

308923

28
2ej.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



LAS VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA EMPRESA. UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA.

**TESIS PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
DULCE MARIA GAONA MARTINEZ
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. MARTA REGINA JIMENEZ CASTILLA.

MEXICO, D. F.

1998.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

26044



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 esta 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 Teo y Yola, mis padres, por su ejemplo diario de lucha, el amor que me demuestran constantemente, la entrega y dedicación a la familia, el apoyo y comprensión incondicional, su confianza, porque en ustedes encuentro siempre a un amigo, y porque gracias a todo; esto es una realidad mía y de ustedes. Los quiero mucho.

A Rocío por su ayuda.

A Yoli por su constante ayuda y paciencia.

A mis amigos por estar en todos los momentos conmigo... A mis profesores por todo lo que me han enseñado... A mis tíos y primos por su cariño.

ÍNDICE

Introducción.....	3
I. DEL GRUPO AL EQUIPO	
1.1 El grupo y las necesidades humanas.....	7
1.2 Clasificación tipológica y definición de los grupos sociales.....	12
1.3 Características del equipo.....	16
1.4 El equipo.....	18
II. DEL TRABAJO INDIVIDUAL AL TRABAJO EN EQUIPO	
2.1 Definición y características del trabajo.....	27
2.1.1 Características del trabajo.....	29
2.2 Características del trabajo en equipo.....	32
2.3 Ventajas del trabajo en equipo.....	39
2.4 Problemas para la consolidación del Trabajo en Equipo.....	42
2.5 Pedagogía y Educación para el trabajo.....	45
III. EL PAPEL DE LAS VIRTUDES PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO	
3.1 Concepto de valor, virtud y hábito.....	46
3.1.1 Valor.....	47
3.1.2 Virtudes.....	48
3.1.3 Hábito.....	50
3.2 Las Virtudes necesarias para consolidar el trabajo en equipo.....	51
3.2.1 Virtud de la responsabilidad.....	52
3.2.2 Virtud de la Solidaridad.....	53
3.2.3 Virtud de la Tolerancia.....	54
3.2.4 Virtud de la Cooperación.....	56

3.2.5 Virtud de la Flexibilidad.....	58
3.3 Educación como proceso para generar virtudes.....	60
3.3.1 La educación de adultos.....	62
3.3.2 La educación de la empresa.....	66
3.3.3 La educación en la empresa.....	67
IV. TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO	
4.1 Tipo de derivación práctica.....	72
4.2 Justificación.....	73
4.3 Elementos que conforman el taller.....	74
Conclusiones.....	87
Bibliografía.....	89
Anexos.....	96

INTRODUCCIÓN

En las empresas modernas se ha cobrado conciencia de la importancia del capital humano para la productividad y la eficacia: un capital humano que desarrolle su potencial en colaboración mutua. De ahí que cada día se fomente la práctica de trabajo en equipo dentro de los ámbitos del trabajo. Saber trabajar en equipo requiere de un cambio de mentalidad.

El trabajo en equipo se hace necesario, porque una sola persona no puede saber todo, ya que cada día se están descubriendo más cosas, se generan nuevas técnicas y se consolidan formas novedosas de organización.

Por otro lado, en un equipo de trabajo hay más ideas, más mentes humanas trabajando que hacen que luzca más, que haya más posibilidad de un mayor avance o alcance. Al trabajar en equipo se logra avanzar y ser más productivo, estar departiendo constantemente con personas enriquece el desarrollo personal y mantiene más despiertos los sentidos y las ganas de esforzarnos para ser mejores.

En México no hay una tradición de trabajo en equipo, porque, por un lado, no se había sentido dentro de las empresas la necesidad de hacerlo, y por el otro, el sistema educativo formal ha fomentado más el individualismo, que crea actitudes egoístas de competencia, más que la colaboración. Así, vemos que en México, desde el aula escolar, los deportes y el trabajo profesional, se busca el triunfo personal, pues creemos que lograrlo con alguien más nos quita mérito.

Debido a esta práctica individualista tan frecuente, se hace necesario que las empresas que se han dado cuenta de las bondades del trabajo en equipo, capaciten a sus trabajadores para prepararlos a este nuevo tipo de organización, de la mejor manera.

Como futura Pedagoga, creo que es importante señalar las ventajas del trabajo en equipo dentro de la empresa y hacer propuestas concretas que ayuden a cambiar la mentalidad de los trabajadores, es por ello que abordo este tema.

El tema es tratado en cuatro capítulos, en donde en los tres primeros se observa la parte teórica y en el cuarto la parte práctica.

En el capítulo 1, se reconocerá cómo el grupo es algo natural al hombre, para cubrir sus necesidades, y por qué el hombre es un ser social por indigencia y por excelencia. Asimismo, se conocerá la tipología y definición de los grupos sociales, para saber en qué momento

pertenecemos a éstos y cuáles son sus definiciones; así como cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo, identificando las características del equipo y profundizando en él para saber cómo se logra consolidar un equipo.

En el capítulo 2; se mostrarán las definiciones y características del trabajo y del trabajo en equipo, esto para analizar la importancia que tiene el trabajo y la riqueza de trabajar en equipo, pues serán expuestas las ventajas, así como los problemas, que se presentan para consolidar el trabajo en equipo, para poderles dar posibilidades y soluciones.

En el capítulo 3; se distinguirá la diferencia entre actuar por obligación o por convicción, esto mediante el análisis de los conceptos de virtud, valor y hábito, viendo la necesidad de adquirir virtudes para lograr el trabajo en equipo y concretando cuáles de éstas son básicas para que se dé este trabajo, y ya conociéndolas, cómo es posible educarnos para adquirirlas.

Finalmente, en el capítulo 4; se presentará el diseño de un Taller y cómo llevarlo a cabo en las empresas, para familiarizar a los trabajadores con esta práctica, y que así les sea más fácil ponerla en práctica en su vida laboral.

Para realizar este trabajo se utilizó la observación documental que nos permitió no solo conceptualizar sino también ejemplificar y argumentar que el trabajo en equipo desarrolla capacidades tanto en el individuo como en el grupo.

Por otro lado la observación participante y la autoreflexión que como trabajadora he realizado en mi experiencia laboral de 2 años me permitió ir adentrándome en un tema que es importante para el proceso de modernización en las empresas mexicanas.

Para sustentar mi propuesta realicé una búsqueda entre autores representativos tanto de la sociología, psicología, administración y pedagogía dado el problema de las relaciones en el trabajo es un tema complejo que requiere ser enfocado en todas sus aristas.

Considero que el presente trabajo tiene 2 méritos que aunque sencillos son significativos, 1 es el haber retomado un tema de relaciones humanas en el desarrollo empresarial; el otro el haber logrado una propuesta pedagógica concreta de lo meramente conceptual que puede ayudar a modificar comportamientos que recaen en beneficio del trabajador y en la productividad de la empresa. Sin embargo tiene la limitante de no haberse probado la eficacia de la propuesta ya que el Taller no se llevó al cabo. Si éste se logra implantar se requerirá de una evaluación que mida el antes y el después.

Capítulo I

DEL GRUPO AL EQUIPO

En este primer capítulo se busca repasar los conceptos que de grupo y equipo hacen diferentes especialistas de diversas disciplinas con el propósito de mostrar que la unión de esfuerzos y el logro de metas comunes transforman al grupo en equipo , y que éste propicia tanto el crecimiento personal como el colectivo.

1.1 El grupo y las necesidades humanas.

El hombre es, por naturaleza, un ser social, tanto por su instinto gregario, como por su incapacidad para cubrir por sí sólo todas sus necesidades. El hombre, situado en el tiempo y en el espacio, se ve obligado a atender las exigencias de su propia naturaleza, que se manifiestan en forma de necesidades. Cuando nace, requiere de los demás para su sobrevivencia, y en su proceso de maduración personal, la convivencia con sus semejantes desempeña un papel preponderante.

En vista de lo anterior se piensa que el hombre, desde que aparece en la faz de la tierra, siempre se ha movido en grupo. En un principio, estos grupos eran hordas, agrupamiento poco organizado

que fue evolucionando hasta conformarse en grupos complejos, el mayor de ellos es el estado. De la horda - pequeño conjunto de seres humanos salvajes que formaban bandas y vivían errantes -, se constituyó la forma inicial rudimentaria de organización humana. Hasta el Estado - grupo más complejo en una población, que habita en un territorio determinado, bajo un gobierno independiente y soberano -, que demuestra que , el hombre siempre ha vivido en agrupamientos. El sentido de los grupos es ayudar a sus integrantes a cubrir sus necesidades.

Estas son de diferente nivel y complejidad. Así, nos dice A. Maslow,¹ el hombre tiene cinco tipos de necesidades:

- 1) Necesidades fisiológicas.
- 2) Necesidades de seguridad.
- 3) Necesidades sociales.
- 4) Necesidades del Yo.
- 5) Necesidades de autoperfeccionamiento o autorrealización.

Las Necesidades Fisiológicas son las necesidades del cuerpo o corporales, son las que se perciben a través de los sentidos y son: comer, dormir, protegerse de las inclemencias del tiempo, etc. Entre los seres vivos, el hombre es el que nace más desprotegido, pues necesita de otros para poder satisfacer estas necesidades, si no, no sobrevive.

¹ cfr. Diplomado en orientación familiar para maestros, ed. Fernández Cueto Editores., Mod. 2., p. 11 a 14

Las Necesidades de Seguridad se manifiestan en la necesidad de sentirse amado, comprendido y aceptado y se expresan de forma distinta, de acuerdo con el temperamento y carácter. Estas necesidades, si bien no se expresan con tanta urgencia como las físicas, no por eso son menos importantes en el desarrollo armónico del ser humano.

El ser humano para su equilibrio y crecimiento armónico, necesita no sólo saberse amado, sino también sentirse amado, un amor que sea afectivo y efectivo.

Las Necesidades Sociales constituyen el que para la persona es indispensable pertenecer a un grupo: familia, sociedad, nación. La persona es también un ser social, porque es capaz de relacionarse con los demás y necesita de la ayuda de otros. No se puede entender a la sociedad sin la persona, ni a la persona sin la sociedad. Por esto, la persona es sujeto de derechos y deberes. Sus actos tienen trascendencia y responsabilidad, tanto personal como social. Pertenecer a un grupo familiar es lo más natural y necesario para la persona, ya que la existencia humana surge en el seno de esa primera comunidad que es la familia.

Las Necesidades del Yo, de Autoestima y propia reputación, hacen referencia a que el ser humano necesita amarse a sí mismo y saberse amado por los que le rodean. La propia valoración es el comienzo para valorar a los demás. Buena parte del concepto que la persona tiene de sí misma surge de lo que los demás opinen de ella.

Una de las frases más profundas que podemos decirle a otra persona es “espero en ti” o “creo en ti”. Son palabras que motivan a acercarse a lo que se espera de uno mismo.

Y, finalmente, las Necesidades de Autoperfeccionamiento o autorrealización en las que el hombre, por su inteligencia, aprende, juzga, razona y experimenta la necesidad de saber, de aprender y de descubrir la verdad. Mientras que por su voluntad, el ser humano se mueve a conseguir aquello que su inteligencia le presenta como bueno. La voluntad lleva al hombre a la acción y por estas dos facultades, el hombre es un ser abierto al universo, con todas las posibilidades de conocer y de querer. El animal actúa siempre por el impulso más fuerte que le dicta su naturaleza irracional; sea el hambre o el instinto de conservación de su especie. El hombre satisface, como el animal, su hambre, pero es el único que ha creado un arte culinario, se cubre de la intemperie creando un espacio arquitectónico, procrea y al procrear ama, y es capaz de establecer relaciones permanentes y de formar una familia.

Con este propósito, cada uno ha de esforzarse en su propio perfeccionamiento, aceptando en el conjunto de la vida social, su parte de responsabilidad. La persona es un ser de aportaciones y su máxima realización la alcanza al dar lo mejor de sí mismo, ya sea por medio del arte, la ciencia, el trabajo. Ubicado en grupo, en todo momento se ve su pertenencia a un grupo. Así, retomando el ejemplo del arte culinario, se observa cómo de generación en generación tuvieron que irse transmitiendo las recetas y cada vez enriqueciendo más y más este arte, lo que como personas aisladas no hubiera sido posible.

En cada una de las 5 esferas de necesidades, se ve la necesidad del grupo, en algunos se ve de forma directa y en otras indirecta, pero nunca se va a cubrir una necesidad, siempre va a girar en torno a otros, ya sea como espectadores o actores.

El grupo, como objeto de estudio científico, surge en la psicología social y en la sociología, pero por las relaciones que impone y la presión moral que ejerce, desempeña un poderoso papel educador; se comenzó discutiendo si los fenómenos grupales poseían realidad independiente o eran el resultado de la suma de las conductas de sus miembros.

El estudio científico de los grupo es relativamente nuevo; hace cincuenta años era aceptable afirmar que las organizaciones se componían de individuos, sin ninguna aclaración ulterior. Fue en la década de 1930 y en la de 1940 cuando surgieron las ideas contemporáneas referentes a los grupos: la conciencia de que la conducta de las personas en los grupos es algo más que la suma total de cada uno actuando por su cuenta. En otras palabras, cuando los individuos están en un grupo obran de modo distinto a como lo hacen si se hallan solos.

Por lo que concluimos que en todas las épocas de la historia el grupo ha sido trascendental en la vida humana.

De acuerdo a Mendieta y Nuñez, ² lo que caracteriza a un grupo es:

²cfr. MENDIETA Y NÚÑEZ, Lucio. Teoría de los agrupamientos sociales, cap. 4

- Una indudable organización interna,
- Unidad colectiva
- Permanente; pero sin la presencia obligada de todos los miembros en un lugar o momento determinados.
- Objetivo común
- Tiene una parte central que esta siempre unida que centraliza y hace posible las relaciones de todos los que lo componen.

A continuación se mencionará la clasificación tipológica de los agrupamientos sociales con base a Mendieta y Núñez ³ en cuanto a su sentido de organización y estructura.

1.2 Clasificación tipológica y definición de los grupos sociales.

a) Grupos estructurales de la sociedad: Se les llama así porque están organizados y porque integran la estructura social y son, por ejemplo: la horda, la familia, el Estado, etc.

b) Cuasigrupos estructurales de la sociedad: Son llamados así porque carecen de organización, pero ofrecen cierta coherencia hasta destacarse dentro de la sociedad misma, con propios perfiles, como parte también de su estructura; es decir no están organizados y, en consecuencia, no

³ cfr. ibidem., Caps. 5,6,7,9

constituyen grupos, pero son parte del cuerpo social, por ejemplo: la comunidad, nación, la masa, etc.

c) Cuasi grupos ocasionales o circunstanciales: Se forman ocasionalmente, son agrupamientos transitorios sin organización alguna y por ello, pueden llamarse: multitud o público o auditorio.

d) Grupos artificiales: Están constituidos conscientemente organizados, en estos grupos se encuentran: los estatales, religiosos, políticos, los equipos, etc.

