

esquemas en el grupo.⁹⁹ Es muy importante considerar estos elementos ya que un grupo está conformado por personas. Dice Haiman que al considerar la conducta de un grupo se debe considerar siempre que los fenómenos que se estudian se originan en individuos y en ellos producirán su efecto último. No hay una psicología de grupos que no sea esencial y enteramente una psicología de individuos. La psicología social no debe contraponerse a la del individuo, ya que es parte de la psicología de éste, cuyo comportamiento se estudia en relación con el sector ambiental que forman sus semejantes.¹⁰⁰

La persona en grupo asume diferentes actitudes o comportamientos, a las que se denomina "papeles". Hay papeles de tarea y relación;¹⁰¹ éstos últimos, también llamados papeles de mantenimiento del grupo o del proceso humano del grupo; la categoría no es clara, a veces se traslapan. Los de tarea se refieren directamente al trabajo desarrollado.

Ejemplo:

- iniciador;
- presentador de información;
- presentador de opinión;
- elaborador;
- sintetizador;
- aclarador.

Los papeles de mantenimiento son:

- armonizador;
- lijador de normas;
- comprobador de normas;
- evaluador de conductas;
- solicitador de opinión;
- humorista;
- animador.

⁹⁹ *cit.*, BEAL, G., *et al.*, *op. cit.*, p. 36

¹⁰⁰ *cit.*, HAIMAN, F., *op. cit.*, p. 103

¹⁰¹ *cit.*, RODRIGUEZ, M., *op. cit.*, p. 33

El asumir diferentes papeles depende de las diferencias individuales: del temperamento, de los aprendizajes anteriores, de las expectativas que el grupo tiene sobre la persona.

Sin embargo, las distintas personalidades causan conflictos, pero "son estas mismas diferencias las que permiten la especialización y aumentan la eficacia. Por consiguiente, debemos cultivarlas en vez de evitarlas. no queremos que sean aniquiladas o absorbidas, sino sencillamente integradas. Si uno ofrece sus diferencias y acepta de buen grado las de los demás, tendrá buena oportunidad para aprender".¹⁰² Reconocer, respetar, y aceptar ayuda a aprender. Debe evitarse "etiquetar", "encasillar" a las personas en determinada forma de ser o actuar, pensando en que no son capaces de cambiar. Si las personas no están identificadas con un tipo de papel, se evita la monotonía y hay oportunidad de aprendizaje para otros, enriqueciéndose el grupo.

Cuando una persona no logra sus objetivos se adecúa de diferentes maneras a esa situación. Las formas en que lo hace se denominan ajustes y son:¹⁰³

- 1) Agresión: Al no ser aceptadas ideas o la persona misma se manifiesta a través de gestos, palabras o aún violencia física.
- 2) Compensación: Desviar energías a otro campo.
- 3) Racionalización: Si no se puede lograr el objetivo, inconscientemente busca alejarse de la situación, negándose a sí mismo que alguna vez deseaba lograrla.
- 4) Identificación: vivir a través de los otros, es decir, los logros de otra persona son sentidos como propios. Se imitan el comportamiento y amaneramiento de la persona con quien existe identificación.
- 5) Idealización: Muy relacionada con la identificación. Ante la

¹⁰² HALL, D., *op. cit.*, p. 159

¹⁰³ *cit.*, BEAL, G., *et. al.*, *op. cit.*, p. 59

insuficiencia por ejemplo, sobreestimarse a sí mismo exagerando logros, aptitudes e importancia. También se puede sobreestimar a otros individuos.

6) Desplazamiento: Sentimientos que se tienen de una persona son transferidos a otra. A menudo acompaña a la idealización. Por ejemplo, el trabajador que se enoja con su patrón y descarga el enojo con los hijos.

7) Proyección: Transferir a otro los propios sentimientos de insuficiencia o frustración. (Por ello, cuando se desee corregir a otro es necesario analizar si el problema es del otro o en realidad de uno mismo).

8) Conversión: Transferir energía después o durante una frustración hacia algún síntoma o enfermedad físico.

9) Regresión: Al encontrar una situación como muy compleja, el individuo puede retroceder en su conducta a un enfoque menos maduro, con la esperanza de ser tratado en este nivel.

10) Negativismo: El individuo frustrado responde a todas las alternativas de manera negativa.

11) Fantasía: Imaginar situaciones en las que los objetivos se uno se logran.

"Se deberá reconocer que cualquier suceso puede ocasionar una frustración a alguien. A menudo, a causa de intereses encontrados o competitivos, el objetivo que satisface a uno significa frustración para el otro."¹⁰⁴ Por ello los integrantes de los grupos deben reconocer que no siempre se hará lo que ellos dicen, aún cuando tengan razón. Deben comprender que están tratando con seres humanos, y que éstos no son siempre lógicos, ordenados y coherentes. Es necesario promover la tolerancia, la resistencia y la superación de la frustración. Algunos motivos que pueden proporcionarse para superar una situación difícil son: aunque los miembros del grupo son valiosos, tal vez tuvieron un mal rato, y su presencia será agradable después; los fines del grupo deben conseguirse, y será más difícil lograrlo

¹⁰⁴ *ibidem.*, p. 64

si se propicia un ambiente negativo, tenso.

Siempre se realizan interpretaciones de los estímulos recibidos. Si un sujeto interpreta de una manera actuará de acuerdo a su interpretación. Si se percibe un saludo como muestra de cordialidad, normalmente se responderá -o al menos se intentará responder- de manera cordial. Si se percibe hostilidad en el saludo, la contestación generalmente tendrá algún elemento hostil, aunque no lo aparente. Sin embargo, no es posible mantener un esquema estímulo-respuesta, pues se negaría la capacidad de elección del comportamiento de la persona.

III.3. El Grupo Maduro

Se ha dicho que de la interpretación de los estímulos que una persona realiza depende en gran medida la acción de la persona. Si esto se comprende, es más probable aprender a ser más objetivo en la interpretación. "En un grupo democrático maduro es responsabilidad de todos los miembros ayudar a otros a analizarse objetivamente, de manera que puedan vencer sus trabas y sus frustraciones y participar más activamente en el proceso evolutivo del grupo"¹⁰⁵

Tal vez sería más propio algo más que un análisis una manera de ayudar a los demás, proporcionándoles medios para superar barreras, es decir, fomentar la co-educación grupal. Sería interesante plantear como característica de los miembros de un grupo maduro la intencionalidad de educarse entre sí.

Algunos criterios que ayuden a orientar el desarrollo de la madurez grupal pueden ser los siguientes:¹⁰⁶

¹⁰⁵ cf., ibidem., p. 59

¹⁰⁶ cf., HALL, D., op. cit., p. 158

1. Solución eficaz de sus problemas.
2. Proporcionar reconocimiento a todos los miembros.
3. Interacciones libres y amistosas.
4. Relacionarse de manera cooperativa y no competitiva.
5. Valorar favorablemente sus actividades.
6. Crítica a sí mismo.

Puede decirse que otra característica deseable es la espontaneidad en el servicio, sin limitaciones o mezquinidades. El respeto de los acuerdos grupales es síntoma de madurez, pero dar más allá de lo establecido habla de un grado superior de madurez grupal.

III.3.1. *El Fenómeno de la Integración*

Una vez producida la reunión de cierto número de personas por alguna circunstancia, comienzan los ajustes para actuar en grupo.

La formación e integración grupal es un proceso complejo mediante el cual un conjunto de personas con una amplia variedad de objetivos, valores, aptitudes e inhibiciones individuales para la participación en grupos, se amoldan en un grupo productivo.¹⁰⁷ Es fundamental en este proceso de amoldamiento el factor comunicación. Cada persona debe conocer, comprender, aceptar y trabajar con el resto del grupo, siendo vital el hecho de comunicar.

"La vida en pequeño grupo es siempre una actividad de persona a persona. A menos que estas relaciones cara a cara sean mutuamente estimulantes, nunca podrá desarrollarse un verdadero grupo".¹⁰⁸ Se han de promover las buenas relaciones interpersonales. La integración es de persona a persona. Cuando los sentimientos de rechazo son superiores a los de sentido del

¹⁰⁷ *cit.*, BEAL, G., *op. cit.*, p. 56

¹⁰⁸ HALL, D., *op. cit.*, p. 14

deber, empatía, etc., se provoca desinterés, desunión.

La integración no es de uno con la masa, no es ambigüedad. Es una relación concreta, amable y amistosa de uno con uno, de persona a persona. En un clima de ayuda mutua, solidaria, con cierto grado de afectividad, -sentirse apreciado o por lo menos no atacado-, es más fácil lograr un desempeño productivo.

"La esencia del grupo es la comunicación. Enferma la comunicación se enferma el grupo; se rompe la comunicación y se desintegra el grupo".¹⁰⁹ Es vital que las personas se comuniquen, aún si no tienen tiempo, deseos o algo que a su parecer sea digno de ser comentado. La comunicación es como la irrigación sanguínea que, en cuanto un miembro del cuerpo deja de recibirla, se aísla, se asfixia y se pierde. De la misma manera en el caso de los miembros del grupo.

Podría decirse que la comunicación puede ser de dos tipos: a) Resolución de problemas: Para tratar lo referente a los objetivos y tareas del grupo; b) De mantenimiento: Para mantener los canales de comunicación siempre abiertos. En este caso se busca cualquier oportunidad para contactar con las personas. El alejamiento o incomunicación normalmente no es positivo.

III.3.2. Educación en Grupo

Es necesario considerar que puede proporcionar perfección, pues ayuda al hombre a satisfacer necesidades materiales y espirituales es una oportunidad de desarrollo.

Conviene la presencia de un educador que ayude a armonizar y jerarquizar ese desarrollo, pues se pretende que la educación perfeccione

¹⁰⁹ RODRIGUEZ, M., op. cit., p. 22

integralmente, desarrollando en la persona los diferentes valores, de manera armónica; además es útil que alguien diga al grupo como hacer para educarse entre sí.

El grupo es naturalmente un medio de desarrollo de valores que la maestra María Pliego ha denominado sociales; por ejemplo las normas de convivencia, urbanidad, capacidad de adaptación a diferentes situaciones sociales, aumentar la conciencia cívica.¹¹⁰

Por otra parte, para trabajar en grupo son necesarias ciertas cualidades, que se tratarán más adelante, en el capítulo IV.

También ayuda a desarrollarse desde el punto de vista afectivo, a desarrollar la capacidad de amar. Y a querer se aprende queriendo. "No puede amarse lo que no se conoce. El conocimiento de una persona requiere saber observarla -sin que se sienta observada- y comunicarse a fondo con ella".¹¹¹

Se ha dicho también que la educación tiende a hacer al hombre feliz. El grupo es una oportunidad de hacer al hombre feliz, pues proporciona el "tú referencial" que permite valorar la utilidad de lo que se hace (vid supra 1.2.3 Sentido del trabajo). Es en los otros donde se encuentra parte del sentido de la actividad, del trabajo, de la vida.

A más desarrollo personal en el grupo, mayor facilidad de integración y mayor capacidad de desarrollo productivo.

Siendo la empresa un agente preocupado por la educación de sus miembros para el incremento de producción de bienes y/o servicios con calidad, es necesaria una formación orientada al desempeño en equipo, a la integración del equipo de trabajo.

¹¹⁰ *cf.* PLIEGO BALLESTEROS, M., *Valores y Autoeducación*, p. 82

¹¹¹ *ibidem*, p. 90

CAPITULO IV
LA INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

IV.1 El equipo de trabajo

En el presente capítulo se tratará la cuestión del trabajo en equipo. Se citará bajo dos aspectos: desde el punto de vista administrativo-técnico de la distribución y realización del trabajo, así como la integración como proceso psicológico de aceptación de los demás y sentimiento de pertenencia a un grupo; pero eso será de manera referencial. Se tratará de abordar un aspecto importante en el ámbito empresarial: la educación para el trabajo en equipo.

IV.1.1. Definición de Equipo

Un equipo es un "enérgico grupo de personas que se han comprometido a lograr objetivos comunes, que trabajan bien juntos y lo disfrutan, y que producen resultados de alta calidad"¹¹². Otra definición dice: "Conjunto de personas motivadas hacia objetivos perfectamente definidos donde cada uno de sus integrantes tiene un rol y un status específicos, regulados por normas conscientemente aceptadas y con valores, actitudes y conductas propias que los identifican entre sí".¹¹³

Si bien ambas definiciones hacen referencia a una realidad, sugieren elementos que son ideales pero que, de no presentarse en algún momento, no significa que no se esté trabajando en equipo. En el primer caso no necesariamente se ha de trabajar bien y mucho menos disfrutarlo y no

¹¹² RAMIREZ G., MORENO, F., Ingeniería Administrativa, p. 43

¹¹³ RAMOS, J., GALVAN, F., Competitividad Empresarial, p. 47

siempre se producen resultados de alta calidad. En el segundo no se está siempre motivado.

Podría decirse que existe el empleo de la palabra:

a) desde un punto de vista *nominal*, como referencia a un grupo de personas que trabajan para lograr una meta;

b) o desde un punto de vista *descriptivo* como una cualidad de un grupo de personas, que describe su forma de desempeñar las actividades y lograr las metas que pretende.

Así, el equipo de trabajo es un grupo de personas que nominalmente buscan una meta y/o que funcionalmente se desempeñan para lograr esa meta.

Cabe entonces señalar una diferencia de términos, que se tratará con mayor profundidad más adelante: el **equipo de trabajo** es un grupo de personas con una finalidad laboral definida -haciendo referencia a la acepción nominal de equipo-, y el **trabajo en equipo** es una cualidad, una forma de trabajar de un grupo de personas, una manera de alcanzar una finalidad -haciendo referencia a la acepción descriptiva de equipo-.

IV.1.1.1 *Diferencia entre las denominaciones "grupo" y "equipo"*

Al inicio del capítulo III se definía al grupo como 'dos o más personas con relación psicológica explícita entre sí', y se explicaba que un conjunto de personas en un mismo sitio y momento no constituyen un grupo.

Puede proponerse la siguiente definición de equipo:

"Grupo de personas con una estructura de desempeño definida que permite el logro de objetivos, en el que cada uno es consciente de su responsabilidad y la asume, independientemente de los estados subjetivos de emotividad, con la mentalidad de beneficio del grupo".

Cabe señalar: ¿en un equipo de trabajo los miembros tienen relaciones agradables, amistosas, comprensivas y de buen humor? Probablemente no siempre se presenta este fenómeno, pero si se presenta es mejor. Se había mencionado la necesidad de que en un grupo las relaciones sean mutuamente estimulantes para conservarlo (vid supra III.3.1 El Fenómeno de la Integración). En su calidad de grupo, el equipo necesita tener este tipo de relaciones al menos en un pequeño grado, porque si no puede desintegrarse.

Los equipos son perfectibles y pueden aumentar su efectividad.

IV.2 El trabajo en equipo

Ahora el punto a tratar es el de la acción, es decir, el trabajo en equipo. No necesariamente los miembros del equipo trabajan de manera equilibrada, armónica y con un sistema propio.

Una vez designados los miembros de un equipo, es necesario hacer énfasis en la necesidad de trabajar en equipo, y seguidamente mostrarles cómo lograrlo. El objetivo es alcanzar las metas propuestas, y para ello se emplea el trabajo en equipo.

Es necesario clarificar qué es el trabajo en equipo, para saber hacia dónde dirigirse, a dónde llegar. Métodos pueden enseñarse muchos, pero lo importante es conceptualizar la finalidad para que los miembros puedan encontrar sus propios métodos y alternativas.

IV.2.1 Nociones del trabajo en equipo

Existen una serie de ideas que son más o menos claras para la mayoría, pero conviene mencionar, pues precisamente por sencillas, son dadas por hecho y no necesariamente se ponen en práctica (como cuando se desea avanzar el automóvil y tristemente se descubre que el freno de mano está puesto).

