

# LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO DE EQUIPO

**Miryam Gallo Martínez**  
Las Palmas de Gran Canaria

## RESUMEN

En el presente artículo se expone como el trabajo en equipo da respuesta al nuevo enfoque participativo que se está generando en el entorno empresarial. Pensamos que una formación específica para el trabajo en equipo debería ser introducida ya en la escuela y en las universidades, valorándose la aportación del individuo al grupo aparte de su esfuerzo y cualidades personales. Por otro lado, se comenta la importancia que se da al trabajo de equipo en los sistemas educativos de los principales países desarrollados.

## ABSTRACT

This essay is about how team work responds to the new participative way of working in the bussiness world. We think that this specific formation of team work should be introduced in the educational system (including universities) having real value what a person can give to his team aswell as his effort and personal qualities. The importance that is given to team work in the educational system of different developed countries is also analised.

## Introducción

Durante el último siglo, debido a la innovación tecnológica y a la expansión económica, se han venido creando nuevos puestos de trabajo. Nos referimos a trabajos que se apoyan más en la inteligencia del trabajador, lo que ha producido un aumento en la demanda de trabajadores mejor preparados. Por otro lado, las nuevas formas de organización del trabajo están también contribuyendo a aumentar el valor de la educación.

Pero, ¿a qué tipo de educación y preparación nos referimos? Los encargados de contratación en las empresas dicen que la falta de trabajadores cualificados está frenando el crecimiento económico y por otra parte, las escuelas y universidades no parece que sean capaces de ofrecer un suministro adecuado de trabajadores preparados: hay pues, un desajuste claro entre lo que el aparato educativo produce y lo que la sociedad reclama.

Así como en los años sesenta la Reforma se preocupó de la Universidad, actualmente sus objetivos se desplazan hacia las escuelas profesionales. Los gobiernos de todos los países desarrollados se están preocupando cada vez más de la formación profesional y menos de la educación. Del optimismo de los años sesenta, y de los que creyeron la teoría del capital humano (los que pensaron que la educación era la clave para lograr el crecimiento económico y promover la igualdad de oportunidades), se ha pasado a un realismo más modesto. Se necesitan juicios más fríos al decidir y diseñar lo que los centros educativos en general pueden y deben lograr de verdad para vincular la escuela con la vida laboral.

Actualmente la educación no es considerada por el Gobierno un bien de consumo, sino un activo productivo. Los países están más interesados en producir una fuerza laboral mejor formada y educada que en controlar los recursos naturales.

La escuela separa sistemáticamente al joven del centro de trabajo, en tanto que el centro de trabajo rechaza por lo general la intrusión de alumnos. El hecho que se considere superior el trabajo intelectual al manual no tiene nada de sorprendente en aquellas sociedades en que la escuela ha llegado a monopolizar la totalidad del tiempo del joven.

Ante la gran competencia existente por la consecución de un puesto de trabajo, el haber alcanzado un título o grado universitario más elevado es el factor que con frecuencia decide entre un candidato u otro, aunque en realidad el puesto no exija de por sí esa preparación; a pesar de la permanente devaluación e inflación de diplomas, la escasez de puestos de trabajo incita a los jóvenes, al menos a los más responsables, a ocupar su tiempo con el estudio, con lo que no resuelven su problema sino que lo demoran, estando las instituciones de enseñanza superior más plétóricas, pero cada vez más alejadas del mundo del empleo.

Por otro lado, nos encontramos con que un alto porcentaje de jóvenes se

encuentra hoy en el mercado laboral sin poseer una cualificación profesional de ningún tipo y los que efectivamente la reciben, que son los menos, lo hacen a costa de sacrificar importantes dosis de formación general. Todo esto contribuye a que la sima entre esta última y la formación profesional siga siendo profunda. Tampoco se han conseguido metas apreciables en el tema del perfeccionamiento profesional en ejercicio, ya que se pone excesivo énfasis en el reciclaje meramente instrumental y coyuntural y no se profundiza en los contenidos de formación general.