Esta visión sociológica se complementa con los enfoques de los administradores, psicólogos y pedagogos. Así, para los administradores la definición de grupo “es el conjunto de dos o más individuos, que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares”.⁴

Roy Payne considera a los grupos como “aquellas unidades, formal y estructuralmente diferenciadas entre sí dentro de una organización, cuyos miembros se percatan de la existencia “separada” e identidad singular de su unidad”.⁵

Mientras que María García, dice que el grupo “es una formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí que cuenta con metas y necesidades comunes”.⁶

⁴ ROBBINS, Stephen., Administración Teoría y Práctica, p.171

⁵ GARCÍA, María., et. al., El trabajo en equipo, p.78

⁶ ibidem., p. 28

Por lo tanto, el enfoque de los administradores está puesto en los objetivos y metas.

Para los pedagogos, “el grupo es un sistema de vida en el cual unos miembros influyen en otros persiguiendo un propósito común.”⁷

Según Barriga , “grupo es el conjunto de personas que se relacionan entre sí de modo directo”⁸

Por lo tanto, para los pedagogos el grupo se caracteriza por el interactuar de sus miembros y por los valores que lo unen.

Desde la perspectiva de los psicólogos el grupo “es un conjunto de personas unidas por un fin común o por sentimientos de afecto y de afiliación”,⁹ por ejemplo: familia, partido político, deporte. Asimismo, el grupo es: “dos o más individuos que tienen una explícita relación psicosocial entre sí; es decir, cada persona influye y es influida por la otra(s)”.¹⁰

Así pues ‘podemos considerar al grupo como una molécula social cuya estructura determina las relaciones entre sus miembros. Aunque estas relaciones son muchas y variadas’.¹¹

⁷ Boletín de Información y Orientación Pedagógica ., ed. Fomento de Centros de Enseñanza., No. 42 extraordinario p. 8

⁸ TSCHORNE, Patricia., La dinámica de grupo aplicada al trabajo social. p. 13

⁹ Diccionario de Psicología., ed. Planeta., p. 30

¹⁰ RAVEN, Bertram H., et. al., Psicología Social. p.506

¹¹ ibidem., p.294

Por tanto, aun en el campo de la psicología social, “el grupo puede ser considerado como un conjunto de personas que reúnen muy pocos requisitos, un grupo consiste en: dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervinculados”.¹²

Continuando con el enfoque de los psicólogos, según Olmsted “un grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos u otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia”.¹³

Entendemos por un grupo dice Homans “cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo, y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no en forma indirecta, a través de otras personas, sino cara a cara”.¹⁴ Así entonces, para los psicólogos lo esencial de los grupos son los lazos vinculantes y los sentimientos que los originan.

Si analizamos los tres enfoques presentados en todos se enfatiza: la finalidad, la cohesión, identidad y sentido de solidaridad, que es el punto de partida y punto final de la teoría Z y que nos sirve de enfoque teórico para el desarrollo de este trabajo.

La teoría Z, sintetizada, nos dice que “los grupos funcionan como auténticos clanes de trabajo, es decir, grupos de individuos que se conocen bien entre sí y que, si no comparten vínculos de sangre

¹² CIRIGLIANO, Gustavo., Dinámica de grupos., p.66

¹³ ibidem., p. 67

¹⁴ ibidem., p. 68

como los clanes originarios, sí comparten el compromiso respecto a unos valores que son la esencia diferenciadora de su organización. La existencia de estos clanes sólo es posible en unos entornos que facilitan y condicionan este tipo de desempeño y que permiten la permanencia de todos los miembros del clan, como una de las vías para garantizar su propia supervivencia”.¹⁵

Entonces podemos decir que un grupo es la reunión de varias personas que interactúan, que comparten valores, que mantienen sentimientos y afectos y que se unen para el logro de fines comunes.

1.3 Características del equipo.

De acuerdo a los especialistas (supra e infra) podemos listar una serie de características que el equipo tiene:

- Reunión de dos o más personas identificables por un nombre o tipo.
- Una relación cara a cara, un saber con quien trato.

Un sentido de participación con los mismos propósitos, que el grupo intervenga para la consecución de un fin, que su meta sea igual, aunque cada quien puede satisfacer necesidades diferentes.

- Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades.

Se va a formar el grupo debido a que todos quieren lograr algo, si no, no habría grupo.

¹⁵ GARCIA Hoz, Victor., et. al., La educación personalizada en el mundo del trabajo., p.182

- **Comunicación entre ellos.**
- No son personas aisladas, al unirse en grupo están indicando que necesitan de los demás, y al estar ya en un grupo para poder lograr las metas es necesario establecer la comunicación, que haya un canal abierto.
- **Habilidad para actuar en forma unitaria.**
Aunque estén en el grupo, que las personas tengan libertad de actuar y no se vuelvan dependientes o atenuadas, que no pierdan la capacidad de iniciativa.
- **Estructura interna.**
Los roles que reconoce.
- **Cohesión.**
Que los integrantes conserven la tendencia de mantenerse unidos y de acuerdo.
- **Debe haber un líder o autoridad.**
Individuos que toman la dirección; tienen un don excepcional que les permite captar lo que sus camaradas piensan y desean. Para bien del grupo o para su desgracia, estos personajes gozan de un prestigio especial: conducen, mandan y arrastran.
- **Interdependencia.**
Hacer un alto para ver cómo se desarrollan sus miembros.
- **Normas.**
Acuerdos explícitos entre los miembros del grupo sobre qué comportamiento deben o no deben poner en práctica los individuos del grupo.

- Estatus.

Es un grado de prestigio, una posición o jerarquía dentro de un grupo.

1.4 El Equipo.

“Conjunto de individuos que se reúnen para llevar a cabo una actividad determinada. Para que el equipo pueda funcionar precisa y eficazmente, además de tener objetivos de actuación propios, debe haber delimitado un mínimo esquema de estructura organizativa y operativa y la necesaria cohesión entre sus miembros”.¹⁶

Como se ve, el equipo es una especie del genero grupo, lo que le da su diferencia específica es que es un grupo funcional y bien organizado con fines precisos y explícitos.

Si tomamos en cuenta el término equipo, viene de equipar; equipar viene de *esquipar*, y *esquipar*, del antiguo germánico *skipian*, igual a navegar (palabra afín al inglés *ship* y al alemán *schiff*). Equipo, así pues, lleva en sí la idea de la tripulación, es decir, el grupo laboral, funcional y bien organizado.

El equipo es un grupo netamente organizado, que implica un número fijo de miembros, con funciones muy bien determinadas y con tareas claras y definidas. Un claro ejemplo, es un equipo de fútbol, en donde cada jugador, dependiendo de su posición, tiene fijas responsabilidades y desempeño.

¹⁶ Diccionario de las Ciencias de la Educación, ed. Santillana., p. 556

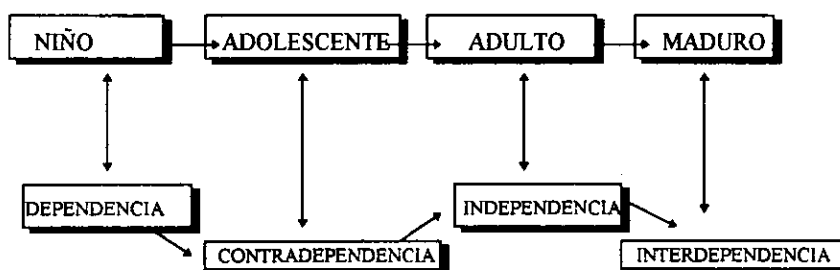
“Un equipo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que pueden adoptar e intercambiar roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza”.¹⁷

Construir un equipo significa que los participantes cubran las etapas de un proceso de maduración, que se inicia en la dependencia, continúa en la contradependencia, porque conduce a las personas a la independencia y las integra, finalmente, a través de la interdependencia.

Estas etapas pueden ser comparadas con las del desarrollo de un ser humano:

CUADRO COMPARATIVO I

“ETAPAS DE DESARROLLO DEL INDIVIDUO / ETAPAS DE MADURACIÓN DEL GRUPO PARA CONVERTIRSE EN EQUIPO”¹⁸



¹⁷ GARCÍA, María, et al., *op. cit.* p.71

¹⁸ *ibidem*, p. 88

La dinámica de un grupo es el conjunto de fenómenos psicosociales que se generan entre los miembros en forma natural. Un grupo evolucionará hasta constituir un equipo en la medida en que los participantes cubran "las etapas de un proceso de maduración",¹⁹ a partir de las etapas mencionadas y que a continuación se describirán:

a) Etapa de dependencia:

Esta es la primera etapa por la que pasa un grupo para convertirse en equipo, cuando se percatan y aceptan que van a depender de una autoridad determinada, es decir se da la jerarquización, como se ha venido utilizando en las en las organizaciones para una mayor productividad y control. El periodo de dependencia es típico la manifestación incertidumbre y la ansiedad de los participantes ante el no conocer los objetivos y expectativas de la autoridad formal, quien toma, por su investidura de autoridad, la organización y la dirección de la vida del grupo. Cuando el grupo es dependiente se nota por el constante preguntar de instrucciones concretas de que es lo que tiene que hacer, cómo hacerlo y ,aún, con qué instrumentos, sin tomar en cuenta el para qué. "Trabajar sin un sentido claro genera gran porcentaje de actividades desorientadas y de interrogantes no manifiestas sobre qué es lo que se espera de cada uno".²⁰ Los efectos que produce la situación que antes se describió es la insatisfacción y falta de colaboración, que afectarán a la productividad. Si la autoridad formal tiene la capacidad necesaria para identificar los efectos negativos que

¹⁹ cfr. *ibidem.*, p. 83, 84, 85, 86, 87, 89

²⁰ *ibidem.*, p. 84

producen estas actitudes en los resultados de la institución, tomará medidas para generar un cambio.

Aunque, por lo general la autoridad o líder nunca se da cuenta por lo que rara vez se produce el cambio sin la ayuda de un agente externo que intervenga y norme con objetividad los esfuerzos del grupo. A este factor se le conoce como agente de cambio, facilitador o consultor de procesos de desarrollo, denominación que relaciona a un especialista en la aplicación de las ciencias del comportamiento en la administración.

Cuando se tiene al consultor la actividad número uno, después de conocer la realidad de la institución, se da normalmente a través de un taller para la construcción de equipos de trabajo.

En esta actividad, los miembros de los equipos buscan encontrar la solución mediante una reunión de información, por medio de un aprendizaje tradicional que incluye recetas y técnicas. Debido a que no es así y el consultor se presenta con falta de dirección, se crea un ambiente de decepción pues la angustia de no tener algo concreto por la ausencia de dirección, y ante las insólitas reglas provocadas por la ansiedad que dicha situación causa.

Además de que generalmente, nunca es la primera vez que tratan de trabajar en equipo, con este antecedente, los miembros del grupo esperan que el consultor se comporte como un jefe autocrático convencional y tradicional. Para huir de la ansiedad, el grupo se dirige a él, hostigándolo con preguntas y, si se niega a entrar en el juego, intenta manipularlo, exigiéndole aprobar o a rechazar.

Algunos miembros optan por tomarse desesperadamente del consultor para obtener un juicio de valor o una evaluación. Esto estaría marcando el primer paso hacia la contradependencia.

b) Etapa de la contradependencia:

Esta es la etapa del proceso de maduración que más apertura y disponibilidad requiere por parte de dirigentes y supervisores, puesto que los miembros del grupo empezarán a manifestar no sólo sus opiniones con respecto al trabajo, sino que expresarán sus estados de ánimo cada vez con más naturalidad y plantearán sus necesidades o inconformidades con menos temor.

En esta etapa, el líder deberá utilizar su habilidad para escuchar los puntos de vista de los demás, dialogar con ellos a fin de clarificar las divergencias posibles y negociar los términos de un compromiso mayor, a partir de la distinción que existe entre necesidades y deseos, tanto de la institución como de los individuos. Algunos directivos manifiestan temor de enfrentar esta etapa porque no tienen idea clara de su importancia y perciben las demandas que implica un hecho de tal naturaleza.

Por lo anterior, conviene destacar que la etapa de contradependencia representan para los grupos lo que la adolescencia para el individuo en su proceso de maduración. Un niño no llega a ser adulto si no vive su adolescencia. En la misma forma, un grupo no llega a constituirse jamás en equipo, si no pasa por la contradependencia. Adelson y Gallatin concluyen, "en apoyo a las

investigaciones hechas por Jean Piaget, que sólo en la mitad de la adolescencia, alrededor de los quince años de edad, los jóvenes adquieren capacidad intelectual suficiente para entender los fundamentos del contrato social".²¹

Esta etapa está caracterizada por contradicciones a través de las cuales el grupo busca su identidad y las raíces de su compromiso con la institución. Así se favorece la gestación del sentido de responsabilidad social.

En la contradependencia el consultor actúa como un catalizador de las emociones de los participantes. Algunos consideran que las intervenciones de éste constituyen intentos de interrupción y que sus silencios son una manipulación; otros creen que sus observaciones carecen de valor y están fuera de lugar. No obstante, en esta dinámica se crean entre los miembros ciertos vínculos que contribuyen a disminuir la ansiedad inicial; los participantes se sienten menos aislados y se preocupan menos por buscar la aprobación de otros.

Como en esta etapa se produce una lucha por una nueva distribución de poder, el consultor externo brinda, en diversas ocasiones, apoyo y seguridad al líder formal para preservar la jerarquía indispensable del dirigente, así como en otros casos, protege a los subordinados de un eventual uso inadecuado de la autoridad.

Si se sostiene un esfuerzo de comprensión y definición en esta etapa, los miembros impulsarán al grupo a la etapa de independencia, paso inmediatamente anterior a su integración formal como equipo de trabajo.

²¹ ibidem, p. 85

c) Etapa de independencia:

Durante esta etapa, el grupo se siente distendido y aparentemente cohesionado. Es síntoma de esta distensión una búsqueda típica de la unanimidad o del consenso en la toma de decisiones, como si la expresión de un desacuerdo pusiese nuevamente en tela de juicio el pacto de independencia.

La aparente cohesión se evidencia en una sensación gozosa de pertenencia al grupo, en un acuerdo tácito de olvidar o negar los conflictos aún no resueltos.

Los miembros se consideran un buen grupo que funciona adecuadamente. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo las alusiones hostiles se hacen cada vez más frecuentes. Poco a poco los participantes se enfrentan al dilema de salvaguardar su propia personalidad o de sacrificarla, para asegurar a cualquier precio la cohesión del grupo y el buen entendimiento que tanto ha costado adquirir. Determinados miembros proponen, entonces, no llevar más lejos el compromiso personal; otros, por el contrario, piden ir más lejos en la exploración interpersonal.

En esta etapa del proceso de maduración, los miembros del grupo se interrogan sobre las implicaciones de su integración. Una vez más, el grupo busca, en medio de la confusión y de opiniones opuestas, cuál es el nivel de participación auténtica que permita a la vez cooperar y no perder la individualidad. Cuando esto se hace posible, el grupo ha logrado una comunicación más completa.