Como características del trabajo en equipo pueden mencionarse las siguientes:¹¹⁴

- *Organizarse
- *Ser **responsable** con la parte que corresponde
- *Elegir una meta valiosa que interese a todos
- *Unir el esfuerzo personal al del grupo para lograr la meta
- *Hacer y desaparecer; importa el equipo y no el éxito personal
- *Sugerir oportunamente
- *Tener iniciativas
- *Ser **sincero**, decir con lo que no nos parece cara a cara, a solas, con crítica constructiva, con delicadeza, sin murmuraciones estériles que destruyen y no arreglan nada.

Estos elementos hacen valiosas aportaciones. Cabe mencionar el de que lo importante es el éxito del equipo, no el personal. Actuar y desaparecer parece difícil, pues implica cierto esfuerzo. A esto podría llamarse **humildad**. "(...)Nuestro amor propio no se sujeta fácilmente a esta humildad (...) ¿humillarse?, ¿desaparecer? ¡no faltaría más!".¹¹⁵

¹¹⁴clr,m PLIEGO BALLESTEROS, M., Valores y Autoeducación, p. 84

¹¹⁵CHEVROT, G., Las Pequeñas Virtudes del Hogar, p. 96

También es necesaria la delimitación clara de las personas que constituyen el equipo de trabajo, y hacer del conocimiento de todos esta situación.

Generalmente los equipos en la empresa -o en cualquier situación de trabajo- están ya elaborados, promulgados formalmente o no. Es decir, un individuo se incorpora a un equipo -Desarrollo de Proyectos, por ejemplo- que tiene un área física, unos recursos y un dirigente establecidos. Pero también existen equipos por el flujo natural del trabajo, y aunque el organigrama no lo marque, forman un equipo "objetivamente", aunque subjetivamente, los integrantes del tal no perciban su existencia, y no se sientan unidos por un vínculo psicológico de apreciación mutua, comprensión e incluso simpatía.

Así, por ejemplo, el gerente, su ayudante y su secretaria, son un equipo formalmente promulgado mediante un organigrama; pero también el jefe de producción que reporta al jefe de almacén y hace requisiciones al departamento de compras hacen otro equipo, por sus relaciones de trabajo, aunque el equipo como tal no sea tan claramente visto, dado su lejanía física o falta de comunicación.

En estos términos, podría decirse que "el equipo es un subgrupo o subconjunto organizado"¹¹⁶ que es parte de un todo mayor, que es la empresa.

De manera referencial, se citarán dos formas de trabajar grupalmente: Círculos de calidad y Grupos operativos.

Un círculo de calidad es un "grupo pequeño de personas, de 4 a 14, que trabajan en un mismo departamento, que se reúnen regularmente para resolver necesidades, inquietudes, situaciones y problemas sobre la calidad en su área".¹¹⁷

¹¹⁶ MONCAYO, L., *Cómo Trabajar en Equipo*, p.35

¹¹⁷ RAMIREZ, G., MORENO, F., *op.cit.*, p. 91

"Los círculos de calidad no deben operar mediante la orden de un superior, sino de manera voluntaria. Asimismo, constituyen la mejor forma de generar una dirección democrática, pues buscan ampliar la participación y el control de los trabajadores en la administración de las empresas. Estos círculos van más allá del mejoramiento de la productividad; están diseñados para promover el autodesarrollo en interrelación con el desarrollo mutuo y aumentar la calidad de vida del empleado dentro y fuera de su trabajo".¹¹⁸ Son entonces voluntarios los que conforman el círculo, y es una situación de grupo educativa pues proporciona la oportunidad de desarrollo de la persona, por la acción de grupo en sí y además porque busca la mejora de su trabajo, que es también benéfica para la persona. Esto implica deseos de superación, de cooperación con las demás persona, y compromiso para realizar lo acordado.

Una técnica muy importante dentro del funcionamiento de los círculos de calidad es la lluvia de ideas:¹¹⁹

- En reunión, hablar por turno riguroso expresando una idea por vez.
- Evitar evaluaciones de lo dicho por los demás y mantener un tono neutro.
- Apuntar todo lo que se dice en la sesión.
- Todos los miembros deben opinar.
- Se discuten y amplían ideas sugeridas.
- Debe haber consenso.
- Posteriormente se retoman algunos puntos para ser reevaluados.

También se emplean gráficas de control estadístico, como Gráficas de inventario, diagramas de pareto, gráficas de barras, gráficas de sectores y diagrama de causa y efecto (Ishikawa) y gráficas de control de calidad.¹²⁰

"La técnica de los grupos operativos es un proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene como objetivo disminuir la ansiedad básica que

¹¹⁸ OLIVARES, S., *Comportamiento Organizacional: los grupos en el cambio*, p. 98

¹¹⁹ *ibidem*, p. 98

¹²⁰ *cit.*, RAMIREZ, G., MORENO, F., *op. cit.*, p. 98

resulta de enfrentar al grupo a situaciones de tensión generadas, fundamentalmente, por la solicitud de un cambio; por lo que puede decirse que la finalidad de estos grupos está centrada en la movilización de estructuras estereotipadas, dificultades de aprendizaje y deficiente comunicación".¹²¹ Tal vez podría decirse que el grupo operativo busca "cambiar y aprender a cambiar", y así esto se refleje en la actividad que realizan.

Como diferencias entre los círculos de calidad y los grupos operativos se pueden citar las siguientes: En el grupo operativo se requiere de una adaptación activa, es decir, actividad constante de un sujeto para adaptarse y modificar tanto su medio como la actitud que él mismo tiene en el ambiente en el que se desenvuelve.¹²² Busca comunicar conocimientos y sobre todo desarrollar actitudes. Se distingue de los círculos de calidad en que no requiere, para su puesta en práctica, de un sistema de Calidad Total y que el Grupo Operativo se centra en el equipo de trabajo.¹²³ Mientras que en los círculos de calidad el interés está centrado en el trabajo y como resultado secundario provoca una mejor relación grupal, el grupo operativo se centra en él mismo, en la mejora de sus relaciones, lo que implica un mayor grado de profundidad en las relaciones personales, y pretende lograr, como consecuencia, la mejora del trabajo.

Las anteriores son formas de organizar y trabajar grupalmente. Ello puede constituir un trabajo en equipo. Varios autores han tratado de definir lo que ello significa. A continuación se presenta la clasificación que, de entre las consultadas, presentó mayor sistematización.

¹²¹ OLIVARES, S., *op. cit.*, p. 79

¹²² *cf.*, *ibidem.*, p. 80

¹²³ *cf.*, *ibidem.*, p. 93

IV.2.2 El equipo eficaz

La integración tiene un objetivo. Es una "integración para" un buen desempeño en equipo. A continuación se señalarán las características dadas por G. Martínez para describir al equipo eficaz.¹²⁴:

1. Liderazgo adecuado.
2. Membresía idónea.
3. Compromiso con el equipo.
4. Atmósfera constructiva.
5. Inquietud de realización.
6. Clara función corporativa.
7. Métodos eficaces de trabajo.
8. Organización del equipo.
9. Críticas sin resentimientos.
10. Individuos bien desarrollados.
11. Fuerza creativa.
12. Relaciones intergrupales positivas.

1. Liderazgo adecuado. El director del equipo cuenta con las aptitudes y la intención para desarrollar un enfoque de equipo y dedica tiempo y a actividades de fortalecimiento del equipo. La dirección es compartida, otorgándose la capacidad de dirigir a otra persona cuando sus habilidades se adecúan a las necesidades del equipo. El director tiene que estar dispuesto a tratar temas incómodos; dar claridad a los objetivos y destinar energías para alentar a los miembros hacia una **comprensión** más personal.¹²⁵

La persona comprensiva "reconoce los distintos factores que influyen en los sentimientos o el comportamiento de una persona, y profundiza en el significado de cada factor y su interrelación -ayudando a los demás a

¹²⁴ cit., MARTINEZ G., La Integración de un Equipo de Trabajo, p. 72

¹²⁵ cit., ibidem, p. 75

hacer lo mismo- y adecua su actuación y esa (...) Si llega a captar los distintos factores que influyen en el ánimo, o en el comportamiento, de otra persona, será más fácil ayudarle a mejorar en un sentido más amplio".¹²⁶

Es recomendable no confiar que los demás vayan a ver las cosas exactamente como uno las ve, por muy claras que parezcan y por muy seguro que se esté de la exactitud del propio punto de vista".¹²⁷

Para desarrollar en alguien la capacidad de ser comprensivo es necesario ayudarle a reconocer las características de cada miembro del grupo; notar que hay momentos oportunos e inoportunos para hablar, pedir una cosa, etc., darse cuenta de los distintos estados de ánimo de los demás, y preguntarse , ¿por qué está tan triste, alegre, etc.? ¿qué habrá pasado para que el otro actúe así? ¿qué ha ocurrido? Pero la comprensión, en un nivel más profundo, solamente vendrá con el reconocimiento en uno mismo de sentimientos similares a los manifestados por los demás.¹²⁸

Se trata de ayudar a los miembros del equipo a no tener prejuicios. Comprender es un acto de recogida de información sin enjuiciar a la persona.¹²⁹

"La comprensión no es sólo sentir con el otro. Es decir, simpatía, sino también intentar ver las cosas desde su punto de vista, o sea, la empatía. Este grado de comprensión solamente se desarrollará si la persona capta la importancia de la comprensión y su misión de ayudar a los demás".¹³⁰ Cuando se intentan ver las cosas desde el punto de vista del otro es más fácil comprender y avanzar en el trabajo del equipo; sin embargo esto puede ser desgastante y retener la acción grupal.

¹²⁶ ISAACS, D., La Educación de las Virtudes Humanas, p.229

¹²⁷ cit., RANDOLPH, W., POSNER, B., Las 10 Reglas de Oro para Trabajar en Equipo, p. 103

¹²⁸ cit., ISAACS, D., op. cit., p. 231

¹²⁹ cit., ibidem, p. 235

¹³⁰ ibidem, p. 232

Alguien podría decir: "me dieron mucho trabajo, no tengo tiempo, me presionan demasiado"; un obstáculo es que cuando se está centrado en los propios problemas, es difícil abrirse lo suficiente como para preocuparse de los demás; habrá que ayudar, en primer lugar, a olvidarse de los propios problemas. Más que olvidarse es reconocer los problemas como importantes o secundarios -su justa realidad- y empezar a poner medios para superarlos. Esto considerando los siguientes puntos:¹³¹

- No todos somos iguales. No todos sentimos igual ante lo mismo.
- Lo que se dice o hace no es necesariamente reflejo fiel del sentimiento íntimo.
- No ser simplista en la causalidad de los sentimientos.
- En situaciones normales, quizá lo más importante es que el otro sepa que alguien se preocupa por él, pero que, a la vez, respeta su intimidad.
- La comprensión total no es posible.

También es importante comprender al líder; reconocer que es persona, con posibilidades y límites; que tiene necesidad de afecto, de trato cordial.

2. Membresía Idónea. Los miembros del equipo tienen la capacidad y aptitud individuales para aportar y mezclarlas, suministrando equilibrio. Es preciso equilibrar los equipos técnica y emocionalmente. Puede haber mucho desarrollo si las personas están abiertas al aprendizaje y al cambio. Sin embargo, el equipo madurará con mayor rapidez si fue diseñado con cuidado.¹³²

3. Compromiso con el equipo. Los miembros tienen un sentido de compromiso individual, con los fines y propósitos del equipo. Están dispuestos a dedicar energía personal para robustecer el equipo y apoyar a otros miembros del mismo. Al trabajar fuera de los límites del equipo,

¹³¹ *cf.*, *ibidem.*, p. 236

¹³² *cf.*, MARTINEZ, G., *op. cit.*, p. 81

experimentan un sentimiento de pertenencia al equipo y representación del mismo.¹³³

"Cada uno elige por sí mismo las obligaciones que quiere libremente asumir. Por consiguiente, debe declararse dispuesto a cumplir con fidelidad las obligaciones que ha contraído".¹³⁴ Una de las consecuencias del trabajar en un grupo es necesario responder ante él de lo que corresponde.

Se alcanzan mejores resultados "cuando se ofrece a sus miembros la oportunidad de aportar ideas propias y la **responsabilidad** compartida de las decisiones importantes. En estas condiciones los miembros del equipo ven un sentido en lo que hacen"¹³⁵ Conviene responsabilizar de una idea a la persona que la aportó para que ponga más empeño, y darle el reconocimiento debido por ella.

Dos circunstancias son importantes para incrementar el compromiso:

- 1) Metas esclarecidas, compartidas, considerándolas importantes y realizables.
- 2) Calor personal: Cuando existe éste, muestran un alto grado de respeto y comprensión interpersonal, tolerancia de peculiaridades (puntos fuertes y débiles). Dedicar tiempo a actividades de fortalecimiento del compromiso que pueden desarrollarse conscientemente. Hay cercanía, se divierten, preocupación genuina entre los individuos, se buscan para encontrar consejo, conversación y apoyo.¹³⁶

Respecto a ello, es de gran importancia el optimismo. La persona optimista es aquella que confía razonablemente en las propias posibilidades, así como en la ayuda y posibilidades de los demás, de manera que es cualquier situación distingue primero lo positivo y las posibilidades de mejora, y después los obstáculos, aprovechando lo que se

¹³³ *cf.*, MARTINEZ, G., *op. cit.*, p. 72

¹³⁴ *apud.*, JOHANNOT, Henri., *El Individuo y el Grupo.*, p. 80

¹³⁵ RANDOLPH, W., POSNER, B., *op. cit.*, p. 109

¹³⁶ *cf.*, MARTINEZ, G., *op. cit.*, p. 83

puede, y afrontando lo demás con deportividad y alegría.¹³⁷ El optimismo implica el considerar las metas realizables, y *confianza* en las posibilidades propias y de los demás, pensando en que los obstáculos pueden ser superados, comprendiendo que los fracasos son parte imprescindible para alcanzar las metas.

4. Atmósfera constructiva. Existe un clima en el cual la gente se siente relajada, capaz de ser directa y abierta, y preparada para correr riesgos. La amalgama de tradiciones, hábitos, relaciones, prácticas, reglas, creencias, y actitudes se denomina atmósfera. Gran parte de la responsabilidad de formarla recae en quienes tienen autoridad en el grupo.¹³⁸ Es decir

Pueden citarse dos tipos de clima:¹³⁹

a) Clima abierto: Ventila problemas y aspectos de preocupación, con un gran nivel de apertura. Crea gran impacto y no es fácil de lograrse o mantenerse.

La virtud de la *discreción* consiste en no querer enterarse de todo y en segundo lugar saberse callar. No son agradables las personas que pretenden enterarse de las cosas en presencia de todos y que meten a uno en un aprieto con preguntas sobre materias que nada les interesan. Es de todos sabido que no estamos obligados a decir la verdad a los que no tienen derecho a saberla y que podrían hacer mal uso, además, de la respuesta que se les diera.¹⁴⁰

¹³⁷ *cf.*, ISAACS, D., *op.cit.*, p. 127

¹³⁸ *cf.*, *ibidem.*, p. 87

¹³⁹ *cf.*, *ibidem.*, p. 88

¹⁴⁰ *cf.*, CHEVROT, G., *op.cit.*, p. 40

"(...) la discreción nos recomienda no comunicar a los demás una cosa que pudiera ocasionarles una pena inútilmente".¹⁴¹ De esta manera es más fácil conservar un ambiente de trabajo más sereno, con las preocupaciones necesarias y nada más.

No hay derecho a hablar de las faltas y defectos de los demás hasta que lo exija el deber. Hay que estar alerta contra la mala influencia o artimañas de un tercero, y si es preciso, hay que decirlo con gravedad, sin malicia, únicamente por aquellos por quien se tiene el deber de velar.¹⁴² Es necesario dar a las personas la oportunidad de cambiar, sin etiquetarlas, pero conviene cuidarse cuando se sabe algo de alguna persona. También es necesario no recordarle a las personas lo que han hecho en el pasado, pues se le encasilla y la persona misma se siente encasillada.

b) Clima político: Se escuchan frases como "sí, pero...", excusarse diciendo que se tiene mucho trabajo, ofrecer ayuda para mostrar superioridad, justificar la poca aportación por sentirse inferior, criticar una aportación pretendiendo herir a una persona, encontrar excusas para hacer sufrir a los demás, etc.¹⁴³

"El objetivo de toda negociación es llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes y sea una carta a favor del proyecto. La satisfacción no es una experiencia lógica, sino emocional."¹⁴⁴ Es probable que no todos estén de acuerdo, pero por lo menos pudieron expresar su punto de vista.