Junto a esta serie de desfases en el aprendizaje de las personas, hay que añadir un cambio sustancial en el mundo laboral: se trata de un cambio de protagonismos; el verdadero protagonista ha pasado a ser el trabajador, que es quien crea valor. La sociedad es mucho más culta y en ella el hombre individualista y agresivo no tiene cabida. El trabajador se convierte así en persona inteligente, con mente amplia, tolerante, que tiene un gran deseo de participar. Las estructuras están pasando a ser estructuras planas, con tres niveles de jefaturas como máximo, para poder lograr la involucración y el protagonismo que mencionamos.

Hoy día se ha superado la inicial división del trabajo entre los que tienen la tarea de pensar (dirigentes que proyectan el trabajo y dicen quién hace el qué, cuánto y cómo) y los que tienen funciones de ejecución del trabajo. Las personas piensan por sí mismas y dirigen su propio trabajo.

### **¿Por qué trabajo de equipo?**

Esta necesidad de participación directa de las personas puede realizarse de forma individual, por medio de sugerencias, o a través del grupo de trabajo. El trabajo en equipo da respuesta a esta situación, beneficiando en gran medida a las personas que participan en una organización empresarial.

El establecimiento de sistemas de trabajo en equipo dentro de las empresas constituye un paso útil para hacer frente a la competitividad creada en nuestra industria tras la puesta en marcha del Mercado Único. Este tipo de trabajo no garantiza el éxito de una empresa, pero sí supone una baza positiva dentro del proceso inevitable de formación empresarial. Es un instrumento para lograr el objetivo fundamental: la identificación del personal con su trabajo, la vía para que se aporten ideas e iniciativas.

El trabajo en equipo da respuesta al enfoque participativo en razón a los cambios que se están produciendo en el entorno empresarial: el trabajo requiere conocimientos cada vez más especializados, por lo que el subordinado es menos observable por el superior tradicional, a la vez que se necesitan soluciones más complejas que hacen obligada la confrontación de ideas entre diferentes personas y departamentos. Por otro lado, los empleados son cada vez más conscientes de sus derechos y rechazan las decisiones arbitrarias.

El trabajo en equipo es una exigencia en todos los estamentos sociales y en

todos los niveles: fábrica, oficina, familia, deporte, investigación, Universidad, Escuela, etc. La clave de la participación directa es subrayar la identificación, la comprensión y la reformulación de problemas. También, el reducir el control y aumentar la responsabilidad de los trabajadores en la organización de su propio trabajo, descomponiendo las organizaciones en grupos de trabajo a escala humana.

Cuando nos referimos a trabajar en equipo, entendemos un conjunto de personas con saberes pluridisciplinarios y tareas específicas que luchan por conseguir un objetivo común, coordinadas por una de ellas y cuya pertenencia al grupo crea identidad y valor añadido.

En el interior de la organización, para promover la participación se exige una filosofía específica de empresa. Es necesario también un estilo participativo, un clima laboral favorable adecuado, una política de personal que ayude y colabore a poner estas prácticas de participación. Se trata de crear las condiciones necesarias para que los empleados aporten todo su potencial. Se hace preciso un funcionamiento ágil, sistemas de auto control más que de control exterior y una mayor descentralización. Se requiere una filosofía que promueva la comunicación y la formación.

Junto a esta exigencia marcada desde el propio interior de la empresa, hay también factores exteriores que inciden de forma decisiva. En un sistema político democrático se extiende el deseo de participación en todas las actividades de la vida. El mayor nivel económico, la mejor formación profesional o unos criterios sociales de convivencia nuevos, son factores que favorecen un clima de exigencia de los empleados en las empresas. Las formas de comportamiento de los trabajadores que se están incorporando al mercado laboral tienen ya poco que ver con los trabajadores que iniciaron su actividad laboral hace quince o veinte años.

Hay una exigencia casi universal de una mayor participación en todos los aspectos, que en muchas sociedades se ha concentrado en la resolución de problemas, a pesar de que algunas soluciones suscitan problemas graves. La participación efectiva radica mucho más en alcanzar una comprensión común de los problemas, las soluciones se vuelven entonces casi evidentes: el derecho a participar guarda estrecha relación con el derecho a aprender.

La participación consiste en desempeñar papeles. Los trabajos y funciones cambian a lo largo de la vida, y en los años venideros cambiarán aún con mayor rapidez. Cualquier formación excesivamente especializada tiende a impedir la participación pero ninguna sociedad del futuro puede prescindir de profesionales especialistas. Es pues esencial que el aprendizaje innovador combine la especialización con la participación.