El consultor, en esta etapa, tiene la responsabilidad de animar al grupo a tomar conciencia de la situación, de los condicionales que le impone la tarea, del margen de libertad que las personas pueden tener con realismo y de la naturaleza e intensidad de las relaciones existentes.

d) Etapa de Interdependencia:

Surge la necesidad de realizar determinada evaluación de los roles desempeñados por los distintos participantes en función de la tarea. Algunos miembros continuarán oponiéndose a ello, porque lo consideran como una invasión de su vida privada o porque una evaluación implica una diferencia entre los miembros. Este conflicto se soluciona cuando todos aceptan exponer en público su propia apreciación y comprensión de la conducta humana. Así los participantes de un equipo de trabajo descubren la respuesta a sus inquietudes, como Teilhard de Chardin afirma : “La verdadera unión no funde: diferencia y personaliza”.²²

Principio muy sencillo, si se le comprende bien, de hacer aparecer ante nuestros ojos un mundo nuevo.

El enfrentamiento con la realidad y la confrontación exige un esfuerzo de los participantes, pero paulatinamente el miedo a la evaluación desaparece para dar paso a una verdadera toma de conciencia: cada miembro comprende mejor la forma de pensar, sentir y reaccionar de los demás y puede analizar los juicios emitidos.

²² ibidem., p. 87

En esta etapa, el grupo se convierte en equipo cuando tiene clara conciencia de la capacidad de cada uno de sus miembros y de las habilidades de que disponen, así como de la aceptación de sí mismo y de los demás con todas sus posibilidades y limitaciones.

La distribución de tareas puede efectuarse entonces de una manera funcional mediante una diferenciación, o a través de una aceptación por parte de los miembros de determinados roles claves que favorecen el progreso del equipo hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Ante los obstáculos, el equipo ya no concede excesiva confianza a los procedimientos rutinarios, ni espera que la institución actúe como elemento esclarecedor de la situación, sino que intenta salir adelante a través de su propia creatividad y de la generación de una nueva tecnología para el trabajo en equipo. Se avanza lentamente, pero la solidaridad entre los miembros se consolida más a cada paso.

Dada su interdependencia, el equipo es capaz de hacerse cargo de sí mismo y expresar de este modo su autonomía. Sabe evaluar su propio progreso, controlar su funcionamiento, regular las tensiones que surgen e intervenir activamente para modificar la situación cuando ésta no es satisfactoria o productiva. La intervención del consultor concluye en esta etapa; señala los aciertos y logros del equipo, recomienda ciertas pautas para el seguimiento de los resultados y ayuda a los miembros a ser conscientes de que de su compromiso personal depende mantener vivo el proceso permanente de su propia integración, por medio de un mecanismo de renovación diseñado por ellos mismos.

Capítulo II

DEL TRABAJO INDIVIDUAL AL TRABAJO EN EQUIPO

Para transitar del trabajo individual al trabajo en equipo se hace necesario definir y precisar las características del trabajo y hacer consideraciones; así como, precisar las ventajas y desventajas de realizar el trabajo de manera individual o en equipo de ahí que a continuación abordemos estos temas.

2.1 Definición y características del trabajo.

Para abordar el tema de trabajo en equipo empezaremos por definir que se entiende por trabajo desde el punto de vista de las ciencias sociales.

De acuerdo al diccionario de Ciencias de la Educación, el trabajo es: “actividad humana productora de bienes y servicios que permite la satisfacción de necesidades. Es por tanto, un factor primario de la producción. El trabajo es un medio de realización humana cuando la actividad personal y la vocación coinciden”.²³

²³ Diccionario de las Ciencias de la Educación, ed. Santillana., p. 1360

Desde la perspectiva de la orientación familiar, trabajo es ocasión y medio de mejora personal.

Para García Hoz, el trabajo “es aquella actividad que se realiza en función de un producto. No tiene sentido en sí misma, sino en el resultado. Se trabaja para construir tal objeto, para conseguir tal o cual cosa, para alcanzar tal o cual objetivo. Es una actividad transeúnte que se justifica en una producción distinta de la actividad misma. El trabajo humano es también creador, pero creador de cosas externas, realidades que se pueden objetivar y que son las que dan sentido a la actividad laboral”.²⁴

En la misma línea de García Hoz que enfatiza el resultado, Hall, R.H., nos dice que trabajo “es el esfuerzo o actividad de un individuo que se realiza con el propósito de proveer de bienes, servicios o valores a otros y que es considerado trabajo por el propio sujeto”.²⁵

Así para la doctrina social cristiana: trabajo es “el ejercicio, consciente, serio y exteriorizado objetivamente de las capacidades espirituales y corporales del hombre, para la realización de aquellos valores con los que el hombre cumple los fines que Dios quiere de él (como hecho a su imagen) y con los que presta un servicio a la sociedad humana y, en definitiva, al honor de Dios.

En cuanto actividad consciente, el trabajo es un privilegio del hombre; la actividad de los animales es acción instintiva y sólo se puede hablar del “trabajo” de los animales y de las máquinas en sentido figurado, a saber en la medida en que el hombre pone animales y máquinas a su servicio”.²⁶

²⁴ GARCIA, Hoz, Victor., et. al. La educación personalizada en el mundo del trabajo, p. 17

²⁵ ibidem, p. 24

²⁶ HOFFNER, Joseph., Manual de doctrina social cristiana, p. 146

Las definiciones anteriores tienen elementos claves en el trabajo, pero ninguna de las definiciones creo que abarca en tan amplio sentido lo que es el trabajo, como la última definición hecha por, Joseph Hoffner. Tiene todos los elementos, no deja nada fuera. Así, con esta definición nos vamos a quedar, pues no vale la pena modificar o crear otra sino profundizar en ésta y sacarle el mejor provecho para entender el trabajo que para tantos resulta algo penoso y agotador.

2.1.1 Características del trabajo.

“Las características del trabajo que se describen a continuación”,²⁷ nos orientan hacia los sentidos que la persona debe darle a su actividad para desarrollarse en plenitud, y son el punto de partida para abrirse al trabajo en equipo:

a) El trabajo como necesidad:

Por pertenecer a la naturaleza, necesitamos trabajar en ella, si no, no sobreviviríamos.

No se daría la reproducción humana, ni el desarrollo del individuo, así como tampoco el crecimiento cultural y tecnológico; se caería en una existencia sin sentido.

b) El trabajo como actividad para el desarrollo del hombre:

En el trabajo, se desarrolla el hombre desde sí mismo, desarrollando las facultades del conocimiento, voluntad y la capacidad de crear. Así, a través del trabajo alcanza un

²⁷ cf., HOFFNER, Joseph., Manual de doctrina social cristiana., p. 147 a la 155

perfeccionamiento. Es donde cada vez se acaba como ser inacabado que es. El trabajo es la fuente de la perfección.

c) El trabajo como configuración y dominio del mundo:

El trabajo nos abre la oportunidad no sólo de ejercitarnos, sino que nos deja espacio para actuar libremente y crear. Al trabajar, el hombre impone orden en las cosas, poniendo a prueba su creatividad.

d) El trabajo y la profesión como servicio:

El trabajo se debe ver como una colaboración, una ayuda y un servicio. Siendo servicio a los demás, a la familia y a la sociedad. Y según en la relación directa al que se ayude, se dirá que está encaminada nuestra profesión. Las cuales pueden ser: los hombre activos espiritualmente, los hombre que ayudan. los hombres ordenadores y los hombres productores.

Para el hombre activo espiritualmente, su profesión está encaminada a trabajar en buscar lo bello y lo bueno, siendo representado por; los artistas, religiosos, maestros, etc. En cambio, el hombre que ayuda, se encarga de trabajar en lo que se refiere al cuidado corporal y espiritual del hombre, sin tener como único fin lo económico. Se ejemplifica con las enfermeras, consejeras, médicos, etc. Por otro lado, el hombre ordenador actúa profesionalmente en el terreno de la política en el sentido más clásico de la palabra. Cuida del orden social , por lo que pueden ser; los gobernantes, el ejercito, los policías, etc. Finalmente, el hombre productor es aquél que está en relación con las cosas, el que facilita la obtención de objetos, mediante la creación de éstos o brindando un servicio

necesario, con lo cual será remunerado directamente. El hombre productor es el más presente en la sociedad actual, ésto, por las necesidades que se nos van planteando y por el prestigio que puede ser estar al frente de una empresa productora; aunque hay que distinguir que en este tipo de hombre también existe el productor que con el sudor de su frente se enfrenta al trabajo para lograr la obtención de productos, como es la agricultura, y que por encima de lo pesado que resulta se le ve con desprecio.

e) El trabajo como tarea penosa:

Cundo sólo se le ve como obligación, como algo pesado, rutinario, no se ve la forma de sacarle beneficios positivos que permitan que el realizarlo haga sentirse satisfecho, sino todo el tiempo se ve como algo impuesto que se tiene que hacer porque sí y buscando a toda costa el tiempo libre, sin tener que trabajar, buscando el no hacer nada, pues en eso está el privilegio y lo bien visto. Cuando por la situaciones de la vida personal de cada quien se enfrenta más trabajo o un trabajo que no gusta, se convierte la situación en penosa, pues todo el tiempo se quejan, no ven el provecho de lo que hacen.

f) El trabajo como perfección:

Es aquel trabajo donde se aprende a ver lo positivo, a sacar experiencias de lo que nos toca vivir en ese momento. Si en ese momento el trabajo no resulta lo agradable que debería ser, se le debe buscar, apoyándonos en ideas, el que realizarlo nos servirá para desarrollamos posteriormente en otra cosa y que con la experiencia que hemos tenido, nos será más grato el realizarlo. Y si de

plano no se le ve nada a gusto, es necesario tomar la decisión de que se le puede hacer frente sin estarnos quejando y rindiendo menos. Al enfrentarnos a los retos difíciles, estamos gobernando nuestras facultades y con ésto nos perfeccionamos.

g) El trabajo como trascendencia:

El que realiza su trabajo moralmente bien, por muy arduo que sea, esta dejando huella de la voluntad que tiene y de cómo sabe enfrentarse a las adversidades, con esto logra que los demás, unos con reserva y otros con claridad, sigan su ejemplo; cuando se tratan o vencen todos los obstáculos y se cumple la tarea encomendada, deja estela de que ahí estuvo.

Quien contribuye a la creación de nuevas cosas, en beneficio de la sociedad, a pesar de la dureza e inexorabilidad de las condiciones sociales y económicas, que hacen que no todos encuentren una profesión que corresponda en todos los sentidos a sus inclinaciones y capacidades, además de desempeñar un trabajo ya sea importante o subordinado y lo lleven a cabo para lograr el bien, está trabajando para trascender.

2.2 Características del trabajo en equipo.

Después de saber qué es un equipo y conocer la definición más completa de trabajo, se hablará a continuación de lo que es el trabajo en equipo.

Cuando definimos el trabajo, dijimos que es el ejercicio que el hombre como unidad de cuerpo y alma realiza, conscientemente, para obtener un producto y enriquecerse como persona. Cuando lo efectúa reunido, estamos hablando del trabajo en equipo; éste es suma de esfuerzos articulados, y que, de acuerdo al diccionario de las Ciencias de la Educación, “es el esfuerzo que realiza un microgrupo para alcanzar los objetivos propuestos”.²⁸

El trabajo en equipo es una práctica inmersa en el principio de socialización que se propone capacitar a los trabajadores para realizar actividades en común, a fin de desarrollar la solidaridad y la cooperación.

En el ambiente administrativo se enfatiza que trabajar en equipo se refiere a “Una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo forman un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza”²⁹

“El trabajo en equipo, implica la formación dinámica de sus integrantes, encauzados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal”³⁰

²⁸ Diccionario de las Ciencias de la Educación, ed. Santillana, p. 1360

²⁹ GARCÍA, María., et al., op. cit., p.71

³⁰ RODRÍGUEZ, Mauro., Integración de equipos, p.52

“La existencia de un equipo supone que se trata de un conjunto de sujetos que se reúnen o pueden reunirse físicamente, que cada uno puede comunicar con los demás y que hay una autoridad”.³¹

De acuerdo a los diversos enfoques, el trabajo en equipo se caracteriza por la:

- Interacción :

Que es el resultado de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros. Debe ser lo más estrecha y eficaz posible. Que exista afinidad, es decir, una relación de amistad en el gusto y las opiniones. No deben descuidarse, pues pueden ser los cimientos de un proyecto y son útiles. Aunque no es imposible que se dé sin ella y armonizar las complementariedad. Si un miembro del equipo se muestra activo, alegre, optimista, investiga, coopera, busca zanjar las dificultades, sin duda alguna su conducta producirá efectos positivos en beneficio de todos, pero sí, por el contrario, toma actitudes de agresión, ironía, pesimismo, de obstaculizar, hojear o jugar, su conducta repercutirá en detrimento de los intereses de todos y puede empujar al fracaso, obteniendo pobres resultados, por ello todos los miembros deberán poner su mejor esfuerzo.

- Actitudes de respeto:

Comprensión, participación, sensibilidad a los valores humanos de los compañeros, no solo como miembros del grupo y como funciones, sino como personas.

³¹ GARCIA HOZ, Victor., Pedagogía Visible y Educación Invisible., p. 113

Tolerar las diferencias de caracteres y del desacuerdo.

- Madurez de los trabajadores.

Apertura a la crítica constructiva y estar abierto a la innovación. Debe haber competencia en cuanto al saber, para desarrollarse y enriquecerse considerablemente.

- Identificación:

El equipo, una vez integrado, como cualquier grupo organizado. Debe ser identificado como tal, no sólo por quienes lo integran, sino por los demás.

- Condiciones necesarias:

Lo propio del equipo es la apertura a todos los participantes y a sus ideas. Participación amplia en la ejecución así como en las deliberaciones. Disciplina y promover la calidad. Ser directo los unos con los otros. Problemas que surjan no saldrán del equipo, si algún miembro del equipo tiene problemas lo esperaremos a que los resuelva. Trabajar juntos como un equipo, con puntualidad, asistencia y requerimiento de tiempo: juntas programadas, reunirse según las necesidades, pero que sea frecuente en ambiente formal o informal, en cuanto al carácter de la junta. El tamaño del equipo va de 3 a 30 personas como máximo. Los objetivos, expectativas, papeles y responsabilidades deben estar claramente definidas, lineamientos bien definidos, bien documentados de comportamiento y reglas generales, aprendizaje y capacitación, continuos en las habilidades apropiadas, paciencia y apoyo de la gerencia.

- **Objetivo común:**

Fijar objetivos, que estén motivados los miembros para acceder de lleno a la tarea y debe existir una necesidad. Trabajar en equipo es trabajar en común: organizadamente, estableciendo resultados de un consenso colectivo, un plan en el cual se determina lo que cada quien ha de realizar para lograr el objetivo común.

Objetivos de un equipo empresarial son objetivos de beneficios y logros para la empresa y tomar el proceso desde el comienzo hasta el final, con responsabilidades sociales, administrativas y técnicas

- **Relación:**

Un clima espontáneo, relajado, de confianza sin perder disciplina. Toma de decisiones por consenso, más que por votación o imposición. La relación entre los trabajadores no tiene por qué ser tan estrecha como cuando los amigos se van de viaje o los vecinos se reúnen a tomar café y a platicar. Las relaciones humanas son muy importantes, pues están en función de la tarea. Desde el mismo día de comienzo de labores en equipo, los empleados y jefes entienden y muestran que el hombre es más importante que la función, que el rol, por importante que sea, no oculta a la persona, por lo cual es necesario darse el tiempo de presentarse. El trabajo en equipo, a diferencia de un grupo, implica la formación dinámica de sus integrantes encauzados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales, abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

La principal relación que debe existir entre los integrantes del equipo empresarial, es la que permite unirlos, para realizar en forma cooperativa las tareas y para el logro de los objetivos propuestos por la empresa.