5. Inquietud de realización. El equipo tiene objetivos claros, los cuales considera que valen la pena. Fija metas de desempeño que parecen exageradas, pero que pueden lograrse. La energía se dedica primordialmente al logro de resultados y con frecuencia se revisa el

¹⁴¹ cit., ibidem, p. 45

¹⁴² idem.

¹⁴³ cit., MARTINEZ, G., op. cit., p. 88

¹⁴⁴ cit., RANDOLPH, W., POSNER, B., op. cit., p. 150

desempeño del equipo para ver dónde se pueden hacer mejoras. Cabe señalar que es importante definir estándares o normas, a fin de que los niveles de desempeño se establezcan por arriba del nivel aceptable.¹⁴⁵

"Los directores eficaces de proyectos procuran que el usuario final intervenga siempre directamente en el proyecto, o por lo menos tratan de imaginar cuál podría ser el punto de vista del mismo, o la perspectiva del cliente"¹⁴⁶ Es decir, las prioridades deben establecerse también en función de la persona a la que se prestará el servicio y no sólo de acuerdo a las necesidades del grupo.

Una meta bien diseñada, debe tener los siguientes aspectos:¹⁴⁷

- Concreta;
- Realista;
- Armonizada (estar todas las partes de acuerdo, acerca del Diseño del proyecto);
- Cuantificable (medible, aunque sea sólo de manera aproximativa);
- Sincronizado (marco de tiempo apropiado al diseño).

Una manera de asegurarse de que todo mundo conoce el gran diseño o la meta, es ponerla por escrito y distribuir una para cada integrante y así nadie la pierda de vista¹⁴⁸ Así, hablando del proyecto, se refuerza el sentimiento de equipo, se comparte algo.

6. Clara función corporativa. Desempeña un papel distintivo y productivo dentro de la organización en general. Han resuelto las preguntas ¿cómo se puede adecuar el equipo a la organización en conjunto?

¹⁴⁵ *cit.*, MARTINEZ, G., *op. cit.*, p. 92

¹⁴⁶ RANDOLPH, W., POSNER, B., *op. cit.*, p. 33

¹⁴⁷ *cit.*, *ibidem.*, p. 34

¹⁴⁸ *cit.*, *ibidem.*, p. 40

¿qué aportaciones hace el equipo al sistema organizacional? ¿existen suficientes mecanismos para aclarar las funciones del equipo?¹⁴⁹

Buena parte de las cuestiones señaladas hacen referencia a una normativa: objetivos, normas, responsabilidades, manuales, instructivos de procedimiento, formas de control, etc. Además pueden citarse, ya como grupo, las normas internas, es decir, las costumbres o maneras de trabajar, los compromisos, etc., del equipo concreto. La importancia de lo anterior radica en que "para lograr integración social es necesario aceptar reglas y normas. Cada individuo del conglomerado social por convencimiento tendría que ajustarse a ellas, aún y cuando tuviese modo de evadirlas. Debe estar motivado por el interés de preservar el equilibrio."¹⁵⁰

7. Métodos eficaces de trabajo. Desarrollaron formas vivaces, sistemáticas y efectivas para resolver juntos los problema.¹⁵¹

Las decisiones tomadas en grupo pueden realizarse de la siguiente manera: ¹⁵²

- a) Una persona decide.
- b) Un grupo pequeño (las personas "in" deciden).
- c) Una mayoría toma la decisión.
- d) El equipo discute el problema y alcanza un consenso.
- e) El equipo alcanza una conclusión unánime.

A medida que el equipo se dirige al último inciso el grado de compromiso personal de los miembros aumenta en forma marcada.

¹⁴⁹ *cit.*, MARTINEZ, G., *op. cit.*, p. 94

¹⁵⁰ HOMS, Ricardo., *El Gran Reto Mexicano*, p. 178

¹⁵¹ MARTINEZ, G., *op. cit.*, p. 73

¹⁵² *cit.*, *ibidem.*, p. 98

Lo anterior implica una gran habilidad para escuchar.

Se sugiere un programa secuencial para resolver problemas.¹⁵³

- 1) Objetivos: Identificar los amplios y los específicos.
- 2) Criterios de éxito: Establecer cuando la tarea se puede considerar finalizada y con el éxito suficiente.
- 3) Información: Se poseen hechos, opiniones, ideas, etc., sobre una situación o problema inmediato. Buscar datos faltantes.
- 4) Planes: Establecerlos a nivel general y pasos específicos.
- 5) Acción: Realizando lo planeado y haciendo modificaciones necesarias.
- 6) Revisión para mejorar: Revisar resultados y procedimientos.

Puede agregarse que conviene acordar diferentes aspectos. Entre ellos:¹⁵⁴

*Qué se debe hacer (después de un análisis cuidadoso de por qué se debe hacer, incluyendo el establecimiento de prioridades);

*Cómo se debe hacer;

*Cuándo se debe hacer;

*Cuánto costará;

*Qué constituye un resultado satisfactorio;

*Cuánto se ha progresado;

*Cuándo y cómo se deben aplicar medidas correctivas.

Conviene hacer un esquema, una gráfica del proyecto para así tener un esquema visual del mismo.¹⁵⁵

Desde este punto de vista del funcionamiento el **orden** es vital. La persona ordenada

¹⁵³ *cf.*, *ibidem.*, p. 100

¹⁵⁴ *cf.*, RAMOS, J., GALVAN, R., *op. cit.*, p. 62

¹⁵⁵ *cf.*, RANDOLPH, W., POSNER, B., *op. cit.*, p. 91

*se comporta de acuerdo con unas normas lógicas, necesarias para el logro de algún objetivo, deseado y previsto, en la *organización* de las cosas, en la *distribución* del tiempo y en la *realización* de las actividades, por *iniciativa propia*, sin que sea necesario recordárselo". 156

Se hace referencia con esta definición, a la organización de las cosas. Cuando el equipo tiene un espacio físico donde desempeña sus actividades, puede resultar común la pérdida de tiempo por tratar de encontrar algo que está fuera de lugar, provocando incluso enojo y malestar. Por eso, las cosas necesitan tener su sitio. Después hay que ser muy paciente y muy perseverante en la exigencia; no hay más remedio que insistir en lo necesario de colocar las cosas en su lugar. 157

Si cada uno se reconoce responsable para devolver cualquier cosa a su sitio, aunque no la haya sacado ella, se está consiguiendo el orden en el área de trabajo y también el desarrollo de la responsabilidad de cada uno en favor del equipo y de la empresa; además el orden está muy relacionado con la limpieza.¹⁵⁸

También en la distribución del tiempo se nota el orden; una actividad más concreta es la puntualidad. Hay en la falta de puntualidad una gran dosis de egoísmo que debiera obligar a reflexionar;¹⁵⁹ egoísmo por pensar en nuestras actividades y no en las de los demás, en las molestias con que pudieran verse afectados. Probablemente no sea falta de preocupación por los demás, pero sí una falta de orden, habilidad o decisión para poder hacer las cosas a su tiempo.

156 ISAACS, D., *op. cit.*, p. 158

157 *cf.*, *ibidem.*, p. 165

158 *cf.*, *ibidem.*, p. 159

159 *cf.*, CHEVROT, G., *op. cit.*, p. 91

Lo anterior implica orden en la secuencia de actividades: tratar de no sacrificar lo urgente por lo importante. Coordinar el desarrollo de las actividades rutinarias, de todos los días, con las actividades especiales que surgen de repente.¹⁶⁰ El que haya tantos retrasos, por ejemplo, en buena parte puede originarse en el levantarse a última hora, y así no poder recuperar la mañana. Y levantarse tarde puede estar originado en que no reposan las horas necesarias, acostándose a tiempo.¹⁶¹ Esto resulta complejo cuando existen una serie de acciones imprevistas que no permiten el seguir un plan trazado previamente. Sin embargo el obtener la cualidad del orden implica el procurar no dejarse llevar por lo urgente del momento, ni por lo que más gusta.

La educación del orden puede realizarse, por ejemplo:

- Hacer "cadenas" de actividades, secuencias rutinarias.
- Prever el mejor momento para hacer una actividad y respetarlo.
- Recordar y saber guardar un objeto en su lugar.
- Colocar lo no agradable al principio.¹⁶²

Un peligro radica en el desorden al exigir, y también exigir en algunos aspectos y en otros no. Existe la tendencia generalizada a exigir más en ciertas cosas. Así es necesario comprender a los que son desordenados o no ordenados, y estimularles a que lo sean.¹⁶³

8. Organización del Equipo. Se definen claramente las funciones, se desarrollan adecuadamente los patrones de comunicación y los procedimientos administrativos apoyan un enfoque de equipo.

¹⁶⁰ *cf.*, ISAACS, D., *op. cit.*, p. 160

¹⁶¹ *cf.*, CHEVROT, G., *op. cit.*, p. 95

¹⁶² *cf.*, ISAACS, D., *op. cit.*, p. 170

¹⁶³ *cf.*, *idem.*

Se han esclarecido las funciones, pero no al extremo de la rigidez. Pueden desempeñar una función primordial, pero también identifican en qué pueden ayudar a los demás.¹⁶⁴ "Cuando los miembros del equipo no tienen delimitado su área de acción, se producen invasiones, se bloquean mutuamente, por lo cual, muy a pesar de su gran esfuerzo, tendrán fracaso".¹⁶⁵

La información hacia los integrantes del equipo promueve la cercanía con ellos y promueve una mejor acción. Si no se tiene alguna información, se puede actuar de manera errónea. También es de vital importancia evitar los supuestos: erradicar las frases de "creí que", "pensé qué", "yo supuse que" a base de preguntar cuando no se sabe, será de gran ayuda.

Cuando un miembro se da cuenta de que la información no le llega, puede sentirse frustrado e incluso denotar este hecho como algo premeditado y en su contra, provocando sentimientos y posteriores acciones de venganza, resistencia a la participación, etc.

La información que es conveniente que conozcan los miembros, es la siguiente:¹⁶⁶

- *Misión empresarial
- *Objetivos generales
- *Metas: corto, mediano y largo plazo
- *Niveles y puesto (organigramas)
- *Responsabilidades
- *Normas
- *Plan de trabajo
- *Manuales e instructivos
- *Apoyos externos
- *Programación del trabajo
- *Formas de control

¹⁶⁴ *cf.*, MARTINEZ, G., *op. cit.*, p. 105

¹⁶⁵ MONCAYO, L., *Cómo Trabajar en Equipo*, p. 44

¹⁶⁶ *cf.*, RAMOS, J., GALVAN, R., *op. cit.*, p. 48

*Principales situaciones para mejorar.

También es necesario considerar las sanciones a que se harán acreedores aquellos que transgredan las normas del grupo.

9. Críticas sin resentimientos. Se examinan los errores y las debilidades del equipo e individuales, sin ataques personales, a fin de permitir que el grupo aprenda de su experiencia. Se evita el libre flujo de criterios y comentarios por diversas razones, entre ellas:¹⁶⁷

*Buena educación: Considerar que la etiqueta social evita la confrontación.

*Temor al desprestigio: Puede considerarse la crítica como una reducción paulatina de la autoimagen.

*Aversión a "poner más leña al fuego": puede considerarse la crítica como la exposición de debilidades y detrimento de la moral.

*Habilidades insatisfactorias: No sentirse capaz de analizar y de confrontación personal.

Sin embargo, conviene considerar que el respeto y la sinceridad juegan un papel importante.

El *respeto* consiste en "actuar o dejar de actuar procurando no perjudicar ni dejar de beneficiarse a sí mismo ni a los demás, de acuerdo con sus derechos, con su condición y con sus circunstancias".¹⁶⁸

Para poder profundizar en el ejercicio del respeto es necesario reconocer algunos puntos:¹⁶⁹

¹⁶⁷ *cf.*, MARTINEZ, G., *op. cit.*, p. 108

¹⁶⁸ ISAACS, D., *op. cit.*, p. 189

¹⁶⁹ *cf.*, *ibidem.*, p. 196

*Cada uno es diferente y por lo tanto debe tratarse distinto.

*Reconocer lo que cada uno es sin "clasificarle"

-No provocar disgustos a los demás

-No criticar

-Actuar positivamente a favor de los demás

-Buscar lo positivo de los demás

-Agradecer los esfuerzos de los demás en su favor

"Para poder ayudar hay que conocer al otro y muchos aspectos de su situación. Sería una falta de respeto hacer sugerencias infundadas a otro(...) El respeto está basado, en este sentido, en el conocimiento de la condición y de las circunstancias de la otra persona (...). Antes de actuar hace falta considerar las consecuencias, por respeto".¹⁷⁰

Es necesario que al decir sí, sea sí, y al decir no sea no, porque la vida social no es posible sin poder confiar en las declaraciones de los demás. Es propio de la *sinceridad* no querer decir más que cosas verdaderas.¹⁷¹

Donde reina la mentira puede que existan las apariencias de un equipo, pero el grupo está agrietado y la ruina está próxima.¹⁷² Pensar una cosa y decir otra contraria y molesta a las personas con las que se trabaja.

A veces, para no contrariar el ambiente, habrá quien prefiera situarse de parte los que manifiestan su opinión con mayor energía. Por temor a irritarlos se aprueban todos sus juicios y pareceres, sin pensar en que el presentar el propio punto de vista puede ayudarles a ensanchar su visión.¹⁷³ Se disminuyen entonces las posibilidades de acción aquí del trabajo en equipo, pues se limita la aportación. Así, si una persona se

¹⁷⁰ *ibidem.*, p. 198

¹⁷¹ *cf.*, CHEVROT, G., *op. cit.*, p. 31

¹⁷² *cf.*, *idem.*

¹⁷³ *cf.*, *ibidem.*, p. 33

guarda el propio parecer, es probable que no cumplan con lo "acordado", pues en realidad nunca estuvieron de acuerdo y tampoco lo externaron.

Por otra parte, es necesario recurrir a la **humildad** para reconocer alguna falla. Se dijo antes que nuestro amor propio no se sujeta fácilmente a esta humildad. El pensar en uno mismo, el querer sobresalir, no ser herido, etc., obstaculiza las relaciones con los otros.

La persona que no es humilde sólo conoce que todo el mundo le es deudor y ve en todas las cosas el provecho que de los demás puede sacar. De ahí surgen los conflictos que destruyen las buenas relaciones entre los hombres.¹⁷⁴

La humildad no consiste en esconderse para no hacer nada, sino en no enorgullecerse o admirarse cuando se ha hecho mucho y muy bien; es hacer bien las cosas sin buscar el aplauso de los hombres.¹⁷⁵ Puede pensarse que la humildad equivale al apocamiento o el no tener metas altas o el no querer realizar nada "en grande" o el no reclamar lo que es justo, sin embargo, esta concepción es falsa.

10. Individuos bien desarrollados. Los miembros del equipo se desarrollan en forma deliberada y el equipo puede hacer frente a fuertes aportaciones individuales. La persona que se está desarrollando tiene la capacidad de permanecer abierta, de hacer preguntas y de experimentar; está en contacto con sus sentimientos, se preocupa por los demás.¹⁷⁶

11. Fuerza creativa. El equipo tiene capacidad de crear nuevas ideas valiéndose de las interrelaciones de sus miembros. Se recompensan

¹⁷⁴ cit., CHEVROT, G., op. cit., p. 17

¹⁷⁵ cit., ibidem, p. 18

¹⁷⁶ cit., MARTINEZ, G., op. cit., p. 113

algunos riesgos corridos, y el equipo apoya nuevas ideas provenientes de los miembros o de fuera. Se realizó un seguimiento de las nuevas ideas hacia la acción. Algunos de los bloqueos a la creatividad pueden ser los siguientes:¹⁷⁷

1. Actitudes rígidas respecto al funcionamiento de las cosas.
2. Presentación deficiente de quien aporta la idea.
3. Carencia de expresión franca.
4. Técnicas creativas insuficientes.
5. Apoyo organizacional.