Como breve resumen, y aun reconociendo que no es el motivo de este trabajo el explicar las excelencias del trabajo en equipo, podemos citar a título informativo, las ventajas comparativas que ofrece a las organizaciones empre-

sariales:

• ***Efectos positivos para el individuo:***

- Desarrollo personal y de habilidades.
- Cambio en las percepciones y actitudes.
- Aumento de la satisfacción laboral y la moral en el trabajo.
- Reducción de la ansiedad en el trabajo.

• ***Efectos positivos para el grupo:***

- Mejora de las relaciones humanas, la interacción y las comunicaciones intragrupales.

• ***Efectos positivos para la organización:***

- Mejora de las relaciones laborales.
- Simplificación de los procesos de trabajo y mejora de los métodos de trabajo.
- Aumento de la calidad.
- Aumento de la productividad.
- Ahorro y reducción de gastos y costes.
- Aumento de la rotación y disminución del absentismo.
- Disminución de conflictos.
- Disminución de la accidentalidad.
- Mejora del clima organizacional.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo y aumento de soluciones innovadoras.

### **¿Por qué formar para el trabajo en equipo?**

La educación es a la vez un mundo en sí y un reflejo del mundo. Está sometida a la sociedad y concurre a sus fines, especialmente al desarrollo de sus fuerzas productivas, atendiendo a la renovación de los recursos humanos. Existe una correlación estrecha, simultánea y diferida, entre las transformaciones del ambiente socio-económico y las estructuras y las formas de acción de la educación.

Si partimos de las pretensiones de la escuela tradicional, encontramos que, aparte de que buscaba estructurar la cabeza por medio de la lógica, se concentra con firmeza en el individuo, y este aislado, tendría que irse haciendo y prepararse para triunfar en la vida; para ello, iba a necesitar recursos, imaginación y fuerza de voluntad, tesón y gran dosis de autoexigencia y disciplina; pero el acto educativo no es un acto individual, sino esencialmente relacional. Partiendo del principio que para Piaget es básico y elemental de que el niño no aprende sino lo que descubre por sí mismo y aquello que experimenta, el hombre no sabrá trabajar en grupo, ni ser solidario, ni compartir una responsabilidad, ni llegar a una meta con otros, si no ha trabajado en acción de equipo, y si no ha aprendido en acción de trabajo, el término medio entre vivir a remolque

del grupo y acaparar el protagonismo de una acción que impone a los compañeros. La escuela tendrá que tener una estructura participativa que proporcione la oportunidad de aprender en muchas intervenciones y muchas aportaciones.

Hace tan sólo una década, algunas personas estaban preocupadas porque la era tecnológica podría crear trabajadores estúpidos: las máquinas pensarían y los trabajadores simplemente supervisarían. En realidad ha pasado lo contrario: la era tecnológica no sólo ha incrementado la demanda de científicos e ingenieros que inventan y actualizan las máquinas y de líderes y supervisores que ponen a estas a trabajar, sino que también ha puesto énfasis en la necesidad de conocimiento para todos. Incluso en estos días de profunda recesión económica y en que para los países avanzados se produce una importante caída en el empleo, sigue habiendo un aumento significativo en la demanda de trabajadores altamente cualificados que se adapten a los continuos cambios en la organización del trabajo y que aporten nuevas mejoras a este. Ante esta situación cambiante, lógicamente la cualificación no puede terminar en las escuelas, o en la Universidad; las empresas tendrán que invertir mucho en reeducar a sus trabajadores y la Universidad proveer a sus graduados regularmente con nuevos y actualizados cursos.

La formación se configura como un elemento imprescindible para la continua actualización de la actividad empresarial, con el objetivo fundamental de dotar al personal de la organización de una serie de cualidades (tanto técnicas como humanas) que le permitan afrontar con garantías de éxito los cambios a los que aquélla puede verse sometida. Y es que las empresas son, al fin al cabo, grupos de personas, y o estas tienen la preparación suficiente como para responder a los retos del mercado o la supervivencia de la organización será francamente difícil. En este sentido, la inversión en formación tiene que traducirse en las empresas en disponibilidad de material didáctico, personal docente y tiempo para el proceso.