Puede darse la relación de amistad y el trabajo se realizará en mejores condiciones sociales, pero sin confundir la relación de amistad con la obligación de cumplir con las tareas asignadas. Las relaciones de amistad o parentesco se ven afectadas, muchas veces, cuando existen problemas de trabajo por la irresponsabilidad e indisciplina de los compañeros que confunden la amistad con el trabajo.

- **Comunicación:**

Que no haya agendas ocultas, es decir, que todos los del equipo estén enterados de todo lo que se va hacer, mediante el intenso intercambio de ideas, opiniones e información. Aprender a dialogar lo que implica saber escuchar también.

Comunicar implica hacer común las ideas, compartir información de conocimientos adquiridos, estados de ánimo, etc.

Un trabajador tendrá más éxito en sus tareas, en la medida que logre habilidades para recibir información y expresarla. Si los miembros del equipo incrementan sus habilidades para comunicarse, obtendrán buenos resultados y éxito.

- **Roles:**

Alto grado de organización para determinar una relación bastante precisa de puestos a actividades como condición de eficiencia. Valorar a cada uno por un rol en el que puede expresarse, realizarse, expandirse. Pero si bien cada quien realiza actividades diferentes, todas están interconectadas y coordinadas para lograr un fin común.

Cuando los miembros de un equipo no tienen delimitada su área de acción, se producen invasiones, se bloquean mutuamente, por lo cual, muy a pesar de su gran esfuerzo tendrán fracaso.

Si los integrantes de un equipo no tienen clara su área de responsabilidad, o son pasivos y se concretan a “ver pasar su trabajo” o “encogerse de hombros”, nunca tendrán éxito.

- **Unión y alta cohesión:**

La unión del equipo va a estar en la productividad; ésta es su razón de ser. Reunir al equipo. El aislamiento o la dispersión de los miembros de un equipo, pueden disolverlo; la unión, la alta cohesión de un equipo, se logra al incrementar: la comunicación, la simpatía, la participación responsable y el cumplimiento de las normas que regulan los comportamientos de los miembros.

- **Autoridad y jerarquía:**

Ausencia del dominio de una figura de poder y presencia de formas de liderazgo. El líder puede ser elegido por el grupo o uno no formal o el gerente del área o de la empresa.

2.3 Ventajas del trabajo en equipo.

Las ventajas son muchas, pero para tener más claro lo que se puede lograr mediante el trabajo en equipo, se dividen las ventajas en tres: cuáles son las ventajas para los integrantes, para la producción y para la empresa.

a) Ventajas para los integrantes:

Fomenta las actitudes de cooperación entre los trabajadores. El trabajo cobra sentido, se hace inteligible como actividad propia de seres humanos y no de autómatas, sólo hasta que varias operaciones se relacionan coordinadamente y revelan la adecuación de medios a fines. “El trabajo adquiere inteligibilidad y valor humano sólo como trabajo en equipo”.³²

Se va a trabajar más como una comunidad humana que comparte con entusiasmo la vida y el interés por metas comunes, que como estructura jerárquica, o peor aún, como un rebaño de borregos.

Se convive de forma cálida, viva y no se cae en la relación fría, inerte y descarnada.

La competencia profesional no impide la camaradería y la colaboración. Aprender a ser equipo es más valioso y eficiente.

El trabajo en equipo evita la relación de rivalidad.

Se puede trabajar libremente, pero no como un individuo aislado, sino en un trabajo cooperativo.

³² GUZMAN Valdivia, Isaac., La sociología de la empresa., p.164

Se refuerza la amistad entre los miembros del equipo, no es sólo un buen medio para promover la influencia mutua, sino que también tiene efectos en la producción.

Se da la participación, por lo cual no es ocupar un puesto por simple deber, trabajar maquinalmente, obedecer servilmente, asistir, mirar o escuchar pasivamente, participar es tomar parte; es realizar la tarea particular, considerando la significación que tiene en y para el conjunto .

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. Todo colaborador debe ser consciente de ello sin esfuerzo alguno y, por ello, no contraer sino los compromisos que sabe perfectamente que ha de poder cumplir con exactitud en el tiempo debido.

La libre colaboración exige también una actitud adecuada con relación a los compañeros.

Trabajar juntos no consiste solamente en unir las fuerzas intelectuales o físicas para producir o realizar algo. Sólo una asociación más completa que la simple yuxtaposición de esfuerzos merece el nombre de colaboración.

La asociación presupone la unidad del objetivo, la concordancia de las intenciones y la unión de las voluntades, aunque cada uno tenga su tarea especial y distinta.

El espíritu de equipo produce una unión de esfuerzos que se integra entre sí. La atención de todos se concentra en un punto de interés común.

Aprender a trabajar en equipo es uno de los elementos esenciales para aprender a vivir.

“Ninguno de nosotros es tan Inteligente como todos nosotros juntos”³³

³³ Anónimo

b)Ventajas para la producción:

Mucha información que es valiosa para las grandes decisiones que se toman en niveles altos, nace, crece y florece en niveles inferiores, y habiendo clima de colaboración traspasa fácilmente.

Un ejemplo de lo alcanzado en países de gran desarrollo empresarial, nos lo da el vecino país de Estados Unidos de América. Los estadounidenses no se cansan de exaltar la cooperación como la forma más eficiente de relación humana. La prueba primaria de este acierto, es el sistema organizado, coordinado y cooperativo de la producción y distribución masiva, que ha puesto al alcance del público un cúmulo de productos y de servicios. La convicción de que todo se puede hacer mediante trabajo en equipo penetra toda su cultura, “trabajemos juntos” es una divisa que se oye a menudo por todas partes de ese país.

Para ser competitivo en el mercado mundial es necesario el trabajo en equipo eficiente a nivel nacional. Para que los servicios se mantengan en estrecho contacto con la realidad se ha contemplado el trabajo con una visión interdisciplinaria, mediante el concurso de distintos profesionales en los campos de la producción, la publicidad, la comercialización, las finanzas, las relaciones industriales y la informática, entre otros.

La productividad se ve mejorada en cuanto a que si se trabaja con equipo y estos funcionan adecuadamente, es más fácil seguir un ritmo, que si se trabaja con individuos aislados que requieren mucho más el control.

c) Ventajas para la empresa:

En un mercado caracterizado por la libre competencia, la empresa privada del mundo occidental tiene que hacer un esfuerzo deliberado para que sus productos respondan a los requerimientos de los usuarios, asegurando así la productividad y, por lo tanto, la supervivencia de la organización, contemplados en el trabajo en equipo como medio.

El valor del capital humano se acrecienta cuando se interactúa armónicamente. Es una correlación de fuerza, no una suma de competencia individual.

Todo lo anterior nos hace reflexionar en que el solo cambio estructural y tecnológico no es suficiente para aumentar la calidad y productividad, se requiere del capital humano en pleno desarrollo.

2.4 Problemas para la consolidación del Trabajo en equipo.

Los problemas para la consolidación del trabajo en equipo surgen por la falta de comunicación, la actitud egoísta, la antipatía y la violación de las normas, que genera:

- La falta de colaboración para realizar las tareas hacia los objetivos comunes, que impide la integración de los miembros.
- La falta de valoración del hombre, pues los empleados y jefes no muestran que el hombre es más importante que la función, que el rol, por importante que sea, oculta a la persona.

- La pobre visión de los técnicos en organización, que por desgracia no tienen en cuenta la realidad de que el hombre es un ser social por naturaleza.
- La no consolidación del equipo como tal, sino que se convierten en conjuntos de relaciones individuales con el jefe, en que cada uno lucha con los demás por conquistar poder, prestigio, reconocimiento y autonomía personal.
- La competencia intergrupal y ésto se vuelve una lucha destructiva. El individuo se involucra tanto en la tarea propia y sus intereses y pierde de vista la panorámica general.
- El individualismo que es una característica que tenemos arraigada por la educación que hemos recibido.
- La incomunicación, no se cultiva el arte de dialogar, se crea el monólogo, que genera inhibiciones, tabúes, miedo, mascarar, fachadas, agendas ocultas, dogmatismo, sordera a los mensajes no verbales y
- El miedo al cambio.

Desde la perspectiva organizacional, los principales obstáculos para la formación de equipos son:

- No se establecen todavía incentivos para el desempeño de los equipos. Las estructuras de compensación que favorecen el desempeño individual pueden interferir con la actuación eficaz de los equipos.
- Asignación de tareas:

Cuando se constituyen formalmente los equipos, puede resultar de ella que uno o dos solamente hacen el trabajo y los demás no hacen otra cosa que estar presentes en las reuniones.

Que se produzcan divisiones en el equipo de trabajo en la empresa.

Que en la formación del equipo no se tome el tiempo necesario para ver las aficiones de los miembros.

El trabajo sin violencia exige de cada colaborador mucha disciplina, si ha de conducir a resultados prácticos tan perfectos como sea posible.

Que el que colabora benévolamente tiene necesidad de aliento, y todo participe es responsable de velar porque los demás compañeros reciban este aliento.

Cooperar activamente en este sentido debe ser una de las preocupaciones principales de cada colaborador individual. Si mantenemos esta opinión hemos de estar dispuestos también a aceptar conscientemente ciertas desventajas, pérdidas, etc., ya que una libre empresa de trabajo en común, por ser una organización con frecuencia mal definida, no puede constituirse en solidariamente responsable.

El que tema que se abuse de su buena voluntad debe delimitar desde el principio la extensión de su colaboración y, sobre todo, la medida de sus obligaciones libremente consentida, de manera que sólo corra los riesgos que razonablemente considere que puede soportar.

“Para instituir una comunidad de trabajo no basta reunir a los individuos y confiarles una tarea que sólo pueda ser realizada colectivamente”.³⁴

³⁴ MONCAYO, Luis Guillermo., Como trabajar en equipo, p. 38

- En la mayoría de las organizaciones, las estructuras de compensación existentes se orientan a premiar el desempeño de los individuos. No se establece todavía incentivos para el desempeño de los equipos. Las estructuras de compensación que favorecen el desempeño individual pueden interferir con la actuación eficaz de los equipos.
- Que los gerentes o directivos se enfocan a resolver los problemas económicos y financieros de un modo tan absorbente que llegan a perder todo contacto con la vida humana de esa comunidad de trabajo que es la empresa.

2.5 Pedagogía y Educación para el trabajo.

Si tomamos en cuenta que el capital humano es la mejor inversión que una empresa pueda hacer, entenderemos el porque se hace necesario una educación para el trabajo que faculte la conformación de trabajos en equipo, en el que la sinergia permita esos logros comunes, en el que se hace posible el crecimiento en virtudes.

Capítulo III

EL PAPEL DE LAS VIRTUDES PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

Educar lleva implícita la idea de generar virtudes en este capítulo trataremos de definir y precisar el concepto de virtud y su relación con valores y hábitos. E incidiremos en aquellas virtudes que consideramos necesarias para consolidar el trabajo en equipo tales como la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, la cooperación, y la flexibilidad. También abordaremos e papel de la educación en la generación de virtudes.

3.1 Concepto de valor, virtud y hábito

En este capítulo se pretende abordar en las virtudes concretas y necesarias para desarrollar el trabajo en equipo. De ahí que empezaremos por definir qué es el valor, qué es la virtud y, posteriormente, el hábito, para poder entrar de lleno a las virtudes que se necesita adquirir y manejar para ponerlas en práctica en el trabajo en equipo. Al conocer los valores, se mejorará la

inteligencia y al practicar las virtudes, ayudaremos a la voluntad, produciendo que nuestro trabajo en equipo se enriquezca.

Las virtudes son las que enmarcan los pasos sistematizados, vistos en el capítulo anterior; por lo que es de vital importancia manejarlas para llegar al éxito y darle sentido completo al trabajo en equipo. No hay que olvidar que el trabajo en equipo es entre personas, por lo cual no se debe automatizar, sino siempre darle el toque humano.

3.1.1 Valor

El concepto etimológico de valor “deriva del latín *valeo-vi*, relacionado con la palabra *valere* que significa ser fuerte, robusto, tener fuerza o poder, prevalecer, tener eficacia”.³⁵

De acuerdo a la Dra. Ana Teresa López de Llergo, valor es “toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada sujeto”.³⁶

Así como para el Dr. Yepes, valor es “un criterio previo que uno tiene ya formado antes de actuar, en todas las fases de acción y de los que parte para elegir el fin”.³⁷

Son las diversas formas en que las personas pueden llegar a una idea final, o decidir el bien y la verdad, las que establecen los fines naturales del hombre. Por lo tanto, los valores son un factor

³⁵ Diccionario de la UNESCO de Ciencias Sociales, Tomo IV p.2323

³⁶ LÓPEZ DE LLERGO, Ana Teresa., Valores y virtudes, p.5

³⁷ YEPES, Ricardo., Fundamentos de Antropología, p. 136

clave del trabajo en equipo, pues el objetivo común debe tener el fin de decidir el bien y la verdad por el bien de todos.

Los valores valen por sí mismos, ésta es su característica esencial. Mientras que todo lo demás vale por relación a ellos.

Otras características que presentan los valores son que son: necesarios, absolutos y perdurables.

Todas éstas dan una visión concreta y sin subjetivismos del término valor.

3.1.2 Virtudes.

“La virtud es el arte de vivir bien y con rectitud”.³⁸

“Todo el mérito de la virtud reside en su ejercicio”³⁹

“La palabra virtud proviene del vocablo latino *virtus*, de *vir*, varón, y *vis* fuerza. Encierra la idea de fuerza y vigor. Proviene también del vocablo griego *areté*, que expresa la idea de perfección, mérito o cualidad”.⁴⁰

“El término virtud señala toda habilidad o mejora de cualquier sujeto por su naturaleza: por tener esencia y acto de ser”.⁴¹

³⁸ San Agustín., Diccionario de citas., p.687

³⁹ Cicerón., Diccionario de citas., p.688

⁴⁰ LÓPEZ DE LLERGO, Ana Teresa., Valores y virtudes., p.15

⁴¹ idem.

Explicándola de forma objetiva, la virtud se dice que es un hábito operativo estable, para actuar bien. De igual forma, podemos definirla como la aptitud de llevar a cabo determinadas acciones apropiadas a la persona humana.