12. Relaciones Intergrupales positivas. Las relaciones con otros equipos se desarrollan sistemáticamente a fin de proporcionar un contacto personal abierto e identificar dónde el trabajo conjunto logrará una comprensión máxima. Hay un contacto constante y revisión de prioridades conjuntas o colectivas con otros equipos. Se estimula a las personas a entrar en contacto y trabajar con los miembros de los otros equipos.¹⁷⁸

Un factor importante dentro del desempeño de los equipos es el descubrir el sentido del trabajo que desempeñan.. Como se mencionó anteriormente, (1.2.3. El Sentido del Trabajo) el sentido que cada uno halle a su trabajo ayudará a la realización de éste en equipo: no es necesario ser el jefe, se puede ser pleno realizando las actividades propias y encontrando cómo ese trabajo beneficia a los compañeros, a la organización, a la familia y a la sociedad.

¹⁷⁷ *cf.*, *ibidem.*, p. 121

¹⁷⁸ *cf.*, *ibidem.*, p. 73

IV.3 La integración de los equipos de trabajo

Ahora se tratará propiamente el proceso de integración.

IV.3.1. Las características de la integración

Ahora bien, ¿cómo puede distinguirse un equipo integrado? (es decir, la integración como estadio). A continuación se enlistan una serie de características:¹⁷⁹

*Lazos de **comprensión**

*Aceptación

*Congruencia

*Fuerte sentimiento de apoyo en el grupo

*Papeles de cada miembro identificados; se distingue la contribución de cada persona.

*Delimitación clara de objetivos y metas; se distingue la contribución de cada persona.

Cuando se trató el trabajo en equipo pudo detectarse que éste implica dos aspectos: el de funcionamiento práctico, la manera de hallar la solución a los problemas con un sistema particular pero con la característica de la participación de todos ("trabajo en equipo") y la situación de interrelación personal de los miembros. Por eso, se ve entonces que la integración hace

¹⁷⁹ cit., RAMIREZ, G., MORENO, F., op. cit., p. 44

referencia a los mismos elementos: es integración de los miembros entre sí y de ellos con un sistema de trabajo acorde a las características propias del trabajo y del equipo. Aunque sea un sistema particular de trabajar, lo ideal es que sea un "trabajo en equipo".

"La incomunicación, la actitud egoísta, la antipatía, la violación de las normas, la falta de colaboración para realizar las tareas hacia los objetivos comunes, son obstáculos para la integración de los miembros".¹⁸⁰

La frecuencia en que los miembros ejercitan realmente estas descripciones generales, pueden hablarnos de grados de integración. Otra característica de la integración es la cohesión que se presenta. "Es el grado en que los miembros se sienten atraídos entre sí y comparten las metas del grupo. Es decir, cuanto más se sientan atraídos entre sí y cuanto más correspondan las metas del grupo a las de cada uno, mayor será la cohesión".¹⁸¹ Hay mayor atracción, cercanía afectiva, además de la comprensión y el sentimiento de apoyo en el grupo.

Algunas situaciones que influyen en el grado de cohesión de los miembros del equipo son:¹⁸²

- Tiempo pasado juntos: A medida que conviven pueden volverse más amistosos. Influye mucho la proximidad física.
- Severidad de la iniciación: La rudeza o severidad de la iniciación en la acción del grupo influye (solicitudes, exámenes, entrevistas, espera de decisión final), así como el lapso de tiempo necesario para adquirir mayor categoría.
- Tamaño del grupo: A mayor tamaño, mayor dificultad de interacción.
- Amenazas externas: La cohesión se eleva si el grupo es atacado por fuentes externas, aunque no necesariamente ella se incrementa.

¹⁸⁰ MONCAYO, Luis., op. cit., p. 45

¹⁸¹ ROBBINS, S., Comportamiento Organizacional., p. 196

¹⁸² idem.

-Éxitos anteriores: A todos gusta ser triunfadores. Si un grupo ha tenido muchos éxitos en el pasado, logra un espíritu de equipo que atrae a los miembros y los une.

Ahora bien ¿un grupo con alto grado de cohesión, lazos de comprensión y aceptación y sentimiento de apoyo en el grupo es más productivo? Si existen actitudes favorables (esto es, buena productividad, trabajo de calidad, cooperación con personas ajenas al grupo), un grupo cohesivo será más productivo que uno de menor cohesión. Pero si la cohesión es fuerte y las actitudes negativas (tendencia a la no productividad, al trabajo mal realizado), la productividad presentará decrementos. Si la cohesión es baja pero buscan lograr las metas, la productividad se eleva, aunque menos que si tuvieran una gran cohesión (situación de gran apoyo). Cuando la cohesión es baja y las actitudes no respaldan las metas de la empresa al parecer la cohesión no ejerce un efecto considerable sobre la productividad".¹⁸³

Un equipo con alta cohesión pero que no logra las metas propuestas no es conveniente para la empresa, sobre todo cuando los intereses de éste no están centrados primero en lograr el beneficio de la empresa y no solamente en el de los integrantes del mismo directamente.

Luego, ¿pueden existir equipos funcionales sin que exista la cohesión? La ausencia de una fuerte cohesión no impide el trabajo en equipo. Es decir: la integración implica cierto grado de atracción afectiva, de buena voluntad; pero ese grado de cohesión no es definitivo.. En otras palabras: se puede trabajar en equipo con un poco o un mucho grado de cohesión, consiguiendo resultados significativos.

Cuando una persona se sienta incluida en un equipo, se ha formado un "espíritu de equipo", es decir, se siente incluida en un grupo delimitado donde tiene ciertas responsabilidades que cumplir, pero sabe que los demás también cumplirán las suyas. Al haber una gran integración se

¹⁸³ *cf.*, *ibidem.*, p. 199

puede decir que hay un gran espíritu de equipo, existe la percepción subjetiva de que se está trabajando en equipo y es necesario seguir así.

IV.3.1.1. El concepto de integración

Con lo tratado anteriormente, puede comprenderse mejor el proceso de integración. Se había dicho ya que la integración es un proceso de **amoldamiento** para convertirse en un grupo productivo (vid supra III.1.6). Ahora bien, este proceso de amoldamiento no nace de la mera casualidad: la integración de equipos es un "**proceso consciente y voluntario que realizan las personas para crear y mantener un equipo de acuerdo a objetivos comunes**".¹⁸⁴

La anterior definición hace énfasis en la inteligencia y en la voluntad de cada persona para amoldarse; no es solamente un proceso psicológico, sociológico o administrativo-operativo: es un movimiento que implica el esfuerzo de la persona y que es libre para realizar.

Trabajar juntos sólo es posible, en realidad, cuando reina entre los colaboradores un auténtico espíritu de cooperación, de asociación. Asociarse es buscar el contacto con otros; someterse a las diversas relaciones que supone la acción en común; aceptar el ejercicio y la presión de una influencia que modifica las condiciones de vida de unos y otros.¹⁸⁵ Es necesaria la capacidad de buscar a los demás, aceptando lo que implica esta relación, sus beneficios y sus compromisos. A esta capacidad se refiere la **sociabilidad**.

La persona sociable "aprovecha y crea los cauces adecuados para relacionarse con distintas personas y grupos, consiguiendo comunicar con ellas a partir del interés y preocupación que muestra por lo que son, por lo que dicen, por lo que hacen, por lo que piensan y por lo que sienten".¹⁸⁶

¹⁸⁴ RAMÍREZ, G., MORENO, F., *op. cit.*, p. 43

¹⁸⁵ JOHANNOT, H., *op. cit.*, p. 80

¹⁸⁶ ISAACS, D., *op. cit.*, p. 197

La sociabilidad es una cualidad importante para trabajar en equipo. "La sociabilidad no supone que haya que compartir la intimidad propia, sino aprender a interesarse por los demás, aprender de ellos y ayudarles".¹⁸⁷ No es necesaria, si no se desea, una gran apertura de la intimidad, pero sí el interés por los otros.

Cuando se desea que la otra persona tenga más apertura, conviene no sofocarla, y hallándose a solas, preguntar suavemente. Lo mejor es mostrarse uno mismo comunicativo y confiado, saber escuchar y respetar el silencio del otro.¹⁸⁸ Se aprende a interesarse por las otras personas si se comprende que los demás tienen algo interesante que aportar sacando de cada uno lo mejor que tiene, preguntando su opinión o experiencias, por ejemplo (esto supone aprender a preguntar). Es necesario recordar que siempre se puede aprender de otros.¹⁸⁹

Tratados antes una serie de conceptos, es ahora más fácil comprender que la acepción "integración de equipos de trabajo" puede entenderse en diferentes sentidos:

- Como un *estado* resultado del esfuerzo de los miembros del grupo; el equipo "está integrado"
- Como un *proceso* que realiza un grupo; de ahí que se diga que un equipo "se está integrando";
- Como *acción dirigida* por un agente catalizador del proceso de integración.

Así, la integración como *estado* implica haber hallado un sistema de trabajo propio y un tipo de relación llevadera con el resto de los miembros, con las características que ya se han mencionado (IV.2.2 El equipo eficaz.).

¹⁸⁷ *cit.*, *ibidem.*, p. 200

¹⁸⁸ *cit.*, CHEVROT, G., *op. cit.*, p. 42

¹⁸⁹ *cit.*, ISAACS, D., *op. cit.*, p. 203

En este sentido puede decirse que todos los grupos tienen algún grado de integración, pues poseen en cierta manera alguna de las características antes mencionadas.

La integración como *proceso* hace referencia a la situación del equipo de trabajo no en cuanto formado sino en cuanto "incompletamente formado", es decir, cuando se pretende consolidar un equipo.

La integración como *acción dirigida* hace referencia a la acción que desean realizar algunos agentes para acelerar el proceso interno de integración de un equipo. Dado que es propiamente el equipo quien se integra, tal vez sea mejor denominar a esta acción *formación del equipo de trabajo*, donde se pretende aportar a los miembros de equipo herramientas para mejorar su desempeño y sus relaciones interpersonales.

Ahora bien: cuando un equipo se ha "integrado", teniendo una relación como la anteriormente señalada con su estilo de trabajo, y además mucho tiempo trabajando juntos, ¿es válido decir que necesitan integrarse? Dado que poseen ya un alto grado de integración, tal vez sea más conveniente decir que necesitan ayuda para mejorar algún aspecto, es decir, recibir formación para superar algún problema concreto.

Antes se mencionaron las características de un equipo eficaz. Un equipo integrado ¿es eficaz? Presumiblemente, un equipo eficaz tiene características de integrado.

La finalidad de la integración es la producción de resultados, la solución de problemas, desde el punto de vista del trabajo realizado. Pero para ello es necesario lograr trabajar en equipo, para así lograr mejores resultados. En otras palabras: la finalidad de la integración es amoldar personas entre sí y con un sistema de operación para alcanzar las metas.

Para lograr lo que se definió como integración, es necesario que el grupo atraviese por algunas etapas. Ellas se mencionarán a continuación.

IV.3.2. Fases de la integración

Una clasificación es la siguiente:¹⁹⁰

- 1) Sentimientos encontrados: Ansiedad, desorientación, frialdad en la comunicación. Las personas buscan encontrar su lugar en el equipo.
 - 2) Periodo de clarificación: Lapso para llegar a la afirmación como individuos o aceptación de dependencia del líder.
 - 3) Lucha interna: Dinámica que busca responder a las preguntas sobre la formas de autoridad, normas de funcionamiento. Se hacen alianzas, ataques a la autoridad.
 - 4) Proceso organizativo: Terminada la lucha buscan funcionar como equipo. Los problemas y diferencia de pareceres son tomadas como oportunidad de crecimiento y no de divergencias grupales.
 - 5) Encantamiento: Sentimientos positivos manifestados en euforia o gusto de pertenecer al equipo, se busca el consenso, anhelo de cohesión grupal, se aceptan sugerencias.
 - 6) Integración de equipo: Se han forjado lazos de comprensión, aceptación, congruencia y delimitación clara de objetivos y metas. Existe fuerte sentimiento de apoyo en el grupo. Los papeles de los miembros estan identificados y la contribución de cada persona está diferenciada.
- Gerardo Martínez señala cuatro fases:¹⁹¹

Primera: Las pruebas

¹⁹⁰ cit., RAMIREZ, G., MORENO, F., op. cit., p. 44

¹⁹¹ cit., MARTINEZ, G., op. cit., p. 20

Existe gran atención por parte de los miembros a los mensajes no verbales de los demás para tratar de contestarse la siguiente pregunta: ¿en qué forma pertenezco yo a este grupo? Investigan sobre las otras personas, tratando de descubrir actitudes, valores, estilos, disposición para establecer contacto, tomando esta información para decidir el tipo de involucramiento a realizar.

Segunda: La lucha interna

Se trata aquí de escoger las relaciones personales de poder e influencia. Se forman alianzas y ciertas personas se vuelven particularmente importantes. Se contestan tres preguntas: ¿quién controla al equipo? ¿cómo se ejerce ese control? ¿qué les sucede a los que lo infringen?

Tercera: El proceso de Organización

Ahora se comienza a atacar el trabajo con energía renovada. Es una etapa importante porque el equipo necesita el apoyo e interés de todos sus miembros, pues sin esto las preocupaciones individuales empiezan a predominar. Se escucha más y se repeta más la contribución de otros. Tienen que aumentar la capacidad para manejar problemas con flexibilidad, creatividad y efectividad. Organizarse toma tiempo. Debe desarrollarse una profunda comprensión entre las personas, compartir los enfoques para la solución de problemas, de manera que se establezcan disciplinas consistentes y objetivos rigurosamente claros.

Cuarta: Proximidad Madura

Se ha establecido confianza y proximidad. Los miembros están preparados para esforzarse por sus colegas y disfrutar con ellos. La informalidad es un aspecto clave, basándose en una consideración positiva de los otros miembros. Existe un fuerte sentimiento de que los otros estarán dispuestos a ayudar, si es necesario. Los papeles de los miembros han quedado identificados y la contribución de cada persona está diferenciada. También sus integrantes mantienen relación con personas fuera del equipo, evitando desarrollar actitudes arrogantes o aisladas.

IV.3.3. ¿Es necesaria la integración y el trabajo en equipo

El integrarse en un equipo de trabajo implica esfuerzo y tal vez algunas situaciones que en algún momento puedan parecer difíciles. Por ello conviene plantearse si vale la pena empeñarse en lograr la integración.

Existen varias razones para lograr la integración del equipo.¹⁹²

- 1) Se enfrentan cambios, asumiendo retos y riesgos.
- 2) Los esfuerzos aislados producen poco. El equipo integrado manifiesta compromiso, que se denota en la creatividad, iniciativa y entrega a la acción grupal.
- 3) Existe una notable mejora en las relaciones humanas, alta motivación, mejor calidad de decisiones, aumento de responsabilidad personal y grupal.
- 4) La unión hace la fuerza.
- 5) El ser humano es social por naturaleza: quiere estar con otros. El equipo es un satisfactor de esta necesidad.

Cabe señalar además, la situación actual del país, que enfrenta nuevos retos: "Si no se genera un cambio de idiosincracia, México no podrá lograr consolidarse como potencia económica, aún teniendo a su favor recursos naturales, pues tiene en su contra una limitante: **un pueblo desintegrado**. Más de ochenta millones de seres individualistas que por desconfianza, resentimiento, falta de solidaridad y de responsabilidad social se resisten a integrarse en definitiva para luchar por objetivos comunes".¹⁹³

"En la integración de equipos de trabajo es necesaria la disposición de cada

¹⁹² cf., RAMIREZ, G., MORENO, F., op. cit., p.45

¹⁹³ HOMS, R., op. cit., p. 178

uno de los miembros para integrarse al sistema que se vive en el grupo. Con este dinamismo mejoraremos nuestro *grado de interés y colaboración* como integrantes de un equipo que trabajan juntos para resolver los problemas principales, establecer las metas a seguir y hacer un plan de mejoramiento para todos".¹⁹⁴

Más de uno pensará que algunas personas en los equipos se muestran poco interesadas por la labor e incluso por las otros integrantes.