Se trata de explicar inicialmente el sentido del trabajo en equipo, sus objetivos, cómo se trabaja en equipo, cómo se elaboran las propuestas. Alrededor de esta información hay que añadir también, todos los datos generales que se requieren en torno a la actividad en la empresa: cómo funciona, labor que realizan los otros departamentos, etc.

La persona que se integra en los grupos de participación comienza a sentirse más valorada al ver que sus iniciativas son discutidas y pueden ser puestas en marcha. Empieza a comprender que puede tener ideas e iniciativas en la empresa. En la medida en que se encuentre estas posibilidades el empleado acudirá al grupo.

Dentro de los equipos es preciso desarrollar la capacidad de escuchar a los demás, de valorar sus ideas, de razonar las discusiones. Hay que aprender también a hacer un diagnóstico de la realidad, a generar alternativas, a estudiarlas y finalmente a escoger una de ellas. Se trata de un proceso que exige un perio-

do de adaptación. Si esta adaptación no existe, el grupo progresivamente irá perdiendo interés para sus integrantes. A cada persona se le pide su creatividad, y la aportará libremente dentro de un clima de confianza. La empresa ha de crear, lógicamente, las condiciones necesarias para que los empleados aporten todo su potencial. Pensamos que toda esta formación específica para el trabajo en equipo debería ser introducida ya en la escuela y en las universidades, valorándose su aportación al grupo aparte de su esfuerzo y cualidades personales.

### **La formación para el trabajo de equipo en los principales países desarrollados**

- **JAPÓN.** Parece que el japonés ha sido formado para la vida en grupo casi desde su nacimiento. En la escuela, el grupo de clase (*kumi*) representa una sociedad en la que cada miembro ocupa un lugar determinado y es tributario del respeto colectivo. De hecho, el horario escolar reserva dos horas, en el caso de los alumnos mayores para las llamadas actividades especiales: asambleas de clase, consejos de alumnos, clubes, sesiones de orientación. Todo esto no está en contraposición con una gran competencia académica que produce auténticas rivalidades entre compañeros de un mismo grupo.

Este sistema educativo tiene profundas raíces socio-culturales. Para empezar, la sociedad nipona está influenciada por las enseñanzas budistas y confucionistas; para los nipones, la verdad viene de todas partes, por lo que se cree en el consenso, a diferencia de la cultura judeo-cristiana, en que la verdad viene de arriba, de la cúspide de la jerarquía; la armonía y la naturaleza son el fin supremo, mientras que para los occidentales, la religión es portadora de un dogma que es impuesto.

La orientación japonesa hacia el grupo facilita el pensar en términos de cómo trabajar para obtener óptimos resultados, mientras que en la cultura occidental la realidad está clasificada en términos de bueno-malo, ganar-perder, todo-nada.

No podemos olvidar que estamos hablando de una sociedad meritocrática, en la que tanto el tiempo como el dinero se invierten en educación; los alumnos viven una presión familiar intensa; el continuo examen deja poco para la imaginación, acusándose a los nipones de sacrificar al nocionismo algo tan importante para el futuro como es la creatividad y la imaginación.

La extrema competitividad entre grupos potencia la solidaridad del grupo: en Japón, la importancia de los grandes grupos empresariales es determinante. Nada desean más los jóvenes, que entrar a formar parte de alguno de esas grandes corporaciones, velando estas por su formación y su seguridad en el empleo.

La formación profesional es poco apreciada; las *kotogakko* o centros de

formación profesional son instituciones de segunda fila. Se opta, en principio, por desvincular la formación profesional de la etapa de educación secundaria, y por hacerla recaer sobre todo en el ámbito de la empresa.

- **ESTADOS UNIDOS.** El individualismo en este país está fuertemente relacionado con una cultura muy competitiva. La individualidad y la autosuficiencia son dos factores sobre los que se basa la conducta en la cultura norteamericana. La independencia y la innovación son sobrevalorados, existiendo en las organizaciones norteamericanas muchos especialistas que trabajan independientemente en las tareas asignadas; la toma de decisiones es realizada por los ejecutivos de una forma individual.

La formación tiene una clara orientación hacia el *staff*, frente a la formación de línea que se ofrece en las organizaciones japonesas. Existe una multitud de recursos orientados hacia la capacitación de los directivos y de los líderes. Los responsables del éxito organizativo son la tecnología y las estrategias de dirección.