“La virtud es algo más que una simple dote personal, habilidad o ciencia, fruto de cualidades innatas y de la correcta reiteración de determinadas reglas o del conocimiento de algunas nociones más o menos universales. En la adquisición de una virtud ética, están indisolublemente unidos los aspectos psicológicos y los aspectos éticos de las disposiciones comunes y estables del hombre, inclinándose hacia la plena realización de todas sus potencialidades naturales, incluida la libertad”.⁴²

Para el Dr. Yepes, virtud es “el fortalecimiento de la capacidad humana; puede ser llamado virtud, que es un hábito positivo, una facilidad para elegir lo conveniente. Normalmente, se entiende por virtud un comportamiento piadoso, como hacer obras caritativas o cosas similares. Virtuoso parece sinónimo de bondadoso y de espíritu débil. Sin embargo, virtud significa fuerza, fortaleza para actuar de un determinado modo, y, en consecuencia, es superior y excelente. La virtud es, por tanto, un fortalecimiento de la voluntad, el rendimiento positivo de la libertad”.⁴³

Con las definiciones anteriores, podemos concluir que virtud es un talento habitual y firme para hacer el bien. Permite a la persona no sólo realizar actos buenos, sino dar lo mejor de sí misma,

⁴² PELÁEZ, Miguel Angel., Ética, profesión y virtud, p.15

⁴³ YEPES, Ricardo., op. cit., p. 169

con todas sus fuerzas sensibles y espirituales. Por medio de la virtud, la persona virtuosa tiende hacia el bien, lo busca y lo elige a través de acciones concretas.

3.1.3 Hábito.

“Del latín *habitus* de *habeo*, que significa: tener, manera de ser, disposición de conducta estable (consistente). Modo de ser y comportarse. De forma primaria supone haber adquirido y apropiado modos de comportarse, con lo que va siendo de un modo y no de otro”.⁴⁴

El Dr. Yepes⁴⁵ hace un estudio sobre lo que es hábito, en el cual destaca que es una disposición estable que inclina a determinadas acciones, haciéndolas más fáciles. Un hábito sólo se adquiere por repetición de actos, porque produce un acostumbamiento y un fortalecimiento que da facilidad para su acción propia.

Se pueden distinguir tres tipos de hábitos:

- 1) Los hábitos técnicos, manuales.
- 2) Los hábitos intelectuales
- 3) Los hábitos de carácter

Los primeros se refieren a ciertas destrezas o habilidades en el manejo de instrumentos o en la producción de determinadas cosas; usando el término arte de forma coloquial, se aplica a este hábito; siendo una destreza el hacer alhajeros o confeccionar una falda o artesanías, convirtiéndose

⁴⁴ Diccionario de las Ciencias de la Educación, ed. Santillana, p.713

⁴⁵ cfr. YEPES, Ricardo., op. cit., p. 91

asimismo en un arte. También, puede expresar la palabra técnica: la técnica del dominio del juego de tenis o para el conducir una motocicleta, etc.

Los segundos, son aquéllos que implican el pensar habitual, como: sumar, hablar una segunda lengua, etc.

Finalmente los terceros son los que se refieren a la acción, a la conducta, inclinan a comportarse de una determinada manera, porque nos hacen ser de un determinado modo. Por ejemplo, el hábito de saludar mirando a los ojos, el hábito de tomar un jugo en el desayuno, el hábito de visitar museos, el hábito de fumar, etc. El carácter, de hecho, está formado por una serie de hábitos de conducta y modos de reaccionar que tienen su base en la síntesis previa y en la educación que uno haya ido adquiriendo. Parte de estos hábitos se refieren al dominio de los sentimientos y de las tendencias. Refiriéndose a la armonía psíquica. La ética trata sobre ellos y los divide en positivos y negativos. A los primeros los llama virtudes y a los segundos, vicios; según los tratemos en cuanto al crecimiento de la libertad, se puede concluir que proporcionan armonía o desarmonía del carácter y de la conducta.

3.2 Las Virtudes necesarias para consolidar el trabajo en equipo.

Después de definir valor, hábito y virtud podemos ahora referirnos a las virtudes concretas necesarias para poder trabajar en equipo. Al darnos cuenta que no es necesario haber nacido con estas virtudes, lo importante es conocer en qué consisten, luego habituarnos a ellas y, posteriormente, actuar virtuosamente con respecto a éstas.

Las virtudes necesarias para el trabajo en equipo son: la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, la cooperación y la flexibilidad, siendo esta última de igual importancia, por lo cual se encuentra a un mismo nivel sin estar jerarquizadas. La falta de alguna de ellas iría contra el éxito del trabajo en equipo. Pues todas, en conjunto, forman el marco humano, pues sin éstas, y siguiendo los pasos administrativos, nada más se puede caer en un trabajo automatizado en el cual no hay superación personal, sino sólo el cumplimiento de un objetivo, que muchas veces es el obtener ganancias económicas.

3.2.1 Virtud de la Responsabilidad.

Consiste en “asumir las consecuencias de los propios actos intencionados, resultado de las decisiones que se tomen o acepten; y también de los actos no intencionados, de tal modo que los demás queden beneficiados lo más posible o, por lo menos, no perjudicados; preocupándose a la vez de que las otras personas en quienes puede influir hagan lo mismo”.⁴⁶

“Capacidad para darse cuenta de las cosas que se hacen y se piensan en el presente y reconocerlo ante los demás con todas sus consecuencias. Dar cuenta de los propios actos libres”.⁴⁷

La libertad en la responsabilidad es lo que le da su esencia, porque dar cuenta de los propios actos es una cosa y querer dar esa cuenta por determinados fines, es otra.

La persona debe tener motivos para responder por lo que hace y la rectitud de esos motivos puede hacer la diferencia entre ser responsables y ser aparentemente responsables. Lo que hay que

⁴⁶ ISAACS, David., La educación de las virtudes humanas, p. 123

⁴⁷ Humanidades Arge S.C. Sistema cíclico Arge para la formación en valores humanos (Éticos), p. 257

aprender es a tener motivos valiosos para responder, de los cuales, uno muy importante es la obligación de ser para los demás un apoyo, para que puedan confiar en nosotros, para que se pueda ejercer la justicia, para que podamos desarrollarnos cabalmente como humanos.

“No basta con cumplir, hay que querer cumplir, hay que elegir cumplir, porque la persona tiene la grandeza de poder elegir, pero tiene el tremendo compromiso de elegir bien”.⁴⁸

Cuando no se actúa con responsabilidad en el equipo, se cae en la pereza, en la injusticia, en la indiferencia y, por su puesto, en la irresponsabilidad.

3.2.2 Virtud de la Solidaridad.

“La solidaridad nace de la conciencia espontánea de que todos los hombres somos iguales y, por tanto no se puede dejar solo al que tiene un problema que le sitúa en inferioridad de condiciones”.⁴⁹

La doctrina social cristiana ⁵⁰ menciona a la solidaridad como un equilibrio entre el individualismo y el colectivismo, las leyes ordenadoras que regulan la vida social se basan en las estructuras ontológicas, filosóficas y sociales, que han sido expuestas en el epígrafe “individuo y sociedad”. Como primera e inmediata consecuencia, resulta de estas estructuras ontológicas el principio de solidaridad (de *solidare* igual a juntar o reunir sólidamente). Se inicia simultáneamente en la personalidad y sociabilidad del hombre y significa un recíproco estar unidos y obligados. Con ello se rechazan, como principios ordenadores de la sociedad, tanto el individualismo, que niega la naturaleza social del hombre y la sociedad no ve más que una asociación finalista para equilibrar

⁴⁸ Humanidades Arge S.C. Sistema cíclico Arge para la formación en valores humanos (Éticos), p.259

⁴⁹ YEPES, Ricardo, op. cit., p.263

⁵⁰ cfr. HÖFFNER, Joseph, Manual de Doctrina Social Cristiana., p.39

mecánicamente los intereses individuales, como el colectivismo, que priva al hombre de su dignidad personal y le degrada a mero objeto de procesos sociales, sobre todo, económicos.

La solidaridad identifica las necesidades de una persona o de un grupo y se une a la búsqueda de un objetivo común haciéndolo suyo. hacer propio el objetivo de otro u otros. Asimismo, la solidaridad, es una virtud indispensable para la óptima convivencia humana. Cuando se trabaja con solidaridad, en un equipo se logra: unión, bien común, desarrollo de generosidad y se incrementa la capacidad de servicio.

La virtud de la solidaridad se va adquiriendo en la medida en que se conoce a los demás y se convive con ellos y, así, se va despertando el interés por luchar y ayudarse mutuamente.

“La solidaridad, pues, podría ser fiel de la balanza entre el egoísmo declamado por Terencio (“Mi prójimo soy yo mismo”) y la utopía de Karl Marx (“A cada uno según sus capacidades, a cada uno según sus necesidades”).”⁵¹

Cuando no hay solidaridad, en el equipo se cae en: el egoísmo, apatía, hipocresía, indiferencia, complicidad e individualismo.

3.2.3 Virtud de la Tolerancia.

Esta es una virtud irrenunciable, que asume la forma de un ideal al cual aspirar, a partir del hecho evidente de que somos únicos e irrepetibles, y hemos de respetarnos como somos, distintos, con opiniones, estilos de vida y valores diferentes.

La cordialidad y el buen entendimiento son el resultado espontáneo de un proceder flexible. Con intransigencia e intolerancia se cierran las puertas a la comprensión y se hace imposible el diálogo.

⁵¹ MONGE., Boletín ACEPRENSA, 1989

Un equipo flexible en el que predominan las actitudes desdramatizadoras, sabe aceptar a cada uno de sus miembros como es y respetar su individualidad, sin recurrir a métodos violentos e impositivos.

La tolerancia, “entendida como respeto y consideración hacia la diferencia, como una actitud de aceptación del legítimo pluralismo, o como una disposición a admitir en los demás una manera de ser y de obrar distinta a la propia”,⁵² es a todas luces un valor de enorme importancia para trabajar en equipo. El pertenecer a un equipo no implica ser todos iguales y pensar igual, sino cada quien como es para que se enriquezca el trabajo.

Sin embargo, tolerancia no debe caer en el extremo del todo vale. Sino cuidar la firmeza de nuestros valores y saber cómo orientar a alguien cuando falta a nosotros, porque tampoco nos podemos quedar indiferentes; con esto nuestro trabajo se empobrece y no es válido permitir todo. Es necesario tener convicciones firmes y creer en verdades objetivas, pues en éstas se apoya la tolerancia. La tolerancia es el justo medio entre el permisivismo y el autoritarismo, ya que estas dos afectan al trabajo en equipo. Al trabajar en equipo, es válido actuar libremente. Pero actuar de acuerdo a nuestras propias convicciones no es derecho absoluto, pues no cabría la posibilidad de una llamada de atención cuando se comete un atropello o algo que provoque que el equipo se desajuste. La falta de tolerancia en el equipo trae consigo conflicto, violencia, permisibilidad, subjetivismo y autoritarismo.

⁵² AGUILÓ, Alfonso., La tolerancia, p. 9

3.2.4 Virtud de la cooperación.

Para Yepes "la cooperación es cooperar, es decir, obrar -juntamente- con, colaborar, realizar tareas comunes. Cooperar es una forma de solidaridad práctica. No cooperar es ser ya insolidario. Cooperar es no atrofiar el trabajo de los compañeros de nuestro equipo, comentar sobre algo que no esta funcionando, etc. Es decir, acepta y hace propias las reglas del equipo, permite que surjan las condiciones para poder trabajar y lograr un objetivo juntos".⁵³

Cooperar es sentido cívico, tener en cuenta que el hombre es naturalmente social, lo que se trató en el primer capítulo de este trabajo, y es el medio para construir una sociedad mejor, donde las instituciones se fortalezcan.

Cuando ayudamos al compañero a alcanzar sus metas, estamos creando una oportunidad para su propio avance.

Por ejemplo: dos mulas, atadas a una larga sogá, tenían una paca de alfalfa delante de cada una de ellas y tiraban y tiraban, pero ninguna podía alcanzar la alfalfa, porque estaban halando una contra la otra. Si cada mula hubiera cooperado, fácilmente hubieran comido ambas de las dos pacas, una primero y luego la otra.

Cierta dosis de competencia entre los empleados de una compañía puede ser saludable, puesto que motiva a hacer mejor el trabajo. Pero cuando la competencia reemplaza a la cooperación, puede resultar más dañino para la compañía, así como para los individuos involucrados. Cada uno de nosotros es juzgado no solamente por lo que realiza, sino por la buena manera con que trabajamos unos con otros. El supervisor esta buscando los mejores resultados en general y eso requiere la cooperación entre las personas que trabajan juntas.

⁵³ YEPES, Ricardo., *op. cit.*, p. 261

La diferencias de opinión sinceras ocurrirán siempre en cualquier trabajo. Pero no hay que dejar que éstas degeneren en rivalidades y discusiones. La gente que está preocupada por una ambición personal -que quiere “avanzar” a cualquier costo- entorpece sus propias oportunidades para avanzar. Ellos crean un atmósfera de fricción y tensión y por consiguiente, el desempeño de todos sufre.

Todo empleado puede ayudar a impedir que ocurran tales rivalidades destructivas y, por lo tanto, aumentar su propio valor ante la compañía, observando la propia actitud. Por ejemplo :

- si surge una diferencia, primero pensar en lo que sería lo mejor para el equipo;
- no dejar que los desacuerdos personales influyan en el juicio o conducta;
- si no se está de acuerdo con alguien, resolverlo cooperativamente; no exigir el propio parecer.

Los empleados más valiosos de cualquier empresa son aquellos que siempre tratan de aportar lo mejor para la organización. Elevarse por encima de la competencia pueril con los colegas de trabajo es la manera más rápida de proceder hacia adelante.

Nadie tiene que mantener en secreto su ambición, pero no la debe ostentar tampoco. Por ejemplo: Para ilustrar la importancia de la cooperación y labor en conjunto, un maestro explorador en una reunión de Boy Scouts levantó de las brasas un carbón fulgente y lo puso en la tierra. Los niños observaron como ese carbón se extinguió. Para que un carbón siga brillante es necesario que este entre los otros carbones.

3.2.5 Virtud de la Flexibilidad

Consiste en “adaptar el propio comportamiento con agilidad a las circunstancias de cada persona o situación, sin abandonar por ello los criterios de actuación personal”,⁵⁴ guiados por la prudencia. capacidad de actuar con comprensión.

La flexibilidad es una virtud que está bien considerada en la sociedad de hoy, pero, principalmente porque se la entiende como un dejarse llevar, como una invitación a probarlo todo. Así entendida, la flexibilidad no tiene sentido. La espontaneidad con la que se confunde la flexibilidad, no es un fin. En todo caso, es una condición conveniente para conseguir el desarrollo de otras virtudes, especialmente la sinceridad. Para que la espontaneidad sirva de algo, tiene que ser gobernada por la voluntad en relación con el entendimiento. Para ser flexible, hace falta tener criterios y saber reflexionar para relacionar la actividad cotidiana con ellos.

De este modo, podemos destacar dos caminos para comportarse con flexibilidad⁵⁵ de acuerdo con la naturaleza de la situación.

En caso de que los elementos de la situación sean opinables, la flexibilidad se refiere a la disposición y capacidad de la persona de considerar como provisional su punto de vista y, por tanto, llegar a matizar o cambiar esta opinión. En segundo lugar, con respecto al modo de actuar en las relaciones con los demás, o en el modo de trabajar, en caso de que los elementos o la situación no sean opinables, cuando se trata de la verdad objetiva, no cabe matización o cambio en la propia opinión, aunque sí cabe una mejor expresión de ésta.