Como conclusión, notamos que el trabajo en equipo es necesario para lograr objetivos que individualmente serían difíciles o imposibles de alcanzar; que la integración es un elemento que facilita el trabajo en equipo; que para lograr esa integración y aún el poder trabajar en equipo es necesaria la disposición inteligente y voluntaria de los miembros. Además, la integración y el trabajo en equipo perfeccionan a quien los realiza; por lo tanto, si se trata de personas que se perfeccionan en una actividad y que necesitan habilitarse para mejorar su desempeño en una actividad valiosa por los beneficios que para la persona como tal, entonces el proceso de adquirir esa habilidad es un proceso educativo. Es por tanto manifiesto el hecho de la participación del pedagogo en este proceso, siendo él un profesional de la educación.

IV.4 *El Desarrollo para lograr integración y trabajo en equipo*

Se ha mostrado que la integración es útil; que el trabajo en equipo perfecciona, y que depende de la inteligencia y la voluntad, y que esto se puede aprender.

Ahora bien ¿todos los equipos están integrados? No necesariamente. Probablemente reciban tal nombre dado que dentro de una estructura

¹⁹⁴ RAMÍREZ, G., MORENO, F., *op. cit.*, p. 48

formal, se delimita un grupo de personas al que se le encomienda una responsabilidad y tal vez alguna tiempo límite para realizar la labor esperándose ciertos resultados. Y aún estando integrados, siempre existen asperezas que es necesario suavizar. Es útil la preparación humana y técnica de los integrantes de un equipo, es decir, la formación del equipo de trabajo. "A través de la formación de equipos de trabajo podemos lograr que cada uno de los integrantes asuman su responsabilidad ante la organización y que los jefes sean realmente buenos líderes que tengan la mentalidad de servicio, respetando, implementando, racionalizando y creando métodos, procedimientos y sistemas de trabajo".¹⁹⁵

Como marco referencial y a manera de síntesis, se presenta el siguiente cuadro. Con base en él puede realizarse el desarrollo de la persona en cuanto la integración y el trabajo en equipo.

Circunstancias administrativo-gerenciales	Condiciones técnicas y de interacción grupal	Condiciones actitudinales
<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo adecuado -Membresía adecuada -Organización del equipo -Clara función corporativa -Relaciones intergrupales 	<ul style="list-style-type: none"> -Métodos de trabajo y negociación -Creatividad -Conocimiento técnico de la tarea -Comunicación adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> -Compromiso con el equipo -Deseo de realización -Atmósfera del equipo -Crítica constructiva -Espíritu de servicio -Comprensión -Responsabilidad -Discreción -Orden -Respeto -Humildad -Sociabilidad -Sinceridad -Optimismo

¹⁹⁵ idem.

Se ha visto que fundamentalmente la integración y el trabajo en equipo dependen de la manera de organizar el trabajo, la capacidad de interacción grupal y las actitudes que respecto a las metas y al grupo asuma cada uno de los integrantes.

Se ha dicho que el actuar con los demás no es innato, sino que se aprende. De la misma manera el trabajo en equipo. Y a esto puede ayudar el educador: promover entre los miembros de la organización las que en el cuadro anterior se denominan "Condiciones actitudinales". Es importante, en primer lugar, conocerlas. Para desarrollar cualquiera de ellas es posible aprovechar todas las actividades que se realizan espontáneamente. En algunos momentos hará falta, sin embargo, no sólo aprovechar lo que ocurre sino prever y planificar algunas actividades.¹⁹⁶ En este sentido, conviene realizar sesiones donde se dé a conocer que existen y la manera en que influyen en las relaciones con los demás y en la forma cotidiana de trabajar con ellos. El educador ha de mostrar, sea en una situación de enseñanza aprendizaje formal (clase, curso, etc.), o bien en el trato diario la manera en que éstas benefician al grupo y a quienes las practican.

El educador ejerce una fuerte influencia a través del ejemplo: una actitud abierta, comprensiva y dispuesta a ayudar responsablemente facilitará a los integrantes percibir el valor de cada una de las características descritas. La intención es que estas cualidades se constituyan en un hábito, en actos que de continuo estén practicándose, para que así los equipos marchen mejor.

Además, mediante la orientación personal, el educador puede facilitar a la persona su mejor integración y desempeño en el equipo. Puede realizar una función de observador, dando información al equipo, cuando éste lo necesite, sobre cómo, a su entender, se encuentran desempeñándose. Es

¹⁹⁶ cit., ISAACS, D., op. cit., p. 164

necesario el autoanálisis y la autoevaluación de cada participante. Se mencionó que, desde un punto de vista educativo, se ha de conducir a la persona a una situación de no dependencia. Así, el educador, ayudará sin pretender que el crecimiento de la persona dependa de él. Será útil llevar un registro de los progresos realizados por cada uno de los miembros, con base en el esquema citado, para que reconozcan sus logros y lo que aún les falte realizar.

CAPITULO V

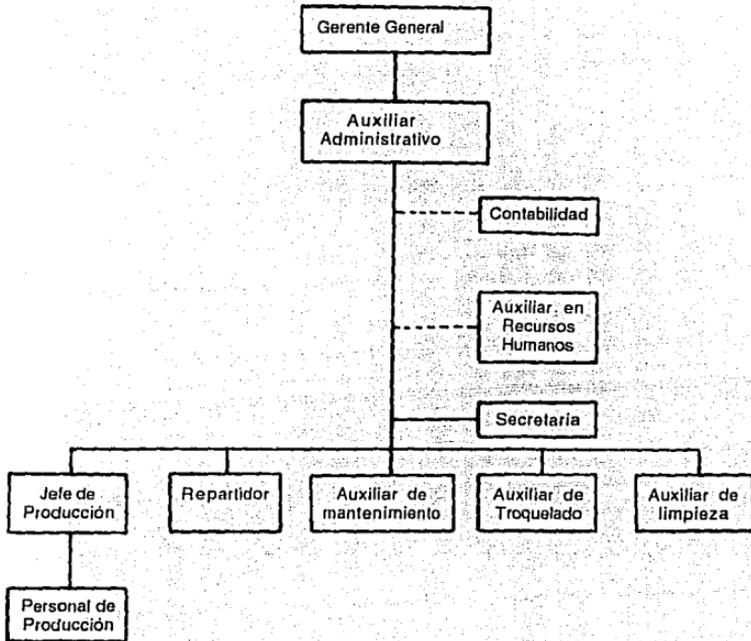
**DERIVACION PRACTICA:
TALLER DE INICIACION EN
LA INTEGRACION Y EL TRABAJO EN EQUIPO**

La derivación propuesta consiste en un programa que favorezca las condiciones y capacite a los miembros para la integración y el trabajo en equipo. A continuación se describirá el lugar donde se realizó la investigación -se mantendrá el nombre original en le anonimato-. la situación general, de la organización, los elementos diagnosticados y las medidas que se consideraron oportunas.

V.1 Descripción de la Empresa

Grupo D es una microempresa mexicana. Cuenta con un total de 12 personas. El giro es la fabricación de un artículo eléctrico. El producto es ecómico, de reconocida calidad y está bien posicionado en el mercado nacional.

Su organigrama es el siguiente:



De acuerdo con una detección de necesidades realizada por la empresa, existían diferentes situaciones a resolver:

- falta de planes de trabajo;
- deficiencias en el surtido de materia prima;
- retardos en la producción;
- pedidos pendientes de surtir;
- actualización de los sistemas productivos;

- la falta de inversión en tecnología;
- rotación de personal;
- falta de liquidez monetaria.

La empresa ha sufrido cambios considerables en los últimos ocho meses: la actualización del sistema de cómputo en la administración, el cambio del jefe de producción, contratación de personas para administración y producción, mejorando los sistemas de selección e inducción y el desarrollo de planes de producción han sido de lo más significativo.

V.1.1 El Equipo y la producción en la empresa

El área de producción está constituida fundamentalmente por personal femenino, entre los 18 y 24 años. La escolaridad es de grado Secundaria terminada. Algunas tienen hijos, solteras unas, otras casadas. Se descubrió que el supervisor antiguo ejercía una influencia negativa en las personas como grupo, pues tenía tendencia a humillar al personal y fomentaba una actitud defensiva en éste. Recientemente algunas personas habían renunciado al empleo por su trato áspero e injusto; por otra parte las empleadas decían que privilegiaba a dos de ellas: una que salió y otra que permanece en el equipo.

El actual supervisor es un ingeniero Industrial que asumió el cargo a la salida del anterior supervisor. Tiene un mes trabajando en su nuevo puesto.

La fabricación del producto puede dividirse en las siguientes fases:

- a) Obtención de materia prima
- b) Obtención de piezas de subensamble, de fabricación externa
- c) Ensamble de piezas
- d) Empaque
- e) Almacenamiento

Se produce en serie, pero muchos procesos son manuales. Así, la velocidad de producción depende en buena medida, de la velocidad de construcción del operario y de la adecuada planeación de los procesos.

Existe dependencia de la habilidad individual, y los procesos son susceptibles de agilizarse cuando un operario es auxiliado por otro.

El personal no tiene una tarea fija: ya realiza una actividad, ya otra. Sus funciones varían de acuerdo a la necesidad de producción. Esto implica movilidad del personal dentro del área de trabajo.

Se carece de manuales de procedimiento. La transmisión de tecnología a las personas de nuevo ingreso y aún a las ya incorporadas es básicamente oral y en el campo de trabajo.

El supervisor realiza actividades de fabricación e inventario. Por ello existen algunas actividades y detalles en la producción que pueden ser ignoradas por él. De ahí que requiera del apoyo del personal para que le auxilie en ciertas actividades.

Se observa entonces que:

- Se atiende a las iniciativas o sugerencias de acción.
- La fuerza de producción está en buena parte originada por el esfuerzo y acción de cada persona.
- Es necesaria la comunicación entre los miembros y el supervisor para verificar la realización de las tareas.

En opinión del supervisor, existen diferencias y fricciones entre las personas de nuevo ingreso y personas con alguna antigüedad. Ausentismo, retardos, desacuerdos entre las personas, sabotaje en las acciones o trabajo de los demás eran situaciones que en momentos hacían aparición.

V.1.1.1 *Problemática en el área de producción*

Mediante charlas con el supervisor y con el personal, se manifestó que existían problemas de relaciones personales. Esto obstruía la producción, pues al depender la fabricación en alto grado de la interacción de la persona con el producto, una alteración emocional podía repercutir en la calidad del producto, retrasos y desperdicio de materiales.

La mala relación social se proyectaba en la falta de cooperación en algún proceso; sabotaje en el trabajo de otra persona, agresión física o verbal, no transmitir conocimientos, etc.

Ante esta situación, se pensó que era necesario el proporcionar a los trabajadores herramientas para mejorar sus relaciones sociales, así como fomentar la cooperación y ayuda mutua.

V.2 Descripción de la Investigación

El equipo con que se realizó la investigación está constituido por cinco operarias y su supervisor. Se realizó a través de un cuestionario y de una reunión de verificación de resultados al día siguiente, conjuntamente con el equipo. El cuestionario permitió sistematizar la información proporcionada; el conversar directamente con los integrantes del equipo proporcionó una perspectiva igualmente valiosa. De esta manera se obtuvieron elementos relevantes que fundamentó la propuesta práctica, citada posteriormente.

V.2.1. El instrumento de investigación

Para concentrar la percepción de los integrantes del equipo respecto a su situación actual, se consideró útil la aplicación de un cuestionario, que proporcionara un parámetro de referencia y ayudará a acercarse a la

realidad. Así, se empleó un cuestionario diseñado por Gerardo Martínez - citado en la bibliografía del capítulo IV-, el cual abarca los siguientes factores como distintivos del trabajo en equipo (vid supra IV.2.4. El Equipo Eficaz):

- I. Liderazgo adecuado.
- II. Membresía idónea.
- III. Compromiso con el equipo.
- IV. Atmósfera del equipo.
- V. Inquietud de realización.
- VI. Clara función corporativa.
- VII. Métodos eficaces de trabajo.
- VIII. Organización del equipo.
- IX. Crítica sin resentimientos.
- X. Individuos bien desarrollados.
- XI. Fuerza creativa.
- XII. Relaciones intergrupales positivas.

El cuestionario consta de ciento ocho preguntas, con nueve preguntas que hacen referencia a cada factor anteriormente citado.

Se proporciona el cuestionario y una hoja de respuestas. Para contestar solamente es necesario optar entre dos respuestas: sí y no. Cuando la respuesta es sí, se señala en la hoja proporcionada para ello, de acuerdo al número de la pregunta.

En la hoja de respuestas las preguntas están ordenadas en columnas, de manera que al final se cuentan las respuestas señaladas como "sí", indicando cuál es el factor que más deficiencias presenta. A mayor número de respuestas "sí", la situación del equipo en ese factor es más deficiente. En un anexo a este capítulo se presenta el cuestionario y una hoja de respuestas.

V.2.2. Aplicación del instrumento

Se realizó con el equipo una reunión en su lugar de trabajo. Sentados en círculo, sin distracciones mayores, se trató brevemente el tema del trabajo en equipo, planteándose si sería interesante revisar la manera en que estaban trabajando, para saber si había alguna medida que tomar al respecto. Las personas asintieron a la sugerencia, por lo que se les proporcionó un cuestionario de revisión de equipo.

Acordado el interés por mejorar, se procedió a la aplicación del cuestionario.

Durante la aplicación las dudas fueron explicadas hasta que la persona manifestaba que entendía. Cada persona preguntó sobre tres o cuatro preguntas aproximadamente. Pocas veces levantaban la mirada de su cuestionario, y lo ejecutaron con rapidez.

V.2.3. Concentrado de resultados

A continuación se presenta, a manera de tabla, un concentrado para distinguir con mayor claridad los resultados obtenidos.

En la Tabla 1 Frecuencia por Pregunta se presenta el número de factor (ej: I. Liderazgo), con las preguntas que procuran medir qué tantas deficiencias existen en ese factor, relacionadas con el número de personas que señalaron que esa situación existe en el equipo; es decir, la descripción de frecuencia de la problemática, con base en la percepción de las personas.

Por ejemplo, en el factor IV "Atmósfera del Equipo": cinco personas coincidieron en señalar que la situación de la pregunta 16 se presenta en el equipo. La cuestión es: "En las discusiones de grupo, los integrantes del equipo, a menudo ocultan sus verdaderas intenciones"

TABLA 1. Frecuencia por Pregunta

I.Liderazgo	Frec.	II. Membresía	Frec.	III.Compro miso	Frec.	IV. Almósera	Frec.
1	1	2	6	3	5	4	1
13	3	14	1	15	2	16	5
25	3	26	3	27	2	28	5
37	2	38	2	39	1	40	5
49	6	50	4	51	0	52	2
61	6	62	5	63	6	64	2
73	3	74	5	75	2	76	4
85	1	86	3	87	3	88	3
97	1	98	2	99	2	100	6

V. Realiza- ción	Frec.	VI. F. Cor- porativa .	Frec.	VII. Métodos	Frec.	VIII. Orga- nización	Frec.
5	4	6	5	7	1	8	5
17	4	18	2	19	1	20	2
29	4	30	3	31	6	32	2
41	5	42	2	43	6	44	1
53	2	54	1	55	4	56	6
65	3	66	5	67	4	68	2
77	3	78	2	79	3	80	3
89	2	90	0	91	2	92	5
101	2	102	0	103	2	104	2

IX. Crítica	Frec.
9	5
21	1
33	3
45	3
57	6
69	4
81	5
93	6
105	4

X. Individuos.	
10	4
22	4
34	2
46	1
58	5
70	1
82	1
94	1
106	3

XI. Creatividad.	Frec.
11	3
23	6
35	2
47	5
59	1
71	2
83	1
95	3
107	4

XII. Rel. con Grupos	Frec.
12	5
24	2
36	1
48	1
60	2
72	1
84	2
96	2
108	6

En la Tabla 2 Frecuencia por Factor se presenta el número de respuestas afirmativas que cada persona realizó en los diferentes factores.