La sociedad norteamericana está formada por seres constitutivamente inquietos, luchadores, deseosos de encontrar la oportunidad de prosperar por sí mismos y de que nadie obstaculice su derecho a ser libres. El *self-made-man* ha constituido el arquetipo del perfecto norteamericano.

Algunos americanos piensan que su escuela fue pionera en un modo de hacer distinto. Intenta centrar la actividad escolar, no tanto en la inteligencia como en la formación social y cívica, en las habilidades manuales, en la promoción del carácter democrático y en la emulación de aptitudes creativas. El educador intenta abrir las posibilidades a la libertad de elegir y de emprender del alumno, lo cual les lleva al principio de la optatividad; se ha dicho que el alumno norteamericano de secundaria se ha acostumbrado a elegir materias con la misma pretensión que cuando cambia de canal de televisión en busca de programas satisfactorios. Toda esta filosofía educativa lleva a que la estratificación y especialización características del sistema industrial norteamericano, junto con el individualismo tradicional, inhiba la identificación de grupo, dificultando la formación de equipos de trabajo homogéneos que trabajen por un objetivo común.

Cuando un alumno llega a la *high school* se le brinda multitud de posibilidades y alternativas; puede optar por un programa fundamentalmente académico, por un programa de formación profesional o por un programa que combine ambas cosas; por cualquiera de los caminos consigue el *high school diploma*.

- **ALEMANIA.** El sistema alemán es considerado uno de los mejores de Europa. El llamado "sistema dual" es su mayor logro y consiste en dar a los alum-

nos adolescentes que no desean ir a la Universidad la posibilidad de optar por un aprendizaje de tres o más años. Este aprendizaje combina una enseñanza práctica en una fábrica local con una enseñanza teórica en la escuela (dos o tres días a la semana). Los adolescentes que perdieron el entusiasmo en la escuela, lo recuperan en parte porque ven la relación entre aprender y ganarse la vida.

El sistema educativo alemán refuerza una cultura en la que el aprendizaje es apreciado y los trabajadores bien preparados son reverenciados. Cuando se habla de la riqueza alemana ha de volverse siempre al mismo tópico: el envidiable espíritu de trabajo y la continua voluntad de superación. Nunca un país ha sido en tan gran medida el producto de sus gentes. Si embargo, está empezando a crearse una crisis en la capacidad educativa de la sociedad alemana, que viene a coincidir en gran medida con la de los países altamente desarrollados: falta de salud moral, de creatividad y de ilusión por la vida.

La política educativa alemana fomenta entre los jóvenes la tendencia a optar en principio por una orientación práctica, no académica, no meramente destinada a la universidad, pero al mismo tiempo ha hecho de todas esas vías de orientación práctica un cauce que haga posible la posterior continuación de los estudios, mediante el predominio de los contenidos de formación general sobre los de formación profesional. Por otro lado, a través de la existencia de la "enseñanza de segunda oportunidad" (*zweiter bildungsweg*), se "recupera" para el sistema educativo a todos aquellos que por una razón u otra lo abandonaron y tienen suficientes cualidades para volver a él.

Hay que resaltar que Alemania es un país en permanente ebullición formativa, que en la práctica se lleva a cabo a través de multitud de establecimientos de promoción educativa y cultural y de perfeccionamiento profesional.

- **FRANCIA.** No existe allí una formación profesional potente, y hace sólo una década la situación era lamentable. El mundo empresarial se veía demasiado lejano como para invertir en él. El aprendizaje o cualificación específica apenas existía fuera de las industrias artesanales. El gobierno se decidió a actuar, obligando a las empresas a invertir el uno por ciento de sus ventas en la preparación de sus empleados y ha animado y promovido la expansión de las escuelas profesionales.

El sistema francés está inmerso en una situación de conflictividad de la que le esta resultando difícil salir. Hemos de recordar aquí los disturbios protagonizados por los estudiantes de secundaria en los años 90 y 91, en gran parte debidos al trasfondo histórico y tradicional, de exaltación del intelectualismo y del racionalismo por encima de cualquier consideración de orden práctica, de eficacia, de justicia social. Se sobrevaloran las profesiones intelectuales y sueñan todos los estudiantes con un diploma.

El problema estriba, una vez más, en la falta de conocimientos de índole general en la formación profesional y en la excesiva importancia dada a reciclajes instrumentales y coyunturales.