⁵⁴ ISAACS, David., La educación de las virtudes humanas., p. 225

⁵⁵ cfr., ibidem., p.226

A veces, existe bastante diferencia entre una verdad y la expresión que ha podido hacer el hombre de esa verdad, precisamente por las limitaciones humanas. En estos casos, cabe una flexibilidad de la persona en el modo de tratar de esta verdad con las demás. Es decir, el modo de escuchar, de expresar la propia opinión, de aportar una información, de buscar una zona de mutuo acuerdo con los demás.

En este último sentido, además un requisito previo para desarrollar la virtud de la flexibilidad es el de saber cuáles son los criterios permanentes que rigen en la propia vida y cuáles son los aspectos de la vida opinables, provisionales. A veces nos encontramos con que una persona experta en una materia opinable no está dispuesta a aceptar que otras puedan ayudarle a matizar o a profundizar en los conocimientos que ya tiene. Como esto es lo que se pide únicamente en cuestiones de verdad objetiva puede llegar a haber una confusión seria en el planteamiento de contactos con los demás.

Si se consideran las dos vertientes de mejora en cualquier virtud, la intensidad con la que se vive y la rectitud de los motivos al vivirla, se verá que los motivos para vivir la virtud de la flexibilidad son muchos. Entre otros: para aprender de otras personas, para aprender en nuevas situaciones, para convivir con alegría, para adaptar continuamente nuestro quehacer a los criterios de tiempo. Pero estando atento a lo que se está haciendo y a lo que se ha hecho, siempre existe la posibilidad de rectificar sobre la marcha o de rectificar después. Y existe la obligación de hacerlo con honradez.

Ser siempre flexible es muy difícil en situaciones nuevas. En estas situaciones todavía no se tiene experiencia para saber cómo adaptarse y por eso el esfuerzo debe estar dirigido a aprender de los

demás. Es decir, “la persona flexible lo será por haber aprendido de su propia experiencia y de la experiencia de los demás. Por eso se trata de observar y escuchar”.⁵⁶

Para aprender de otras personas hace falta creer que lo que nos puedan decir será interesante y merecerá nuestra consideración. Es común que la persona esté dispuesta a escuchar en algunos temas y no tanto en otros, aunque sean opinables, porque se considerará experto en ese tema o, por lo menos, piensa que sabe más que los demás. Con esta actitud no se puede aprender. Esto no significa que haya que escuchar cualquier tontería. Siempre es lícito exigir que los demás aporten sus mejores ideas y, en su caso, con el debido rigor.

“Los dos extremos a la flexibilidad son la rigidez en lo transitorio (que no se debe confundir con la firmeza de lo fundamental) y la fragilidad, que supone que la persona se deja llevar por cualquier influencia, sin pensar en el sentido de lo que está haciendo; es decir, la espontaneidad mal entendida; entendida como algo que no necesita del apoyo de la inteligencia y de la voluntad”.⁵⁷

3.3 La educación como proceso para generar virtudes.

La educación y la ética son dos procesos que mantienen tan profunda relación que no pueden separarse. Aún más, el análisis de cualquiera de ellos nos lleva necesariamente al otro. La educación, en sentido estricto, es el proceso intencional por el que, a partir de una cierta indeterminación o autonomía, se persigue el perfeccionamiento de la totalidad del ser personal. Los rasgos constitutivos de este proceso son, asimismo, los de la ética. En efecto, el hombre es

⁵⁶ cfr., ibidem, p.226

⁵⁷ cfr., ibidem, p.235

radicalmente ético, porque al no tener su comportamiento naturalmente “ajustado”, deberá, quiéralo o no, ajustarlo. En otros términos, tiene que hacer un ajuste, justificar sus actos.

La indeterminación humana, por tanto, es la raíz de la educabilidad y de la eticidad.

Por el hecho de que el hombre tiene que justificar sus actos se plantea la cuestión de buscar la regla o la norma según la cual realizar esa justificación. Ese regla o norma puede ser, según las distintas concepciones de la ética: la religión, la naturaleza general del hombre, la naturaleza individual o la sociedad en su dinamismo histórico. De esa norma se derivan los principios que orienten y justifiquen el comportamiento. Igualmente, el proceso educativo, en cuanto optimizador o perfectivo, exige reflexionar sobre dos aspectos íntimamente relacionados entre sí: el primero de ellos se refiere a la cuestión de para qué se ha generado el proceso, es decir, qué objetivos se persiguen; y, en segundo lugar, si la consecución de esos objetivos implica una mejora o perfección. Este segundo aspecto nos lleva inevitablemente a la búsqueda de la norma que nos permita dilucidar la cuestión de si por el proceso emprendido se han alcanzado niveles superiores o no. Porque el hombre tiene que justificar sus actos, necesita una norma según la que se realice ese ajuste y porque el hombre es educable, se impone la búsqueda del parámetro o los parámetros según los cuales se puede alcanzar el perfeccionamiento.

Llegando a este punto se impone, una pregunta crucial, ¿cómo se está realizando el proceso de ajuste a la norma? A través de actos que generan en el hombre disposiciones estables, por los que la indeterminación humana se encauza operativamente en un sentido determinado y, que, cuando es según la norma, se llaman virtudes.

¿Cómo hay que educar para una conducta moral? El problema de la educación institucional es que la enseñanza se aplica al saber intelectual, pero no al saber vivir. Sin embargo, hay una primacía de las virtudes morales sobre las virtudes intelectuales, porque, sólo por ellas, el hombre es bueno, como principio de acción u operación y la bondad se manifiesta en todas las obras. Así entonces, la educación debe potenciar la fuerza de la voluntad en la prosecución de su deber y en esto consiste la virtud. Si se debe hacer “algo” es porque ese “algo” es valioso, en cuanto el valor dice relación al sujeto podemos decir que la virtud es la apropiación de lo valioso. Si la virtud es la apropiación de lo valioso, entonces la formación, pedagógicamente hablando, consistirá en generar disposiciones en el sujeto para la realización de lo positivamente valioso. La generación de disposiciones nos introduce en un tema neurálgico de la pedagogía contemporánea: la formación de actitudes positivas.

Las actitudes, aunque rebasan el ámbito específicamente moral, expresan el modo de ser más profundo de la personalidad. Por ello, la educación debe buscar la formación de aquella actitud profunda por la que el hombre busque “hacer siempre lo justo”, ya que así saldrá proyectado a un comportamiento moral en cualquier circunstancia y, por tanto, a un comportamiento perfecto, que es el objetivo que persigue la educación.

3.3.1 La educación de adultos.

“La andragogía es un neologismo propuesto por la UNESCO en sustitución del término pedagogía, para designar la ciencia de la formación de los hombres, de forma que se haga referencia no a la formación del niño (como indica la etimología de pedagogía, sino a una

educación permanente”.⁵⁸ Este termino fue retomado por Knowler en año de 1970, y a partir de esta fecha comenzaron varias investigaciones y divisiones en cuanto a la educación de adultos, como por ejemplo: el área de alfabetización, el de ampliar la cultura y el de la estimulación técnico/profesional, conocida también como la capacitación. Antes se creía que el adulto era el que educaba a los niños y adolescentes y ya no se consideraba al adulto como un sujeto educable, posición muy desventajosa, ya que para ir pasando de una etapa evolutiva a otra es necesario en cada una haber ido superándonos para irnos transformando como personas cada vez mejores y esto hasta el último día de vida, pues si no se cae en una vida vacía y además no estamos explotando nuestras potencialidades, porque al ser personas implica la posibilidad de la perfectibilidad y esta se da al educarnos todos los días de nuestra vida para darle sentido y trascender.

Así, en esta investigación se aborda el área de capacitación, la cual se compone de una tendencia meteorológica estructural ; dar eficacia ante todo y dotar de humanismo la participación. Ahora bien, de manera general comentaremos de donde se parte para educar al adulto:

Al educar a adultos se tienen que conjuntar las características de los adultos y su propia experiencia, para poder lograr así que un adulto llegue a tener aprendizajes significativos. Se tiene que tener manejo amplio de todas las teorías, de todas las edades. Estas características⁵⁹ engloban a las personas que tienen entre 25 y 50 años de edad.

Es necesario buscar intereses, características, metas y posibilidades; es decir, conocer al adulto, porque es menos sensible y abierto al cambio, así como que se vuelve más duro. Sus

⁵⁸ Diccionario de las Ciencias de la Educación, ed. Santillana., p. 95

⁵⁹ cfr. PAPANIA, Diane E., et. al., Desarrollo humano. Caps. 13 y 14

conocimientos los construye a partir de sus experiencias, esto se da porque sus capacidades físicas van decayendo y también pierde energía, por lo que hay que elaborar metas para que el adulto se comprometa.

Al comenzar un proceso educativo, tenemos que empezar porque el adulto descubra que él puede dar mucho al otro; como también el otro le puede dar, solventando y apoyando su seguridad emocional, así como al entender su situación real de acuerdo al aprendizaje.

Para que el éxito sea pleno, es necesario hablarles de sentido del humor, éste es básico para saberse reír de sí mismo y así no sentirse derrotado.

En el adulto, su área motora es el área afectiva y social, por lo que las actividades deben recaer en estas dos últimas, sin que esto signifique que haya que eliminar las actividades motoras.

Todo este panorama anterior se mencionó porque más adelante, en el cuarto capítulo, se propondrá un Taller para Adultos.

Después de este panorama general, en el cual se puede apreciar que sí varía, el proceso de enseñanza aprendizaje con respecto al de cuando se era estudiante, se entrará de lleno a lo que se debe de manejar y que es:

- **Espacio físico agradable:**

En el cual debemos considerar el clima o contexto aulístico, es decir al aula o lugar físico donde se vaya a dar el proceso educativo. Este debe ser un clima donde el adulto se sienta en confianza, con esto nos referimos a que conozca las instalaciones, que sepa donde están ubicadas, las áreas como:

los tocadores, el área de café, etc.; que haya ambiente confortable, por ejemplo: que no haya sillas incómodas o que haga mucho calor o, al contrario, mucho frío. Debe estar planeado lo que se va a enseñar y para la planeación es importantísimo que se lleve a cabo un autodiagnóstico de necesidades, pues al hacerlo se busca que se motiven; cuando no lo están, se está perdiendo mucho en el proceso de enseñanza aprendizaje. El educador se vuelve un acompañante en el proceso y la evaluación debe ser una autoevaluación para llegar a la educación por norma.

- **Experiencia:**

Cúmulo de experiencias para apoyar en la educación de los adultos las experiencias de uno mismo, e influir en el aprendizaje del otro.

Logrando la ayuda al otro, fundar aprendizaje con el adulto a partir de la experiencia para lograr el aprendizaje significativo, es trascendente la importancia del adulto; por lo que el clima es lo más importante, así como el usar técnicas participativas se vuelve necesario y éstas deben ser utilizadas adaptándolas al adulto para que sean realmente de aprendizaje, socialización y de integración.

El adulto tiene que participar, porque tenemos que partir de su experiencia.

- **Nivel de preparación o madurez:**

El adulto no está integralmente maduro, ya que está en constante cambio. Puede tener un nivel “x” y con un grado de madurez diferente.

Cuando se trabaja con adultos, nos enfrentamos a tener grupos heterogéneos, por lo que debemos construir el programa diagnosticando al grupo.

- **Orientación del aprendizaje:**

Debe de ir orientado para que le sirva en ese preciso momento, no como al adolescente que se le enseña o recibe información para el futuro. Debe ser significativo, “ahora”.

Los objetivos de la educación de adultos van a desarrollar lo específicamente humano, a mejorar la calidad de vida, a estimular aprendizaje, estímulo y a interrelacionar la conducta, el actuar con el pensar.

Por lo tanto, tiene que formar una personalidad positiva y una actitud ante la vida, de una u otra manera.

3.3.2 Características del capacitador para trabajar con adultos.

a) Tener paciencia, van a surgir cualquier tipo de circunstancias como desde el que no entiende , o el que contradice todo , y no se debe perder la calma.

b) Comprensión especial, pues al ser adultos se trae conflictos o responsabilidades de fuera.

c) Empatía, ésta se debe dar desde el primer momento, pues la primera impresión se queda grabada en piedra y ésta será muy importante para todo el proceso.

d) Capacidad de observación, ésta para poder detectar hacia donde van los intereses y cuidar que no se pierda el interés centra del estudio.

- e) Congruencia de vida, lo que se está proponiendo explicarlo, vivirlo cotidianamente, pues el ejemplo dirá más de lo que se trae preparado.
- f) Disposición y apertura, consiste en brindar oportunidad de más tiempo del estipulado si es requerido y ser servicial.
- g) Motivación, para poder contagiar el ánimo de manejar nuevas situaciones.
- h) Amor a la vida , tener mente positiva.
- i) Preparación verdadera, es decir, manejar el tema por completo , no cabe la improvisación en cuanto a contenidos y una basta cultura general.

3.3.3 La educación en la empresa.

Hoy se asiste a un cambio en el enfoque de los temas y problemas empresariales, en efecto , las organizaciones están poniendo énfasis en sus aspectos culturales, en sus líneas específicas, como: comunidad; es decir, en aquello que les confiere un carácter propio, que las diferencia, incluso, de las que operan en el mismo campo o sector.

“La perspectiva racional en el enfoque de la organización busca, sobre todo, la eficacia organizacional, a través de dos palancas fundamentales el trabajo en equipo y el análisis y solución racionales de los problemas”.⁶⁰ Una línea en que se concreta este enfoque es la consideración del nuevo directivo racional como el que hace pleno uso de la capacidad de razonamiento de los integrantes de las organizaciones. Subyace la concepción de que el pensamiento de los miembros es el máximo potencial de aquella y su falta de explotación lleva a la ineficacia organizacional. “No

⁶⁰ GARCÍA HOZ, Victor, et. al., La educación personalizada en el mundo del trabajo, p. 167

es ajena a esta consideración la búsqueda de un compromiso de los integrantes con respecto a los objetivos de la organización”.⁶¹

El enfoque socio-cultural de la organización, por su parte, insiste especialmente en las creencias básicas de la empresa, su credo, los valores u objetivos de orden superior, alrededor de los cuales se vértebra su proyecto comunitario o sus proyectos más particulares. Se deje entrever una creencia común con el enfoque racional: los miembros de la organización son su mejor potencial y se desea un compromiso con el proyecto comunitario, aunque debemos decir que aquí se busca un nuevo tipo de compromiso, quizá más centrado en las necesidades, intereses y afectos, que en el simplemente racional o lógico. Una de las líneas en que este enfoque se concreta, es la consideración del liderazgo transformador, centrado precisamente en la promoción y búsqueda del compromiso de los miembros respecto a esos objetivos superiores.

Dentro de un enfoque personalizador de la educación laboral o empresarial, creemos que es oportuno ocuparnos de desarrollar, con el máximo detalle, ésta segunda perspectiva en el estudio de las empresas y organizaciones, centrándolos en analizar las funciones de los valores en la vida y la eficacia de éstas, así como en las consecuencias que se derivan para la integración de sus miembros. No podemos olvidar que la educación, junto al desarrollo de la vida interior, es un proceso de socialización y, en caso concreto, de la educación empresarial.