Si se recuerda, cada factor se mide de acuerdo a nueve preguntas; así, la máxima calificación por factor es nueve. Por tanto, se considera un factor de especial relevancia cuando obtiene una puntuación de cinco o más de cinco. Considerando la puntuación, en la última columna de la Tabla 2, se presenta la frecuencia en que las personas calificaron con cinco o más de cinco a cada factor.

Por ejemplo: La persona 4, calificó al factor I "Liderazgo" con una puntuación de 5; mientras que al final de la tabla se señala que tres personas calificaron con más de cinco puntos el factor I.

TABLA 2 Frecuencia por factor

Factor/Participante	1	2	3	4	5	6	Frecuencia
I.Liderazgo	7	3	3	5	3	6	3
II.Membresía	8	5	3	5	6	4	4
III.Compromiso	7	2	2	7	2	3	2
IV.Atmósfera	8	7	5	7	5	1	5
V.Inquietud de Realización	7	5	4	3	6	4	2
VI.Clara función corporativa	7	2	2	3	2	4	1
VII.Métodos Eficaces de Trabajo.	8	4	4	5	4	5	3
VIII.Organización del equipo	7	4	3	6	5	3	3
IX.Crítica constructiva	7	6	8	6	6	4	5
X.Individuos bien desarrollados	7	2	3	5	1	4	2
XI. Fuerza creativa	7	3	2	8	3	4	2
XII.Relaciones Intergrupales positivas	7	3	2	5	3	5	3

De acuerdo a las frecuencias observadas en la Tabla 2, se pueden detectar las prioridades que han de ser atendidas. En la Tabla 3 se presentan éstas, siendo la número uno la que tiene frecuencia 5, la número dos la que tiene frecuencia 4 y la tres la de frecuencia 3.

Tabla 3 Prioridades

Frecuencia	Prioridad	Factor
5	1	IV. Atmósfera del Equipo
5	1	IX. Crítica Constructiva
4	2	II. Membresía idónea
3	3	I. Liderazgo
3	3	VII. Métodos eficaces de trabajo
3	3	VIII. Organización del equipo
3	3	XII. Relaciones Intergrupales

La Tabla 4 muestra las diferentes prioridades, con su frecuencia y las preguntas que recibieron calificación de cuatro o mayor a cuatro. De esta manera se pueden visualizar claramente cuáles son los tópicos más recurridos y que es necesario atender.

Así, por ejemplo, seis personas (frecuencia) mencionaron que en el factor IV. Atmósfera Constructiva, la situación planteada en la pregunta 100 ("No se profundiza en forma detallada en los desacuerdos que existen entre los integrantes y tampoco se escuchan los puntos de vista individuales") se presenta dentro del equipo.

Tabla 4 Aspectos a resolver en la Atención a Prioridades

Frecuencia	Pregunta	
6	100.	No se profundiza en forma detallada en los desacuerdos que existen entre los integrantes y tampoco se escuchan completamente los puntos de vista individuales.
5	16.	En las discusiones de grupo, los integrantes del equipo, a menudo ocultan sus verdaderas intenciones.
5	28.	Sería útil que con más frecuencia el equipo tuviera buenas relaciones en las sesiones de grupo.
5	40.	Frecuentemente, los problemas importantes se dejan a un lado y no se trabaja en ellos.
4	76.	Los individuos en este equipo realmente no llegan a conocerse unos a otros como personas.

Prioridad 1 IX. Crítica Constructiva

Frecuencia	Pregunta	
6	57.	Nos beneficiaría una apreciación imparcial de cómo trabajamos.
6	93.	Se emplea poco tiempo en revisar qué es lo que el equipo hace, cómo trabaja y cómo progresa.
5	9.	Cuando se les critica a los integrantes del equipo, con frecuencia se sienten molestos.
5	81.	El funcionamiento del equipo podría mejorar si las críticas constructivas se fomentaran.
4	69.	Nos hace falta habilidad para revisar en forma constructiva nuestra eficiencia.
4	105.	Básicamente, damos soluciones pero no aprendemos de nuestros errores.

Prioridad 2 Membresía idónea

Frecuencia	Pregunta	
6	2.	El trabajo del equipo mejoraría si los integrantes aumentaran su capacitación técnica.
5	62.	Necesitamos nuevos conocimientos y habilidades para formar un equipo completo.
5	74.	Algunas veces las personas nuevas que entran al equipo carecen de la capacidad necesaria.
4	50.	El nivel de habilidad total del equipo es demasiado bajo.

Prioridad 3 I. Liderazgo

Frecuencia	Pregunta	
6	49.	El equipo obtendría decisiones de calidad, si los integrantes tomaran la iniciativa.
6	61.	Con frecuencia el gerente del equipo toma decisiones sin consultar a éste.

Prioridad 3 VII. Métodos eficaces de trabajo

Frecuencia	Pregunta	
6	31.	Frecuentemente las reuniones del equipo sufren por la falta de una metodología adecuada.
6	43.	Pocas veces los integrantes del equipo planean o preparan sus sesiones.
4	55.	El equipo no dedica tiempo a considerar y revisar cómo surgen los problemas.
4	67.	A menudo parece que nos estancamos, cuando un problema difícil se discute en las reuniones de equipo.

Prioridad 3 VIII. Organización del equipo

Frecuencia	Pregunta	
6	56.	Es necesaria mayor comunicación entre los integrantes del equipo.
5	8.	Los propósitos de algunos miembros no coinciden con los propósitos de otros integrantes.
5	92.	Los integrantes del equipo colaborarían mucho más, si examinaran la posibilidad de trabajar de común acuerdo, a pesar de las funciones de cada uno.

Prioridad 3 XII. Relaciones intergrupales

Frecuencia	Pregunta	
6	108	Si trabajáramos mejor con los otros equipos, esto nos ayudaría a todos a ser más eficientes.
5	12	Los conflictos entre nuestro equipo y otros grupos son comunes.

En una reunión al día siguiente, las personas manifestaron que:

- * Existe ambición en los miembros del equipo; desean ganar más dinero, además de hacer un buen ambiente de trabajo.

- * Respecto a las habilidades, necesitan oportunidad de poner en práctica sus conocimientos sobre el proceso de producción; además desean aprender el proceso completo, y no sólo especializarse en una parte. Esto resulta interesante, pues significaría una mayor independencia respecto a la supervisión.

- * El asunto de mayor trascendencia resultó ser las relaciones entre los miembros: en general, éstas son negativas, y si bien existen deseos de trabajar, el hacerlo con los demás puede resultar conflictivo. La situación se logró determinar, y las partes en conflicto fueron, en concreto, una persona con cierta antigüedad en la empresa -a quien se nombrará Alicia-, que no mantiene buenas relaciones con el resto de los miembros y ha manifestado agresividad para con dos personas de nuevo ingreso. Al principio Alicia las acogía y trataba bien; sin embargo la relación se deterioró. Los orígenes del conflicto se remontan a la burla de Alicia por los sentimientos de las dos compañeras, apoyada por el antiguo supervisor. Tal vez en realidad existió un poco de susceptibilidad por ambas partes, pero esto se agravó y dejaron de dirigirse la palabra. Por otra parte, Alicia de un temperamento exaltado, parecía grosera y altanera, mostrando independencia respecto a las demás. Posteriormente a la violencia verbal se agregó la física, mediante golpes aparentemente accidentales, por los que además no se disculpaba. El resto de las compañeras no manifestó tener problemas de consideración entre sí.

Existía antiguo recelo respecto a Alicia porque las demás percibían que no trabajaba igual que ellas, por ser predilecta del anterior supervisor y pasar tiempo conversando con él; a ello respondía el supervisor que se auxiliaba de esta persona para llevar a cabo actividades de tipo administrativo, ya que además de la producción, debía encargarse de

controlar el almacén de producto terminado, de productos existentes y de materiales necesarios. El nuevo supervisor procuraba tratar a las personas sin preferencias.

V.2.4 Análisis de Resultados

De acuerdo con la plática obtenida, se observa la existencia de una serie de resentimientos hacia una persona del equipo.

Como puede observarse el factor principal que provoca la situación laboral es el de "Atmósfera" (IV), en lo que se refiere a la manera de tratar desacuerdos, manifestación de las intenciones y la mejora de las relaciones del grupo en general. Esto fue verificado al día siguiente, en la reunión. Así, la atmósfera es tensa, de cuidarse de lo que el otro pueda hacer. En ello está muy relacionado el factor "Crítica Constructiva"(IX): la crítica no es bien vista, resulta molesta. Esto para la persona individual como para la acción de grupo.

El siguiente factor identificado es el de "Membresía idónea" (II), donde se señala básicamente que necesitan nuevos conocimientos y habilidades técnicas de la realización del trabajo. Esto fue señalado explícitamente por los integrantes del equipo en la charla realizada.

Respecto al "Liderazgo" (I), mencionan que el supervisor no consulta al equipo, y que éste necesita adecuar más su estilo de dirección.

El factor de "Métodos" (VII) indica la falta de la preparación de las reuniones para resolver problemas; de la manera de discutir problemas en grupo y la revisión sobre las causas de éstos. Esto puede verse como una deficiencia en general, de la manera de estudiar los problemas y la manera de intercambiar ideas, respecto a los mismos.

La "Organización" (VIII), reafirma la necesidad de aumentar la comunicación entre los integrantes para acordar objetivos y formas de participación para el logro de los mismos. Si bien la planeación es en parte responsabilidad del Supervisor, se ha mencionado que en ésta y en la manera de llevarla a cabo, a veces influye el personal, y del cual se necesita que sugiera y dé puntos de vista. Además, se requiere la iniciativa de éste, pues en ocasiones el supervisor no puede verificar las actividades realizadas.

Parece que la relaciones con otros equipos -que resulta ser la administración y taller mecánico- no son buenas y falta trabajar con una mayor coordinación. "Relaciones Intergrupales" (XII).

V.2.5 Conclusiones

Los principales obstáculos, constituyen:

1. Aumentar los conocimientos técnicos de la actividad realizada.
2. Mejorar las relaciones entre los miembros.
3. Desarrollar un estilo de crítica que no resulte ofensiva, sino constructiva, que permita evaluar el trabajo realizado.
4. Perfeccionar la manera de llegar a acuerdos y soluciones a problemas.
5. Supervisor: manejo de preferencias; revisión de sus labores para distinguir cuáles se pueden delegar a otra persona.

Así, el desarrollo de equipo deberá iniciar con el aprendizaje de habilidades que permitan interactuar y trabajar mejor.

Es importante hacer notar la necesidad de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos; lo importante que es lograr resultados a partir del trabajo y apoyo mutuo.

Es decir, orientar las miras: las relaciones positivas son agradables en sí mismas; pero lo importante es lograr cuando menos un nivel aceptable de relación y buen entendimiento para poder desempeñarse y hacer que la empresa siga adelante. Dirigir los esfuerzos hacia la efectividad y la humanización del trabajo.

Es necesaria una propuesta de acción que procure la mejora del trato en el lugar de trabajo, fomentando el diálogo, la comprensión, y sobre todo, una actitud que tienda a buscar el apoyo mutuo percibiendo los beneficios del trabajo armónico, es decir, fomentar la integración y el trabajo en equipo.

Cabe preguntarse si conviene invertir recursos en el desarrollo de la capacidad de las personas para integrarse y trabajar en equipo. En ello influye la situación actual y los planes a futuro de la organización. Tomando como referencia estos dos puntos, la respuesta es sí. La automatización es imperiosa, pero se llevará a cabo paulatinamente. Por otro lado, la obtención del capital depende en buena parte de los recursos que por ahora se poseen. El capital también podría conseguirse vía crédito, por ejemplo, pero es política de la empresa el evitar recurrir a este tipo de acciones en la medida de lo posible.

Por otra parte, dado el estilo de trabajo, es necesario fomentar el que los empleados hagan sugerencias, de manera que pueden optimizarse recursos.

V.3. Propuesta de Acción

De acuerdo con la Dirección, para lograr el incremento de la productividad puede optarse por diferentes vías:

- Automatización
- Planeación adecuada de actividades

-Capacitación técnica de los operadores

Una opción que se propone, en auxilio a la citadas acciones de incremento a la productividad y de acuerdo a la situación detectada mediante la investigación, es la capacitación del personal para trabajar en equipo; esto mediante un proceso educativo, que pretenda:

1. Mejora de relaciones
2. Desarrollo de crítica positiva
3. Desarrollo de capacidades para solucionar problemas en grupo.

Este proceso lleva tiempo y considerando que las personas no habían recibido formación profunda respecto al trabajo en equipo, sería útil un primer acercamiento que muestre una visión general de lo que ello significa. Esta actividad puede estar respaldada por otras acciones como:

- Invitaciones de la gerencia, personalmente o por memorándum.
- Fomentar ideas mediante carteles.
- Durante los procesos de inducción aumentar el tiempo dedicado a tratar este tema.
- Invitar a personas externas a dirigir un mensaje que aliente el trabajo en equipo.
- Capacitación del supervisor en cuanto a la solución de conflictos.
- Aprendizajes en la actividad cotidiana, recibiendo ejemplo de trabajo en equipo.

La visión general que se proponía anteriormente, puede realizarse mediante la programación de ciertas actividades de aprendizaje. Esto debe considerar:

- Edad y sexo de las personas (18 a 24 años, femenino).
- Escolaridad de los integrantes.
- Carencia de recursos (económicos y de tiempo para estas actividades)
- Necesidad de aplicación inmediata.

Una solución que acerque a las personas a este tipo de experiencia es un taller, pues puede constituir una solución práctica y vivencial.

De esta manera este taller será un elemento de sensibilización. Posteriormente los temas tratados se profundizarán; sin embargo se contará ya con una panorámica respecto a lo que puede hacerse. Lo importante es proporcionar **sentido**; por ejemplo: comprender que las relaciones han de mantenerse sí no por gusto, *sí* por la necesidad de realizar la tarea encomendada.

Sin embargo, es necesario tratar simultánea y personalmente a quienes puedan sentir un conflicto con alguien en especial y negociar alguna solución. El taller servirá como medida preventiva en unos y remedial, en la medida de lo posible, en otros.

V.3.1 Presentación de la Propuesta

Al proponer un taller como solución parcial, se partió de los siguientes supuestos:

- 1) Son necesarias las vivencias de las ideas que se proponen, para que sea más fácil su puesta en práctica.
- 2) El taller constituye un acercamiento, un proceso de sensibilización a los valores necesarios para el trabajo en equipo y cierto grado de desarrollo de habilidades. Posteriormente es necesario tratar de manera más profunda los temas antes sugeridos e iniciados en el taller.
- 3) El trabajo en equipo puede desarrollarse tomando como esquema referencial el siguiente:

Circunstancias administrativo-gerenciales	Condiciones técnicas y de interacción grupal	Condiciones actitudinales
<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo adecuado -Membresía adecuada -Organización del equipo -Clara función corporativa -Relaciones intergrupales 	<ul style="list-style-type: none"> -Métodos de trabajo y negociación -Creatividad -Conocimiento técnico de la tarea - Técnicas de Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> -Compromiso con el equipo -Deseo de realización -Atmósfera del equipo -Crítica constructiva -Espíritu de servicio -Comprensión -Responsabilidad -Discreción -Orden -Respeto -Humildad -Sociabilidad -Sinceridad -Optimismo

V.3.1.1 Beneficios

Se pretende con este taller cooperar en el incremento de la productividad, con base en:

- a) Disminución del tiempo empleado en la realización de actividades.
- b) Fomento de la disposición a la cooperación.
- c) Promoción del logro las metas de producción y los medios propuestos.
- d) Fomento de la creatividad.
- e) Disminución de las fricciones personales, así como el tiempo y esfuerzo dedicado a la solución de éstas.

Aunado a ello el participante:

- a) Obtendrá elementos que le faciliten la comprensión del trabajo en equipo y su puesta en práctica.
- b) Analizará con mayor facilidad su comportamiento y el de otros en relación al logro de objetivos.
- c) Comprenderá cómo aportar y apoyar a su equipo.
- d) Estará en mayores condiciones de mejorar su relación tanto en el trabajo como en otros grupos sociales.