- **REINO UNIDO.** Se ha de hablar de individualismo o culto a la libertad individual, que hace al Reino Unido cuna y bastión del liberalismo. Por otra parte, subyace aún una radical tendencia hacia lo concreto, hacia el mundo de lo tangible.

Aproximadamente la mitad de los alumnos que obtienen el *General Certificate of General Education* deciden incorporarse al ámbito del empleo o realizar cursos de formación profesional. Muchos de ellos ingresan en algunos de los numerosos *Colleges of Further Education*.

Especial mención hay que hacer a la educación de adultos; las acciones concretas han precedido con mucho a las disposiciones legales, y no hay más remedio que reconocer que tales acciones han sido pioneras en su momento.

En el Reino Unido se ha extendido uno de los problemas que hemos descrito anteriormente: los graves desajustes entre lo que la sociedad pide y lo que los centros educativos ofrecen, hasta el punto de situar a muchos especialistas ante la disyuntiva de desandar el camino andado y ocuparse en sectores de trabajo donde no hubiera hecho falta tanta especialización. "El fantasma del paro" causa estragos en el ánimo de los estudiantes, no tanto por la falta de trabajo, como por la convicción de que difícilmente se encontrará el empleo para el que uno se ha sido fatigosamente seleccionado y preparado.

- **ESPAÑA.** Debido al nuevo sistema democrático, se ha dado un cambio social y político tan brusco en las última década, que las instituciones escolares no han podido hacer otra cosa que intentar asumirlo pasivamente. El desfase entre la escuela y la realidad social no ha hecho más que acrecentarse. El papel educativo de la institución escolar ha llegado a ser en la España de los 90 de escasa envergadura si lo comparamos con otros medios como órganos de comunicación, espectáculos, etc.

Es imposible no nombrar la actual reforma del sistema educativo español: LOGSE. Resulta difícil garantizar al nuevo bachillerato ninguno de sus dos objetivos principales: preparar mejor a un importante sector de alumnos de cara a los estudios superiores y preparar mejor a otro sector, no menos importante, de cara al mundo laboral.

Parece que la LOGSE ha optado por solucionar el difícil problema de la educación secundaria superior a base de adelgazar su identidad dentro del sistema educativo, y por introducir una FP de base en el bachillerato y esta-

blecer canales modulares, antes y después del mismo, conducentes a enseñanzas profesionales concretas.

Ya en el año 1970, se pretendía que el BUP no fuese sólo un canal conducente a la Universidad, sino que en fuertes proporciones desviase alumnos a la llamada entonces *formación profesional de segundo grado*, y hacia el mundo del empleo. Pero lo cierto es que las enseñanzas y actividades técnico-profesionales no llegaron a encontrar una realización ni siquiera mínima. El plan de estudios de bachillerato se convirtió una vez más en predominantemente nocionístico y alejado de la realidad laboral. Se intentó que todos los jóvenes de catorce a diecisiete años que desearan realizar estudios secundarios tuvieran necesariamente que explorar y ejercer tareas técnico-profesionales. El resultado fue que casi ninguno las exploró y ejerció, y que todos aspiraron a ingresar en algún centro universitario. Lo único que pudo convencerles de no hacerlo fue el fracaso escolar. Y esta es la situación en que nos hallamos todavía hoy, cuando una nueva legislación viene a plantear las cosas en términos en gran parte semejantes.

Sin embargo, como un aspecto positivo de la LOGSE, podemos citar la distinción que hace entre conceptos, procedimientos y actitudes, como tres tipos diferentes de contenidos que han de ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar y desarrollar el currículo. En el apartado de actitudes se incluye la actitud de participar (el valor de la participación) y se cita que la metodología didáctica del bachillerato favorecerá la capacidad del alumno para trabajar en equipo, entre otras cosas (art. 27).

Gran parte de las actitudes que se pretenden enseñar en la escuela constituyen actitudes generales deseables en cualquier ciudadano de una sociedad democrática moderna.