El patrón o marco de referencia son los valores u objetivos de orden superior, que son propios y específicos de cada una de las organizaciones. Es una preferencia obligatoria, cuya obligatoriedad se aprende, en buena medida, dentro del sistema social, o sea, por la presión del grupo sobre sus

⁶¹ ibidem., p.168

miembros hacia modos de conducta o estados finales que aquél considera deseables. El grado de obligatoriedad en un valor dependerá de la presión que el grupo ejerza en función de la importancia de aquél y del interés del sujeto por sentirse y ser aceptado como miembro del grupo. Es lógico pensar que, en esta perspectiva, la firmeza o perdurabilidad de la creencia respecto a los valores descansa, tanto en la presión social que sobre el sujeto se ejerce, como en la adopción por su parte de sus compromiso hacia lo que caracteriza y especifica al grupo, en el cual se integra o desea integrarse voluntariamente.

En esta perspectiva, podemos encontrar claramente dos líneas de actuación para lograr el compromiso de los sujetos respecto a los valores: por un lado, deben ser valores claramente asumidos como tales por el grupo y, por otro, debe buscarse intencionalmente su adopción por los sujetos, no dejando la génesis del compromiso a la influencia de vectores azarosos o incontrolados.

Una razón por la que el sujeto asume algo como preferible y obligatorio, es la satisfacción de su autoconcepto que aquello le produce. Efectivamente, cuando se considera a las organizaciones como sistemas abiertos entroncados en un medio ambiente con el que intercambian influjos, se define la energía psicológica de los miembros de aquellas como uno de su in-puts más importantes y esta energía aumenta a medida que la organización les ofrece situaciones y experiencias de éxito psicológico.

Para que se produzca este éxito psicológico son necesarios tres requisitos: a) Autoestima. b) Definición por parte de la organización de objetivos inmediatos, relacionados y coherentes con los de orden superior, que aumenten el grado de desafío que supone el trabajo. c) Que la sociedad y la cultura puedan influir en el individuo y la organización a través de los oportunos procesos de interrelación que estarán en función de las condiciones personales de los individuos y de los valores y normas de la sociedad.

Podemos, pues, afirmar claramente que el grado de aceptación por los sujetos de los valores de la organización depende de que con las conductas derivadas de ese compromiso, el sujeto encuentre esas ocasiones o experiencia de lograr o incrementar su autoestima, éxito psicológico o autoconcepto. Pero para que estas creencias u objetivo de orden superior puedan ser consideradas valores, tienen que mantenerse más o menos estables a lo largo del tiempo, a fin de que den ocasión a que los sujetos se integren en la organización a la que caracterizan y ésta mantenga su especificidad entre los que son semejantes. El sistema de creencias, la jerarquía de valores de una organización, para que pueda cumplir sus funciones y los miembros las interioricen, debe tener una cierta unidad y estabilidad, solo así se conseguirá una auténtica integración motivacional de la conducta de los sujetos y de la organización. De ahí la importancia del contraste abierto de opiniones y de actitudes de cara a encontrar un bagaje común al que todos consideran preferible y obligatorio.

Queremos diferenciar entre dos niveles que encontramos en los valores⁶² : los instrumentales y los terminales. Aquéllos, lo son precisamente porque sirven de instrumento para lograr estos últimos,

⁶² cfr. ibidem, p.170

de ahí su mayor flexibilidad y adaptación. Los terminales u objetivos de orden superior son más permanentes y representan la esencia de la organización y se caracterizan en que le son eficaces por tres rasgos: constituyen el conjunto sólido de convicciones que sirven de base a todas las acciones, se da una fidelidad firme a ellas por parte de todos los miembros y permanecen a través de los cambios por los que pueda transcurrir la vida de la organización.

Se puede concluir diciendo que los valores terminales son los objetivos de orden superior o creencias perdurables que sirven de marco de referencia a las acciones de la organización, dentro de las que la educación de su integrantes es una de las más relevantes, mientras que los valores instrumentales se refieren a objetivos más inmediatos, a decisiones temporales de la política organizacional, y son derivados o dependientes de los primeros y , por ello, menos sólidos y perdurables.

Capítulo IV

TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO

Como una aportación pedagógica concreta, en este capítulo se presenta el diseño de un Taller para fomentar el trabajo en equipo. Este taller, se justifica y se describe el proceso que se debe realizar con atelación a su aplicación, los lineamientos que se requieren para conformar un taller, que se adapte a las necesidades reales de una empresa específica.

De ahí que se aborda la justificación, los elementos que conforman el taller, estos son: temario, cuestionario diagnóstico, equipamiento necesario, instrumentos de evaluación, programa, dinámicas, evaluación del participante, evaluación del taller y autoevaluación.

4.1 Tipo de derivación práctica:

Diseño de un taller sobre trabajo en equipo, para desarrollar habilidades Al proponer un Taller , se permitirá la aplicación sistemática del conocimiento científico a la solución de problemas prácticos y a la adquisición de recursos metodológicos. Se manejan técnicas con el objeto de aplicar lo teóricamente aprendido.

4.2 Justificación

La derivación consiste en proponer un Taller, en el cual se abarque lo que teóricamente se expuso, pero de una forma práctica. El tema del trabajo en equipo es necesario vivirlo, pues así es como se aprende o se le ven sus cualidades. Actualmente, en el mercado se cuenta con manuales o libros, pero leerlos sólo brindará el conocimiento mas no un aprendizaje significativo, es como el que va a aprender a manejar, lo que lo va hacer conducir entre los demás coches es la práctica, de igual forma, el trabajo en equipo, hay que practicarlo.

Para que el trabajo en equipo se dé, en forma exitosa, es necesario tener una base teórica que será la que nos diga los pasos y cualidades que se necesitan. Si no se toma lo teórico en cuenta, tal vez se trabaje juntos pero no en conjunto, pues mucha gente tiene la idea de que trabajar en equipo es estar unido o hacer las tareas juntos, estar pidiendo ayuda constante y responsabilizar a todos de lo que hacemos y esto no es, por lo que se vio a lo largo de los tres capítulos anteriores, trabajo en equipo.

Al practicar en un Taller se está brindando la oportunidad de vivenciar las ventajas y hacerlas conscientes, lo que permite aplicarlo al trabajo, trayendo con esto beneficios directos a las personas y, consecuentemente, a la empresa, en cuanto a lo económico y a mejorar el ambiente de trabajo. Las mejoras económicas se verán porque no se interrumpirán los trámites y el ambiente mejorará, pues se elimina el individualismo que trae competencia negativa.

4.3 Elementos que conforman el Taller.

Temario, cuestionario diagnóstico, programa, carta descriptiva, el equipamiento necesario, duración, contenido, evaluación de los participantes y evaluación del taller..

Este taller puede ser impartido por aquellos que conozcan el manejo de la educación para adultos, así como para quienes tengan dominio de grupos y sepan de dinámicas de grupo.

- Temario: ⁶³
- Cuestionario diagnóstico ⁶⁴

Este Cuestionario está diseñado para que contesten de forma abierta, tendrá que aplicarse previo al día del taller, esto para motivar a la reflexión, y para que el Instructor se dé una idea de cómo debe abarcar lo teórico, es decir, con que tanta profundidad. Con el Cuestionario conocerán si muestran inquietud o no y si con lo teórico es necesario motivarlo para que las dinámicas puedan aprovecharse mejor.

- CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL TALLER: Trabajo en equipo

IMPARTIDO: Por un pedagogo, que entienda cuales son las características del adulto y haya trabajado con ellos, que domine el tema de trabajo en equipo, incluyendo las dinámicas.

DIRIGIDO: A adultos que trabajen en una misma empresa **DURACIÓN:** 8 horas

TURNO: Matutino /sabatino **CURSOS:** Junio de 98 **HORAS SEMANALES:** 8 Hrs.

LUGAR: Instalaciones de cada empresa, de ser posible.

⁶³ Consultar el anexo 1

⁶⁴ Consultar anexo 2

OBJETIVO GENERAL: Analizará los elementos que influyen en la práctica del trabajo en equipo a fin de optimizar la productividad. Desarrollará habilidades grupales que le permitan establecer relaciones de equipo para lograr la eficacia y eficiencia de la empresa. Valorará las ventajas que representa trabajar en equipo.

<p>CONTENIDO GENERAL:</p> <p>I Las necesidades humanas II Del grupo al equipo III Del trabajo individual al trabajo en equipo IV Virtudes necesarias para consolidar el trabajo en equipo</p>	<p>METODOLOGÍA:</p> <p>Teórico - Práctica: Se dará una conferencia y se realizará una dinámica por cada tema.</p>
	<p>MATERIAL DIDÁCTICO:</p> <p>Retroproyector, acetatos, hojas blancas y lápices.</p>
<p>SISTEMA DE EVALUACIÓN Al finalizar el taller cada participante volverá a contestar el mismo Cuestionario y se comentará dando opiniones y comparando las primeras respuestas del cuestionario con las segundas, cada quien comentará sus nuevos conocimientos o alguna duda.</p>	
<p>También habrá una evaluación para que comenten sobre el Instructor, las Instalaciones y si se cumplieron sus objetivos.</p>	

- **Equipamiento del salón:**

Para llevar a cabo el taller es necesario contar con un salón, este debe ser un lugar donde las sillas se puedan mover fácilmente, nunca debe ser un auditorio, pues el que las hileras de las sillas estén fijas resta beneficios de interacción.

Las sillas deben ser cómodas y que tengan tabla para recargarse y poder escribir, ventilación, así como una pantalla, un pizarrón y un retroproyector.

Para los recesos es importante contar con agua, café y té, así como galletas.

Para la hora de la comida, se sugiere, dentro de las posibilidades de la empresa, que un día antes se les pida a cada quien algo para que al momento de comer se comparta la comida y se pueda comer los cuatro tiempos, (entrada, sopa o ensalada, guisado y postre), sin la necesidad de que cada quien haya tenido que preparárselos.

La comida se puede llevar a cabo en algún otro salón o en algún área abierta, colocando mesas y sillas.

Ésta nunca se deberá hacer en el lugar de trabajo, pues queda el olor y para retomar el trabajo se vuelve muy pesado. La comida que lleven tendrá que ser fría, para evitar perder tiempo.

Otros aspectos importantes son que los baños estén abiertos y limpios, y que haya un teléfono, para que en los recesos puedan hacer uso de él.

- Desarrollo del Taller:

Al empezar el curso, es indispensable que se les diga como estará compuesto el día, es decir, mencionar las actividades y que habrá recesos, y con los servicios que cuentan: como son: teléfono y baños, si la el curso se lleva en la misma empresa, ya no es necesario indicar la ubicación, pero si se lleva a cabo fuera de las instalaciones de la empresa, es necesario indicar donde se encuentran, así como recomendar que no fumen, no coman. Todas estas sugerencias son para evitar que los participantes no se distraigan y crear un clima de confianza, que les permita estar más involucrados en el Taller.

El material que los participantes van a usar sólo son hojas, éstas deberán ser entregadas en el momento de registro, junto con su gáfete escrito con su nombre.

- **PROGRAMA**

- 8:15 - 8:30 **Registro**
- Entregar hojas en un folder, y su gáfete el cual tendrá algún distintivo que facilitará formar los equipos para las dinámicas.
- 8:30 - 9:30 **Conferencia “Las necesidades humanas”/ Dinámica 1**
- Objetivo:**
- Los participantes analizarán el papel determinante que juega el pertenecer a un grupo para poder satisfacer las necesidades humanas.
- 9:30 - 9:45 **Receso (Café y galletas)**
- 9:45 - 10:45 **Conferencia “Del grupo al equipo”/ Dinámica 2**
- Objetivo:** Distinguirán los participantes las diferencias entre un grupo y un equipo para poder desempeñarse según sea el caso.
- 10:45 - 11:00 **Receso (refresco y botana)**

- 11:00 - 12:00 Conferencia “ Del trabajo individual al trabajo en equipo”
Objetivo: Constatar que el trabajo es vital para el hombre, y que al compartirlo se engrandece.
- 12:00 - 12:45 Comida (Buffet informal).
- 12:45 - 1:45 Dinámica 3.
- 1:45 - 2:00 Receso (Café y galletas).
- 2.00 - 3:00 Conferencia “ Virtudes necesarias para consolidar el trabajo en equipo”/Dinámica 4.
Objetivo: Sensibilizar a los participantes sobre la práctica de hábitos operativos buenos, para facilitar las relaciones de trabajo.
- 3:00 - 3:15 Receso (Café y Té).
- 3:15 - 3:45 Dinámica 5.

- 3:45 - 4:15 Cierre Un resumen de todo lo visto integrando las cuatro conferencias y las dinámicas.
- 4:15 - 4:30 Evaluación Se les entregará el cuestionario y una hoja de evaluación, ésta para conocer la opinión sobre las instalaciones, el instructor y el contenido.

Este Taller se llevará a cabo de acuerdo a los tiempos establecidos. Las conferencias estarán apoyadas en acetatos, el contenido de estos será tomado de los capítulos teóricos y las dinámicas a realizar a continuación se describen.

Dinámica 1

- 1.- Presentarse los asistentes uno por uno. Expresar su nombre y principales actividades laborales.
- 2.- En el grupo, o en equipos, decir cómo se sienten respecto al grupo que toma el Taller: si sienten confianza, aceptación, libertad, inhibición, recelo, curiosidad, preocupación, simpatía, etc.
- 3.- En círculo, expresar todos, por turno, sus expectativas con respecto a este Taller.
4. Platicar experiencias en que hayan sentido el peligro de la "masificación". Comentarlas.

ESTA TESIS NO DEBE
 SER... EL... PARA

5. Comentar acerca del impacto del automóvil y de otras nuevas tecnologías en la transformación- y complicación- de las ciudades en los últimos 100 años.
6. Hacer una lista de todas las actividades que se desarrollen en un día laboral común y corriente, y otra de las de un sábado o domingo. Subrayar en ambas listas las actividades que, total o parcialmente, se realicen en grupo.
- 7.- En equipos, comentarios y reacciones a los siguientes conceptos de Montaigne “ El más provechoso y natural ejercicio de nuestro espíritu es para mí el trabajo en equipo. En él hallo mayor placer que en cualquier otra actividad de la vida. El estudio de los libros me resulta parco, distante, y sin calor alguno, cuando el trabajo de grupo me enseña y adiestra en un mismo acto”
8. En equipos, platicar sobre este tema: “algo muy significativo que deba yo al influjo de algún grupo durante mi infancia o adolescencia”

Dinámica 2

1. Hacer un recuento de los grupos a los que cada uno ha pertenecido en la adolescencia y juventud. Determinar cuáles de ellos llenaban las condiciones de equipo, y cuáles no.
- 2.- Análogamente, identificar y analizar los grupos y equipos de los que se forme parte actualmente.
- 3.- Dar ejemplo ilustrativo de cada una de las categorías clasificadas en el presente capítulo o sesión de trabajo.

4.- Lea el instructor una lista de 40 palabras comunes. El grupo debe escuchar con atención, sin escribir nada. Terminada la lectura, cada uno reconstruya por escrito la lista. Luego, en parejas, tratar de mejorar las listas hechas por cada uno. En una tercera etapa, hacerlo en grupos de cuatro, juntando las parejas. Deducir la necesidad de colaboración y los riesgos de una pretendida autosuficiencia.