V.3.1.2 *Objetivos Generales*

Al finalizar el evento, los participantes:

- 1) Identifiquen las características necesarias para realizar trabajo en equipo;
- 2) Ejerciten algunas habilidades que les faciliten la organización y la interacción en la realización de tareas;
- 3) Aprencien la importancia de actitudes que favorezcan el trabajo en equipo.

V.3.1.3 *Estructura del Taller*

Con relación a las necesidades detectadas, el taller abarcará los tópicos que a continuación se citarán.

El orden de los temas se sustenta en lo siguiente: I. Es necesario que los participantes valoren la necesidad de trabajar en equipo, que lo consideren, al menos, deseable. II. Debido a que las prioridades se orientan a la mejora de relaciones, se tratará el tema de la comunicación,

abarcando así el tema más demandado. Es probable que resulte de mayor utilidad no tratar la problemática concreta del grupo dentro del taller. Tal vez resulte mejor, en sesión especial, llegar a acuerdos del grupo, arreglando diferencias. III. Atendidos las cuestiones de mayor dificultad, se puede tratar la manera en que se pueden resolver problemas con la aportación de todos, si se organizan. IV. Posteriormente, se reafirma la necesidad del compromiso individual en la realización de la tarea, cooperando para ello con el resto del grupo. Así, el temario que se propone es:

- I. Necesidad del trabajo en equipo.
- II. Comunicación y equipo.
- III. Organización del trabajo.
- IV. Creatividad y compromiso.
- V. Resumen y conclusiones.

En el Cuadro 1 siguiente se muestra como los temas procuran satisfacer las necesidades expresadas en las preguntas de los cuestionarios.

Dada la intención de la aproximación vivencial, se dedica poco tiempo a la expresión teórica, y un poco más se procura la práctica y la reflexión.

Posteriormente se presenta la carta descriptiva del taller.

Cuadro 1

Temas	Prioridad	Núm. Preg.
I. Trabajo en Equipo. Necesidad, beneficios.		
II. La Comunicación y el Trabajo en Equipo. Verbal y No verbal. Percepción. Comunicación en ambos sentidos Obstáculos. Los conflictos: origen, manejo. Asertividad en la Comunicación Respeto, sinceridad, discreción, comprensión, sociabilidad, humildad.	1, 3 1 1 1 1	28, 67, 76 100 16,28 40 9
III. La Organización del Equipo Como ayuda el líder; cómo ayudarlo La forma en que el equipo aporta a la empresa Organización: objetivos, tareas. Hacer más de lo que te toca. Evaluación de esfuerzos Necesidad del Orden	3 3 3 1 3	49, 61 108, 12 8, 31, 92 81,69, 93,10 5 43, 55
IV. Creatividad y Compromiso Espíritu de servicio y bien de los demás. Responsabilidad. Creatividad. Compromiso: trabajo y calor personal. Optimismo.	3	8, 49

V.3.1.4 Carta Descriptiva

INTRODUCCION A LA INTEGRACION Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Taller

OBJETIVOS GENERALES:

- 1) Identifiquen las características necesarias para realizar trabajo en equipo;
- 2) Ejerciten algunas habilidades que les faciliten la organización y la Interacción en la realización de tareas;
- 3) Aprelecen actitudes que favorezcan el trabajo en equipo.

117

CONTENIDO	OBJETIVO PARTICULAR	TECNICA	MATERIAL	TIEMPO
<p>ENCUADRE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bienvenida. -Objetivos. -Expectativas de la empresa y del expositor. -Expectativas del participante. 	<p>El participante conozca la metodología a emplear y exprese las expectativas que tenga respecto al taller.</p>	<p>-Presentación.</p>	<p>-Pizarrón, gises. - Hojas de rotafolio.</p>	<p>1 hr.</p>

<p>I. Trabajo en Equipo</p> <p>Qué es el trabajo en equipo Trabajo en equipo e integración</p>	<p>El participante justifique la necesidad de trabajar conjuntamente para el logro de resultados.</p>	<p>-Técnica Rompecabezas.</p>	<p>-6 cuadrados de cartulina cortados en segmentos.</p>	<p>2 hrs.</p>
<p>II. La Comunicación y el trabajo en equipo</p> <p>Tipos: percepción; comunicación en ambos sentidos; obstáculos</p>	<p>El participante distinga elementos que favorecen la comunicación. El participante justifique la necesidad de poner en práctica elementos que faciliten la comunicación.</p>	<p>Exposición Ejercicio: Foto-verdad. Ejercicio: Balón. Ejercicio: Buen emisor-receptor</p>	<p>Pizarrón. Balón. Foto-verdad.</p>	<p>5 hrs.</p>

<p>Comunicación Asertiva. -Bloqueos. -Técnicas.</p> <p>Respeto, comprensión, sinceridad y discreción.</p> <p><i>El Origen de los Conflictos.</i> -Elemento intrínseco a la vida. -Origen del conflicto. -Manejo inadecuado. -Manejo adecuado. -Comprensión, Humildad</p>		<p>Exposición Ejercicio: Técnicas de asertividad.</p> <p>Exposición. Ejercicio: Pensar en el otro para comprenderlo.</p> <p>Ejercicio: "Desetiquetando a los miembros del equipo"</p> <p>Lluvia de ideas: Los conflictos más frecuentes.</p> <p>Escenificación de conflictos</p> <p>Ejercicio: Reconozco que...</p>	<p>Pizarrón</p> <p>Pizarrón</p>	
<p>III. Organización del Equipo</p>	<p>El participante comprenda la necesidad de establecer un plan de acción para la realización de tareas. El participante aplique técnicas de organización.</p>			<p>5 hrs.</p>

<p>-Cómo ayuda y cómo ayudar al líder.</p> <p>-La forma en que el equipo aporta a la empresa.</p> <p>-Organización: objetivos, tareas. Hacer más de lo que le toca.</p> <p>-Evaluación de esfuerzos.</p> <p>-Necesidad del orden.</p>		<p>Video: Liderazgo Exposición Ejercicio: "Lo que me agrada y desagrada del líder; Lo que me agrada y desagrada de mis subordinados".</p> <p>Exposición.</p> <p>Exposición Ejercicio</p> <p>Exposición Ejercicio: "Cómo evaluar fácil y rápido".</p> <p>Exposición Ejercicio: "Observar y ordenar".</p>	<p>Videocasetera. Video: "Liderazgo de Excelencia". Pizarrón.</p> <p>Pizarrón.</p> <p>Pizarrón. Hojas de rotafolio.</p> <p>Pizarrón Dibujos: Orden y desorden.</p>	
<p>IV. Creatividad y Compromiso</p>	<p>Justifique la necesidad de comprometerse con el equipo y la tarea. Identifique al espíritu de servicio y a la creatividad como formas de concretar el compromiso.</p>			<p>5 hrs.</p>

<p>Espíritu de Servicio y bien de los demás.</p> <p>Qué es la creatividad y cómo fomentarla.</p> <p>Compromiso: trabajo y calor personal.</p> <p>-El necesario optimismo</p>		<p>Exposición Ejercicio: Lista "En qué puedo servirte"</p> <p>-Exposición -Ejercicio: Lluvia de ideas del Equipo</p> <p>Exposición Ejercicio: "Cómo me gusta que me demuestran aprecio".</p> <p>Exposición. Ejercicio: "Cuando fui responsable y cuando no lo fui".</p> <p>Exposición Ejercicio: "Demostración optimista"</p>	<p>Pizarrón Hojas de papel. Bolígrafos.</p> <p>Pizarrón. Hojas de rotafolio.</p> <p>Pizarrón. Hojas de papel. Bolígrafos.</p> <p>Hojas de papel. Bolígrafos.</p> <p>Pizarrón. Reproductor cintas. Cinta: Canción Optimista.</p>	
<p>V. Resumen y Conclusiones</p>		<p>Lluvia de ideas. Ejercicio: Unirse en círculo.</p>	<p>Hojas de Rotafolio con el resumen. Pizarrón.</p>	<p>2 hrs.</p>

V.3.1.5 *Evaluación del taller*

La evaluación debe realizarse en dos sentidos:

- a) Evaluación del taller como actividad de aprendizaje;
- b) Evaluación de los resultados, medidos por los beneficios obtenidos.

En cuanto actividad de aprendizaje, el taller se evaluará desde diferentes enfoques:

- a) Logístico.
- b) Expositivo.
- c) Percepción de los asistentes de la utilidad de los contenidos.
- d) Grado de participación de los asistentes.

Esto al finalizar cada sesión, y luego al final del taller.

En tanto que medio auxiliar de las estrategias organizacionales de desarrollo, el taller puede ser evaluado en los siguientes factores:

- a) Disminución del tiempo empleado en la realización de actividades.
- b) Fomento de la disposición a la cooperación.
- c) Promoción del logro de las metas de producción y los medios propuestos.
- d) Fomento de la creatividad.
- e) Disminución de las fricciones personales, así como el tiempo y esfuerzo dedicado a la solución de éstas.

Lo anterior a través de una evaluación cuantitativa y cualitativa realizada por los miembros de la empresa afectados:

Cuantitativamente a través de:

- Registros del promedio mensual de producción.
- Porcentajes de realización de las metas propuestas; de la misma manera, comparar los porcentajes de realización con el de los meses anteriores al taller.
- Registro de las intervenciones del supervisor en la solución de problemas de relaciones entre los miembros del equipo.

De manera cualitativa:

- Percepción del supervisor de la disposición de los empleados al trabajo.
- Percepción del supervisor en cuanto los problemas personales.
- Beneficios observados por el supervisor, que éste considere atribuibles a la mejora del trabajo en equipo.
- Percepción de los miembros del equipo respecto a sus relaciones personales.
- Satisfacción con sus resultados.
- Percepción de los empleados respecto a la cooperación y apoyo mutuo del resto de sus compañeros.

Una estrategia de seguimiento resultaría benéfica, ya que reforzaría los tópicos tratados. Esto se concretaría en: a) profundización en los temas tratados;

- b) reconocimientos al equipo por sus logros, mediante incentivos económicos y emocionales;
- c) sesiones donde se revisara la forma de trabajo y la manera en que se aplicarán los nuevos conocimientos.

V.3.1.6 Alcances y limitaciones de la propuesta

Constituye un propuesta que pretendió abarcar de la mejor manera las necesidades detectadas. Tiene la ventaja de permitir al participante interactuar con los conceptos propuestos, de manera que le resulten familiares y pueda aplicarlos luego con mayor facilidad.

La cantidad de horas de taller pueden no ser suficientes. Sin embargo es necesario considerar las posibilidades de la empresa. La incapacidad -por lo menos hasta hoy- para distinguir el tiempo necesario para lograr los beneficios que se proponen, es un obstáculo a vencer. Una vez realizado el taller, podrá tomarse alguna referencia, al menos intuitiva, de si la cantidad de horas fue suficiente para alcanzar los objetivos.

Una desventaja en cuanto a la medición de resultados, la constituye el que los beneficios pueden no percibirse a corto plazo. Por ello es necesaria la continuidad en este tipo de acciones. Ya se ha tratado la cuestión de que la mejora implica tiempo, esfuerzo. Las actividades programadas de aprendizaje no aseguran la aplicación exitosa de los contenidos, pero constituyen un medio con altas posibilidades de mejora funcional, conceptual y actitudinal. Por otra parte, es necesaria la consideración de diferentes variables -incentivos, administración en general, sistemas de trabajo, etc.- que influyen en el incremento de la productividad, que no permite distinguir claramente cuál de ellos promovió de manera imperativa el logro de metas.

Una característica de la propuesta la constituye su carácter introductorio al tema del trabajo en equipo. Si bien no desarrolla hábitos, su valor radica en el primer paso a la realización de los mismos: el conocimiento de su existencia y la percepción, en cierta medida, de su bondad.

A N E X O**QUESTIONARIO
DIAGNOSTICO DE EQUIPOS**

1. El Gerente del equipo y los integrantes dedican poco tiempo para aclarar qué es lo que esperan y necesitan uno del otro.
2. El trabajo del equipo mejoraría si los integrantes aumentaran su capacitación técnica.
3. La mayoría de los integrantes sienten que los propósitos del equipo apenas si valen la pena.
4. A menudo las personas en este equipo, no son realmente francas y abiertas unas con otras.
5. Los objetivos de nuestro equipo no son lo suficientemente claros.
6. Los integrantes del equipo no sienten confianza en su aportación para crear una organización más amplia.
7. Rara vez logramos progreso en las reuniones de equipo.
8. Los propósitos de algunos miembros individuales del equipo no coinciden con los propósitos de los otros integrantes.
9. Cuando se les critica a los integrantes del equipo, con frecuencia se sienten molestos.
10. Frecuentemente a los miembros nuevos se les deja encontrar su propio lugar en el equipo.
11. El equipo no aporta muchas ideas nuevas.
12. Los conflictos entre nuestro equipo y otros grupos son muy comunes.
13. Rara vez el Gerente del equipo tolera liderazgos por parte de otros miembros del equipo.
14. Algunos integrantes del equipo son incapaces de manejar los conocimientos requeridos por su puesto.
15. Los integrantes del equipo realmente no logran el éxito del mismo.
16. En las discusiones en grupo, los integrantes del equipo, a menudo ocultan sus verdaderas intenciones.
17. En realidad, el equipo raramente logra sus objetivos.

18. La aportación de nuestro equipo no se entiende con claridad por las otras áreas de la institución.
19. Cuando el equipo lleva a cabo una reunión, no nos escuchamos unos a otros.
20. Los integrantes del equipo se sienten inseguros de sus papeles individuales con relación al equipo.
21. Con frecuencia los integrantes reprimen sus comentarios críticos para evitar ser puestos en evidencia.
22. El potencial de algunos integrantes del equipo no ha sido desarrollado.
23. Los integrantes del equipo son cuidadosos al proponer nuevas ideas.
24. Nuestro equipo no tiene relaciones constructivas con algunos de los otros equipos dentro de la institución.
25. Los integrantes del equipo se sienten inseguros cuando están frente al gerente del equipo.
26. La mezcla de habilidades individuales de los integrantes de nuestro equipo, es inadecuada para el trabajo que estamos realizando.
27. No siento un fuerte sentimiento de formar parte del equipo.
28. Sería útil que con más frecuencia el equipo tuviera buenas relaciones en las sesiones de grupo.
29. En la práctica, se aceptan rendimientos bajos en los integrantes del equipo para el logro de los objetivos.
30. Si se dispersara el equipo, a la Institución no le afectaría la pérdida.
31. Frecuentemente las reuniones del equipo sufren por la falta de una metodología adecuada.
32. No existe una revisión periódica de los objetivos y prioridades individuales.
33. El equipo no es bueno aprendiendo de sus errores.
34. Los integrantes del equipo no muestran iniciativa en el desarrollo de ellos mismos.
35. Tenemos la reputación de ser muy conservadores.
36. El equipo no responde en forma suficiente a las necesidades de los otros equipos en la Institución.
37. El Gerente obtiene poca información, acerca de cómo el equipo ve su actuación.
38. La personas que están fuera del equipo, nos consideran incompetentes para cumplir las exigencias del trabajo.