Dinámica 3

1.- Con la escala del 5 (reprobado) al 10 (sobresaliente), calificar una a una las 10 características de los equipos, aplicándolas a su grupo actual de trabajo.

2.- Tomar un producto o un servicio de su propia institución e identificar en él tres renglones en que se manifieste, o bien o mal, la productividad del equipo responsable. Para cada uno hacer un diagrama de la relación entre la fuerza potencial y la actual, según se perciba. Por ejemplo, si son editores de una revista ilustrada podrán señalar: ventas fotografía, composición gráfica, y elaborar los diagramas como se presentan en la figura 1.

3.- Conversar sobre el tema: "Nuestro equipo de trabajo como comunidad humana". Destacar los puntos fuertes (logros) y los puntos débiles (carencias y fallas). Analizar casualmente.

4.- Imaginar que una revista local solicita reportajes breves (artículos de una o dos páginas) sobre el panorama laboral de la localidad, en plan de orientar a la juventud. Escribir cada uno un artículo correspondiente, describiendo su propio puesto y explicándolo al público en forma que quede valorizado y motive a posibles candidatos.

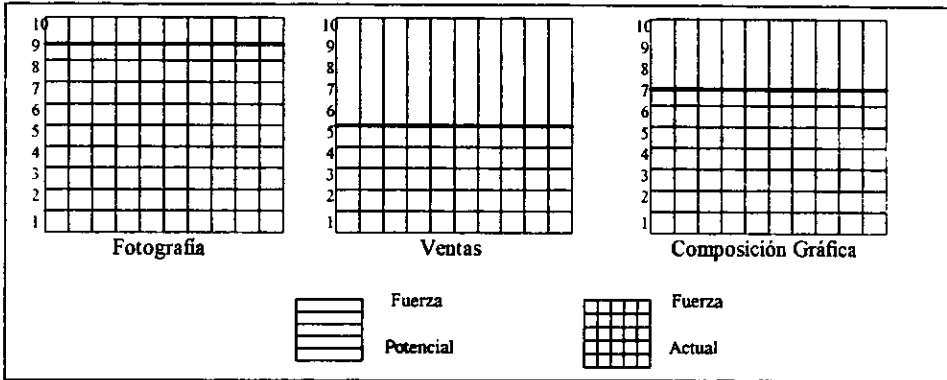


Figura 1

Dinámica 4

En equipos van a trabajar diferentes virtudes:

Virtud de la flexibilidad

1.- Los participantes juzgaran un caso en que traten de entender los motivos que llevan a actuar a los personajes.

2. Hacer una representación de un trabajador inflexible y las consecuencias que se dan en el grupo, de un trabajador comprensivo pero firme y luego de la de un trabajador blando que no pone altos.

Virtud de la Responsabilidad:

En equipos, enlistar los deberes que tiene dentro de la empresa y la forma en que deben cumplirlos.

Estas dos virtudes se expresarán en actividades, las demás se verán como ejemplo en la parte teórica por cuestión de tiempo, pero para que se lleven clara idea de cómo se actúa o se puede actuar virtuosamente, sin ser algo fuera del mundo del trabajo, sino al contrario.

- Evaluación del Participante

Este cuestionario ya lo habías contestado, pero después de este taller cuáles son tus respuestas.

1.- ¿Cuáles son las necesidades humanas que hay que cubrir, para alcanzar un perfeccionamiento o mejora?

2.- El pertenecer a un grupo, ¿en que forma te ayuda a satisfacer tu necesidades humanas? ¿Crees que haya una relación directa?

3.- Conoces lo diferentes grupos sociales ¿Cuáles son?

4.- ¿Cual es la diferencia, si es que la hay, entre grupo y equipo?

5.- ¿Cuál es tu opinión sobre el trabajo, que implica para ti?

6.- ¿Qué significa trabajar en equipo?

7.- ¿Cuáles son las ventajas de trabajar en equipo?

8.- ¿Cuáles son las desventajas de trabajar en equipo?

9.- ¿Crees que los valores, virtudes o hábitos jueguen un papel importante para trabajar en equipo o estos son aparte?

10.- ¿Crees que se puede aprender a trabajar en equipo siguiendo una programa o este se da por las circunstancias, y si no se da es que no hace falta?

Evaluación del Taller:

Marca con un 0 la calificación que corresponde a cada aspecto. Tomando al 10 como la máxima.

INSTRUCTOR:

Dominó del tema	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Preparó el taller	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Propició la atención	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Indicó el objetivo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Hizo introducción	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Logró la participación	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

SALÓN:

1.- ¿Las instalaciones fueron cómodas ? SÍ NO
¿Por qué?

2.- ¿El salón tuvo lo necesario para trabajar? SÍ NO
¿Por qué?

3.- ¿El material empleado fue el adecuado? SÍ NO
¿Por qué?

SUGERENCIAS:

- **Autoevaluación del responsable del taller**

Consistirá en observar si los tiempos se respetaron, ver si alguna dinámica le falta tiempo.

Confrontar ambos cuestionarios del participante, los del principio y los del final, sacar el promedio del instructor mediante la escala estimativa que llenaron los participantes en las evaluaciones y tomar en cuenta las observaciones que hayan hecho de las instalaciones y de las sugerencias. Todo esto para pulir el taller y después mantener un estándar.

- **Evaluación del Taller**

Se llevará en dos momentos:

El primer momento será antes de llevarse al cabo el Taller.

El segundo será después de que se impartió el Taller.

La forma de evaluar será mediante la observación, antes como detección de necesidades y después para ver si hubo cambio significativo.

CONCLUSIONES

1. La necesidad de educar para el trabajo en equipo; esta práctica debe estar dentro de todos los programas de Capacitación de las empresas.

- 2.- Para la revalorización de la persona es importante, pues a partir del trabajo en equipo se logrará ir satisfaciendo sus necesidades, lo que le llevará a su mejora. Actualmente se está con mucha gente, pero no se sabe convivir, siendo que somos eminentemente sociales y que somos indigentes, es decir, necesitados, y que, por otro lado, para alcanzar nuestro perfeccionamiento o la excelencia debemos sociabilizarnos.

- 3.- El trabajo en equipo cada vez se hace más necesario para sacar adelante la producción, pues todos los esfuerzos deben estar encaminados hacia un mismo objetivo, de lo contrario se corre el grave riesgo de ir en retroceso y que mercados internacionales nos “coman”. Lo que actualmente triunfa es cuando se logra la unión de esfuerzos, es decir, remar todos juntos hacia el mismo lado, para evitar perder tiempo y trabajar doble o triple.

- 4.- La necesidad de educar para el trabajo en equipo como parte esencial de la capacitación laboral, toda vez que la sociedades modernas alientan un individualismo que pulveriza la comunicación.

- 5.- El aprender a delegar funciones es algo necesario, pues no podemos encargarnos de todo, además de que estamos cerrando la posibilidad de nuevas ideas.
- 6.- El capital humano es la inversión mas importante de una empresa, para lograr la productividad.
- 7.- Como actualmente no se tiene la cultura del trabajo en equipo, es necesario que las empresas se abran a esta práctica para concientizar a la sociedad y generar esta práctica para el bien de la propia empresa y por el deber que tienen con la sociedad. Es a partir de la empresa dónde se tiene que generar esta cultura, tomando en cuenta los incentivos grupales, pues si no parte de aquí, se seguirá fomentando el individualismo.
- 8.- No solamente la empresa debe responsabilizarse de fomentar virtudes que incida en el trabajo en equipo, corresponde también al ámbito familiar y escolar incidir en ello.
- 9.- El vivir las virtudes sociales genera un ambiente de trabajo agradable que resulta aún más cómodo al hombre, contribuyendo así a su satisfacción, la cual se reflejará directamente en el autoperfeccionamiento de la persona e indirectamente en la productividad.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Básica

1.- GARCÍA, María, et. al.

El trabajo en equipo. Productividad y calidad de vida en el trabajo

Ed. Fondo Educativo Interamericano

México D.F.

1983

255 p.

2.- GARCÍA HOZ, Victor, et. al.

La educación personalizada en el mundo del trabajo.

Ed. Rialp

Madrid, España

1994

305 p.

3.- GUZMÁN, Valdivia Isaac

La sociología de la empresa.

Ed. Jus

México D.F.

1977

244 p.

4.- HENRI, Johannot

El individuo y el grupo.

Ed. Aguilar

México D.F.

1966

143 p.

5.- HIRSCHHORN, Larry
Administración en un nuevo ambiente de equipo.
Ed. Addison - Wesley Iberoamerica
Wilmington, EUA
1993
115 p.

6.- HOFFNER, Joseph
Manual de doctrina social cristiana.
Ed. Minos
México D.F.
1989
363 p.

7.- ISAACS, David
La educación de las virtudes humanas.
Ed. Minos
México D.F.
1995
462 p.

8.-MENDIETA Y NUÑEZ, Lucio
Teoría de los agrupamientos sociales: La mecanización social.
Ed. Porrúa
México D.F.
1974
303 p.

9.- RODRIGUEZ , Mauro
Integración de equipos.
Ed. Manual Moderno
México D.F.
1988
72 p.

10.- YEPES, Ricardo
Fundamentos de antropología.
Ed. Eunsa
Pamplona, España.
1996
516 p.

Bibliografía Complementaria

1.- AGUILÓ, Alfonso
La tolerancia
Ed. Palabra
Madrid, España
1995
283 p.

2.- Boletín de información y orientación pedagógica.
Ed. Fomento de centros de enseñanza
México, D.F.
No. 42 extraordinario, 1996
28 p.

3.- CIRIGLIANO, Gustavo
Dinámica de grupos
Ed. El Ateneo
México, D.F.
1987
205 p.

4.- Diccionario de Psicología.
Ed. Planeta
México, D.F.
1990
60 p.

5.- Diccionario de las Ciencias de la Educación.

Ed. Santillana

México D.F.

1995

1431 p.

6.- DELAIRE, Guy

Los equipos docentes

Ed. Narcea

Madrid, España

1994

150 p.

7.- Diccionario de la UNESCO de Ciencias Sociales

Ed. UNESCO

Tomo IV

8.- ERIKSON, Erik

La adultez

Ed. Fondo de Cultura Económica

México, D.F.

1990

402 p.

9.- En la comunidad encuentro. ENLACE

Diplomado en orientación familiar para maestros

Ed. Fernández Cueto Editores

México, D.F.

1996

57 p.

10.- GARCÍA HOZ, Víctor

Pedagogía Visible y Educación Invisible

Ed. Rialp

Madrid, España

1987

216 p.

11.- GARCÍA, Alonso María
Las virtudes humanas y el trabajo

Ed. Eunsa

Pamplona, España

1980

161 p.

12.- GOICOECHEA, Cesáreo

Diccionario de citas

De. Labor

Barcelona, España

1970

880 p.

13.- LÓPEZ DE LLERGO, Ana Teresa
La empresa y la promoción de los valores.

Ed. Humanismo y Empresa

México D.F.

1996

31 p.

14.- LLANO, Carlos

El empresario

Ed. Mc Graw Hill

México, D.F.

1991

146 p.

15.- MONCAYO, Luis

Cómo trabajar en equipo

Ed. Hexagono

México, D.F.

1987

209 p.

16.-MONGE
Boletín ACEPRENSA
Ed. ACEPRENSA
México, D.F.
1989
258 p.

17.- OUCHI, William
Sociedad. Mayor competitividad a través del trabajo en equipo.
Ed. Fondo Educativo Interamericano
Pamplona, España
1996
516 p.

18.- PAPALIA, Diane E., et. al.
Desarrollo humano
Ed. McGraw-Hill
Colombia, Bogotá
1990
258 p.

19.- PELÁEZ, Miguel Angel
Ética, Profesión y Virtud.
Ed. Rialp
Madrid, España
1991
139 p.

20.- ROBBINS, Stephen
Administración y práctica: Comportamiento organizacional
Ed. Prentice Hall
México, D.F.
1987
560 p.

21.- RAVEN Y RUBIN

Psicología social

Ed. CECSA

México, D.F.

1981

575 p.

22.- Sistema Cíclico ARGE para la formación en valores humanos.

Ed. Humanidades Arge

México, D.F.

1993

324 p.

23.- TSCHORNE, Patricia

La dinámica de grupo aplicada al trabajo social

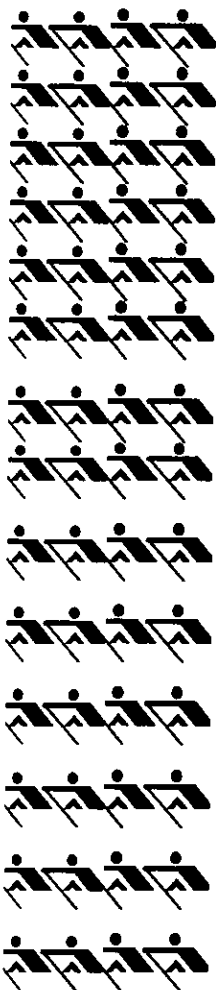
Ed. Planeta

México, D.F.

1990

146

Anexo 1



Trabajo En Equipo

Taller

Este taller de un día, fue diseñado para cambiar tu forma de trabajar dentro de la empresa.

Porque una sola persona no puede mantener el control de todos los detalles, generar todas las buenas ideas y manejar todas las relaciones clave.

Este taller te introducirá al trabajo en equipo.

Duración

8 horas

Temas

Del grupo al equipo

Definición y función del grupo.

Los distintos grupos.

Definición y función del equipo.

Etapas para la consolidación de un equipo.

Del trabajo individual al trabajo en equipo

Definición y características del trabajo.

Definición y características del trabajo en equipo.

Ventajas del trabajo en equipo.

Problemas para consolidar el trabajo en equipo.

El papel de las virtudes para la consolidación del trabajo en equipo.

Concepto de:

Valor

Virtud

Hábito

Virtudes necesarias para consolidar el trabajo en equipo:

Responsabilidad

Solidaridad

Tolerancia

Cooperación

Flexibilidad

Anexo 2

CUESTIONARIO DIAGNOSTICO

1.- ¿Cuáles son las necesidades humanas que hay que cubrir, para alcanzar un perfeccionamiento o mejora?

2.- El pertenecer a un grupo, ¿en qué forma te ayuda a satisfacer tu necesidades humanas? ¿Crees que haya una relación directa?

3.- Conoces lo diferentes grupos sociales ¿Cuáles son?

4.- ¿Cual es la diferencia, si es que la hay, entre grupo y equipo?

5.- ¿Cuál es tu opinión sobre el trabajo. que implica para ti?

6.- ¿Qué significa trabajar en equipo?

7.- ¿Cuáles son las ventajas de trabajar en equipo?

8.- ¿Cuáles son las desventajas de trabajar en equipo?

9.- ¿Crees que los valores, virtudes o hábitos jueguen un papel importante para trabajar en equipo o estos son aparte?

10.- ¿Crees que se puede aprender a trabajar en equipo siguiendo una programa o este se da por las circunstancias, y si no se da es que no hace falta?