39. No estoy preparado para esforzarme por el equipo
40. Frecuentemente, los problemas importantes se dejan a un lado y no se trabaja en ellos.
41. A los individuos se les dan pocos incentivos para motivarlos.
42. Existe confusión entre el trabajo de este equipo y el trabajo de los otros equipos.
43. Pocas veces los integrantes del equipo planean o preparan sus sesiones.
44. Si faltan algunos de los miembros del equipo, su trabajo no se hace.
45. Los intentos para revisar con madurez los problemas del equipo se ven como si fueran negativos y peligrosos.
46. Se emplea poco tiempo y esfuerzo en la instrucción y el desarrollo individual.
47. Rara vez el equipo inventa nuevas cosas para mejorar algo.
48. No buscamos en forma activa desarrollar nuestras relaciones de trabajo con los otros equipos.
49. El equipo obtendría decisiones de calidad, si los integrantes del mismo tomaran la iniciativa.
50. El nivel de habilidad total del equipo es demasiado bajo.
51. Algunos integrantes del equipo encuentran difícil desempeñar bien el trabajo por ellos mismos.
52. Hay demasiada tensión, sin embargo ésta es una tensión oculta.
53. Los esfuerzos se canalizan de manera poco productiva y no se saben los resultados.
54. El papel de nuestro equipo no está claramente identificado dentro de la institución.
55. El equipo no dedica tiempo para considerar y revisar como surgen los problemas.
56. Es necesaria mayor comunicación entre los integrantes del equipo.
57. Nos beneficiaría una apreciación imparcial de cómo trabajamos.
58. A la mayoría de los integrantes del equipo sólo se les entrenó en su puesto técnico.
59. Parece ser que se pierden las buenas ideas.
60. Se evitarían algunos errores significativos si tuviéramos una mejor comunicación con los otros equipos.
61. Con frecuencia el Gerente del equipo toma decisiones sin consultar con éste.
62. Necesitamos nuevos conocimientos y habilidades para formar un equipo completo.

63. Deseo sentirme más motivado al trabajar con este equipo.
64. Pocas veces se profundiza en forma adecuada, en los problemas de existen entre los integrantes del equipo.
65. No se dedica tiempo a analizar si nuestros esfuerzos valieron la pena.
66. Carecemos de un camino adecuado para establecer los objetivos y estrategias del equipo.
67. A menudo parece que nos estancamos, cuando un problema difícil se discute en las reuniones de equipo.
68. El equipo no cuenta con recursos para organizarse y administrarse.
69. Nos hace falta habilidad para revisar en forma constructiva nuestra eficiencia.
70. El equipo no sigue los pasos adecuados para que se desarrollen sus integrantes.
71. Pocas veces el equipo acepta nuevas ideas que provengan de fuera.
72. En esta institución, los equipos y los departamentos tienden a competir más que a colaborar.
73. El gerente del equipo no adapta su estilo a las circunstancias cambiantes.
74. Algunas veces las personas nuevas que entran al equipo carecen de la capacidad necesaria.
75. Ningún miembro del equipo trata realmente de que su equipo sea ganador.
76. Los individuos en este equipo realmente no llegan a conocerse unos a otros como personas.
77. En el equipo parecemos más preocupados por brindar una buena apariencia que por obtener resultados.
78. La organización no emplea la experiencia y las habilidades que el equipo tiene que ofrecer.
79. Tenemos reuniones en equipo, pero no examinamos adecuadamente su propósito.
80. Funcionamos más bien, de una manera rígida y no somos lo suficientemente flexibles para usar los recursos del equipo.
81. El funcionamiento del equipo podría mejorar si las críticas constructivas se fomentaran.
82. Con frecuencia se hace caso omiso de los individuos que son tímidos o inseguros.
83. Sería justo decir que el equipo tiene poca visión.
84. Parece ser que algunos de los otros equipos que tienen una muy pobre opinión de nosotros.
85. El gerente del equipo no es suficientemente sensible para diferenciar las necesidades de cada integrante.

86. Algunos integrantes del equipo no se adaptan a las necesidades de éste, a pesar de los esfuerzos por ayudarlos.
87. Si un integrante del equipo se mete en dificultades, por lo general se le deja salir adelante por él mismo.
88. Se forman grupos y existen maniobras políticas en el equipo.
89. Nada de lo que hacemos podría calificarse como excelente.
90. Los objetivos del equipo no se relacionan en forma sistemática con los objetivos de toda la institución.
91. Las decisiones tomadas en las reuniones no se establecen por escrito y no se revisa si son realizadas en forma adecuada.
92. Los integrantes del equipo colaborarían mucho más, si examinaran la posibilidad de trabajar de común acuerdo, a pesar de las funciones de cada uno.
93. Poco tiempo se emplea en revisar qué es lo que el equipo hace, cómo trabaja y cómo progresa.
94. La persona que se pregunta sobre las prácticas establecidas en el equipo, probablemente se le regresará a su lugar en forma diplomática.
95. Sólo algunos miembros del equipo presentan nuevas ideas.
96. No llegamos a conocer a las personas que trabajan en los otros equipos de la institución.
97. Desconozco si nuestro equipo está representado en los niveles inmediatos superiores en forma adecuada.
98. Algunos integrantes del equipo están alcanzando sus metas individuales a expensas del equipo.
99. Algunos integrantes del equipo necesitan un desarrollo considerable para hacer su trabajo con eficiencia.
100. No se profundiza en forma detallada en los desacuerdos que existen entre los integrantes del equipo y tampoco se escuchan completamente los puntos de vista individuales.
101. Con frecuencia no hacemos más esfuerzos cuando terminamos las cosas satisfactoriamente.
102. No trabajamos con principios claros y estratégicos.
103. En nuestras reuniones en equipo no se resuelven adecuadamente todos los puntos a tratar.
104. No analizamos cómo el equipo gasta su tiempo y energía.
105. Básicamente, damos las soluciones pero no aprendemos de nuestros errores.

106. No se les estimula a los individuos a salirse del equipo para ampliar sus conocimientos y habilidades personales.

107. A menudo las ideas creativas no son seguidas con una acción definitiva.

108. Si trabajáramos mejor con los otros equipos, esto nos ayudaría a todos a ser más eficientes.

HOJA DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO DE REVISION DE EQUIPO

Si piensa que un planteamiento es totalmente cierto en cuanto a su equipo, marque el número con una equis (x). Si piensa que el planteamiento no es totalmente cierto, entonces deje el número en blanco.

Tenga cuidado al responder a cada cuestión; marque con un asterisco los números que encontró especialmente significativos o difíciles de resolver. Estos podrán ser examinados más tarde.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
Total												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII

C O N C L U S I O N E S

1. Los beneficios de vivir en sociedad se concretan cuando sus integrantes trabajan aportando elementos para el bien común.
2. La aportación al bien común se ve potencializada cuando se realiza desde una organización; cuando trabajan varios hombres juntos en una empresa.
3. Dada la función esencial de servicio que posee la empresa, quienes se desempeñan en ella necesitan poseer conocimientos, habilidades y actitudes que promuevan un mayor beneficio al individuo, la empresa y la sociedad.
4. Estos conocimientos, habilidades y actitudes deben ser adquiridos -no se nace con ellos-, siendo orientados hacia valores, pues así se promueve la mejora de la persona y su desempeño, que redundará en el servicio, permitiendo a la empresa situarse en una posición de competitividad.
5. Dada la naturaleza perfectiva e intencional del proceso de mejora de las personas en la empresa, es patente que ello constituye un proceso educativo. Es importante que éste se lleve a cabo de la mejor manera, en aras de un auténtico progreso de la persona y la empresa.
6. La educación es un proceso de perfeccionamiento que *humaniza* a las personas, ayudándolas a ser felices, y las hace felices, en cierto grado.

7. La Pedagogía, como encargada del estudio científico del proceso educativo, tiene una clara y necesaria influencia en el contexto empresarial, a través de su agente, el pedagogo.

8. La empresa no sólo contribuye al bien común por la generación de productos, empleos y riqueza material, sino, sobre todo, por la riqueza personal que puede fomentar en sus integrantes, mejorando así a la sociedad en general.

9. Siendo la empresa una sociedad de personas, las tareas se reparten entre los miembros para aprovechar mejor los recursos. Es la división del trabajo en la empresa el origen de los equipos de trabajo.

10. Un buen trabajo en equipo promueve la eficiencia y la eficacia de la realización de la tarea, así como el desarrollo de cada uno de sus integrantes.

11. Sin embargo, saber trabajar en equipo es una habilidad que se aprende, e implica conocimientos técnicos pero, sobre todo, actitudes personales, disposición franca y persistente.

12. La persona debe ser consciente de la manera en que actúa en el grupo, para que realice aquellas conductas que facilitan el trabajo en equipo y la consecución de la tarea.

13. La integración del equipo tiene una connotación de producto terminado, es decir, de un "amoldamiento" realizado. Sin embargo, aunque el equipo esté integrado, es necesario seguir evaluando el desempeño del mismo, a fin de mejorar el proceso de trabajo en equipo, y seguir proporcionando elementos para mejorarlo. La integración es una fase del proceso de formación del equipo.

14. El clima en el equipo de trabajo es importante para lograr un mejor desempeño; sin embargo, el principal factor integrador es la tarea misma, y ésta debe realizarse a pesar de los estados anímicos o diferencia entre los miembros de un grupo.

15. Los conceptos de equipo y trabajo en equipo no están claramente definidos para la mayoría de las personas. Es necesario que cada organización defina qué entiende por estos conceptos y los promueva en su personal.

16. Es necesaria una "educación para" la integración y el trabajo en equipo, siendo importante además adecuarla a las necesidades de la población mexicana.

17. El pedagogo puede retomar la integración de los equipos de trabajo, aunque un trabajo interdisciplinario puede resultar más fecundo.

18. Ya que el trabajo en equipo depende más de la disposición de los miembros que de las técnicas -aunque no se descartan éstas pues son instrumentos necesarios- el pedagogo como educador debe promover en sus actividades educativas el desarrollo de algunas virtudes, entre ellas: humildad, responsabilidad, comprensión, flexibilidad, orden, respeto y sinceridad.

19. Puede decirse que la integración de los equipos es *un medio*, una condición que ayuda a la realización de la labor conjunta; pero es también *un fin*, pues ya de por sí la integración es satisfactora de necesidades de las personas.

20. Remitiéndose al aprendizaje del trabajo en equipo en el ámbito escolar, es necesario atender a los mapas curriculares y la función docente, pues la preparación para desempeñarse en

grupo debe iniciarse desde edades tempranas y continuarse durante la vida escolar del educando.

21. Las empresas deben estudiar su estructura funcional y el estilo de liderazgo, para identificar si éstos propician el trabajo en equipo.

22. El tema del trabajo en equipo ha sido desarrollado fundamentalmente por psicólogos y administradores. El pedagogo debe especializarse más para lograr un mejor resultado su acción educativa, auxiliándose, en la medida de lo necesario y lo posible, de otros profesionales.

23. Puede afirmarse que en la integración y desempeño de los equipos de trabajo en la empresa, el pedagogo tiene un vasto campo de influencia, dado el proceso perfectivo personal que conlleva esta tarea.

BIBLIOGRAFIA

Básica

1. ALTAREJOS, Francisco., Educación y Felicidad, ED. EUNSA., Pamplona, España., 1983., 156 p.
2. BEAL, G., et al., Conducción y Acción Dinámica del Grupo, Ed., Kapelusz., Buenos Aires, Argentina., 1964., 332 p.
3. CHEVROT, Georges., Las Pequeñas Virtudes del Hogar, Ed. Herder., Barcelona, España., 1990., 121 p.
4. GARCIA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática, Ed. Rialp., Madrid, España., 1987., Tomo I, 288 p., Tomo II, 264 p.
5. GUZMAN VALDIVIA, Isaac., Humanismo Trascendental y Desarrollo, Ed. Limusa., México., 1981., 181 p.
6. HAIMAN, Franklyn., Dirección de Grupos, Ed. Limusa., México., 1988., 367 p.
7. HALL, D. M., Dinámica de la Acción de Grupo, Herrero Hermanos Sucesores, México., 1970., 298 p.
8. HENZ, Hubert., Tratado de Pedagogía Sistemática, Ed. Herder., España., 1968., 617 p.

9. ISAACS, David., La Educación de las Virtudes Humanas., Editora de Revistas., México., 1983., .p
10. MARTINEZ, Gerardo., Integración de un Equipo de Trabajo., Ed. IDH., México., 1984., 285 p.
11. MILLAN PUELLES, Antonio., Persona Humana y Justicia Social., Ed. Rialp., 1973., 164 p.
12. OLIVARES, S., GONZALEZ, M., Comportamiento Organizacional: los grupos en el cambio., Ed. Banca y Comercio., México., 1994., 187 p.
13. OTERO, Oliveros., Educación y Manipulación., Editora de Revistas., México., 1984., 224 p.
14. PLANCHARD, Emile., La Pedagogía Contemporánea., Ediciones Rialp., Madrid, España., 1969., 570 p.
15. RAMIREZ, Gustavo., MORENO, Francisco., Ingeniería Administrativa., Ed. IDH., México., 164 p.
16. RODRIGUEZ E., Mauro., Integración de Equipos., Ed. El Manual Moderno., México.,1985., 57 p.

Complementaria

17. ACEVEDO IBAÑEZ., Alejandro., Aprender Jugando., Tomo I., Ed. Acevedo y Asociados., México., 1987., 237 p.
18. BARBEDETTE, D., Ética., Ed. Tradición., México., 1974., 331 p.

19. DAMM ARNAL, Arturo., Libertad: Esencia y Existencia., Editora de Revistas., México., 1988., 104 p.
20. FERMOSE, Paciano., Teoría de la Educación., Ediciones CEAC., España., 1985., 362 p.
21. FERNANDEZ ARENA, José Antonio., El Proceso Administrativo., Ed, Diana., México., 1987., 359 p.
22. FRANKL, Víctor., Psicoanálisis y Existencialismo., Fondo de Cultura Económica., México., 1987., 359 p.
23. GAUL, R., et. al., El Milagro Japonés., Ed. Planeta., México., 1991., 189 p.
24. GINZBERG, Eli., La Educación en el Mundo de la Industria., Ed. Angel Estrada y Cía., Buenos Aires, Argentina., 1971., 353 p.
25. GODOY, Emma., Vive tu Vida y se un Genio., Ed. Jus., México., 1974., 120 p.
26. HOMS, Ricardo., El Gran Reto Mexicano., Ed. EDAMEX., México., 1993., 188 p.
27. JOHANNOT, Henri., El Individuo y el Grupo., Ed. Aguilar., Madrid, España., 1961., 143 p.
28. KELLY, W.A., Psicología de la Educación., Ediciones Morata., Madrid, España., 1982., 683., p.
29. KRAMSKY, Carlos., Antropología Filosófica Tomista., Ediciones Académicas Clavería., México., 1990., 491 p.
30. LLANO CIFUENTES, Carlos., Análisis de la Acción Directiva., Ed. Limusa., México., 1979., 303 p.

31. LLANO CIFUENTES, Carlos., El Empresario y su Acción., Mc Graw Hill., México., 1990., 170 p.
32. LLANO CIFUENTES, Carlos., et al., La Vertiente Humana del Trabajo en la Empresa., Ed. Rialp., Madrid., 1990., 143 p.
33. MONCAYO G., Luis G., Cómo Trabajar en Equipo., Ed. Hexágono., Jalisco., México., 1987., 209 p.
34. OLIVARES., Comportamiento Organizacional: métodos estrategias., Ed. Banca y Comercio., México., 1993., 158 p.
35. PLIEGO BALLESTEROS, M., Tu Familia merece Libertad., Editora de Revistas., México., 1991., 192 p.
36. PLIEGO BALLESTEROS, M., Valores y Autoeducación., Editora de Revistas., México., 1979., 116 p.
37. PROKOPENKO, Joseph., La Gestión de la Productividad., Oficina Internacional del Trabajo., Ginebra, Suiza., 1987., 317 p.
38. RAMOS J., GALVAN R., Competitividad Empresarial Siglo XXI., Ed. Panorama., México., 1993., 166 p.
39. RANDOLPH, W., POSNER B., Las Diez Reglas de Oro para Trabajar en Equipo., México., Grijalbo., 1988., 200 p.
40. REYES PONCE, Agustín., Administración de Empresas., Primera Parte., Ed. Limusa., México., 1985., 109 p.
41. ROBBINS, Stephen., Comportamiento Organizacional., Ed. Prentice Hall., México., 1974., 475 p.

42. RODRIGUEZ, Mauro., Comunicación y Superación Personal., Ed. El Manual Moderno., México., 1988., 106 p.
43. RODRIGUEZ, Mauro., Manejo de Conflictos., Ed. El Manual Moderno., México., 1988., 109 p.
44. SANTILLANA., Diccionario de las Ciencias de la Educación., Aguilar Editor., México., 1990., 1528 p.