### **¿En qué consiste el trabajo de equipo?**

La participación efectiva en la vida laboral, con una mejor y mayor formación de los recursos humanos, es la clave del éxito en las empresas. Formación que hay que alimentar sistemáticamente y dirigir tanto a una serie de cualidades técnicas como humanas. Pero desgraciadamente, para buena parte de los ejecutivos de nuestro país la formación no se considera una inversión de alta rentabilidad, ni siquiera una simple inversión, sino un gasto. Por ello se suele olvidar: no se le dedica el suficiente tiempo, dinero y esfuerzo y, paradójicamente, es el primer capítulo que se elimina en momentos de crisis.

La participación es un valor fundamental en todos los aspectos de la vida. Nuestra era va haciéndose cada vez más una era de participación; en el momento actual se encuentra todavía en fase de transición, en la que la participación carece de las adecuadas instituciones que puedan prestarle apoyo y comprensión.

En el ámbito de la empresa, el cambio consiste en movilizar los recursos humanos para mejorar los resultados en lo que toca a productividad, calidad, creatividad e innovación. La metodología que favorece, da cauce y desarrolla la participación con resultados importantes es el trabajo en equipo.

Formar un equipo significa seguir una acción deliberada para identificar y eliminar las dificultades y para sustituir las actuaciones inadecuadas por aquellas que llevan a obtener una realización óptima. La interacción provoca un estado trascendente que excede la contribución de cualquier miembro y la suma de todos ellos. Cuando esto sucede el equipo ha logrado lo que se llama sinergia; en ella, el todo es superior a las partes: el resultado del equipo ha excedido a la suma de las contribuciones individuales.

Desde el punto de vista de los resultados del trabajo, las ventajas son definitivas, pero también lo son desde el ángulo personal: cuando las personas son capaces de encontrar solución a un problema complejo y obtener unos resultados muy superiores a los que pudieran haber obtenido sin el esfuerzo conjunto, la reacción emocional que experimentan es de profunda satisfacción. El trabajo en equipo consiste en obtener el máximo beneficio de la dedicación, participación, iniciativa, información válida, recomendaciones abiertas, resolución eficaz de conflictos, determinación de soluciones congruentes y empleo extensivo de la crítica. Requiere tanto contribución individual como conocimiento y respeto por los demás. No puede implantarse obligatoriamente por la autoridad ni es un producto de la indiferencia. La sinergia solamente tiene probabilidad de aparecer cuando el interés por el resultado del equipo se combina con la confianza y el apoyo mutuo entre sus miembros.

Trabajar en equipo no es sólo trabajar juntos. La acción de uno solo es también trabajo en equipo en la medida en que contribuye a los objetivos del grupo; de esta forma, es posible el trabajo individual y una reunión semanal o quincenal para coordinar y discutir.

La mayoría de las empresas no realizan la formación de sus equipos, y pocas saben qué hacer al respecto. Algunas están atrapadas en el barullo y las prisas de los negocios cotidianos, otras no desean desequilibrar una situación de hecho y otras sencillamente se conforman con tener cierta ventaja sobre sus competidores. Pero el deseo de participar no es suficiente si no va acompañado de una serie de capacidades por parte de los miembros del equipo. Con bastante frecuencia, dichas capacidades suelen estar debilitadas o subordinadas por una larga experiencia de inhibición.

La práctica de la participación es necesaria antes si cabe que la propia formación en técnicas de grupo, y para desarrollarse ha de disponer de algunos medios sin los cuales la formación del equipo no tendría sentido, como son la descentralización en la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos, la coordinación de esfuerzos, la comunicación clara y sincera y la crítica constructiva.

Los programas de formación de equipos pueden estar basados en el proceso, o sea en cómo los equipos funcionan, o en el contenido, entre los que se encuentran los programas centrados en la calidad, la productividad o la comunicación.

### **Implantación del trabajo de equipo en las empresas españolas**

La puesta en marcha en nuestro país de los sistemas de participación en el trabajo ha encontrado dificultades de diverso signo; es preciso perder el miedo a dar a la persona un mayor protagonismo en la empresa. Las empresas españolas son aún demasiado conservadoras a la hora de hacer este tipo de cambios.

La implantación de la participación es un proceso a medio plazo y no de resultados inmediatos. El empresario lo ha de hacer por convencimiento y no simplemente porque lo hagan otros. Ha de conocer previamente todos los mecanismos de funcionamiento internos de la empresa porque sin adaptación puede terminar en fracaso o lo que es peor, en desmoralización colectiva.

Está claro por la experiencia ya existente que el sistema de trabajo en equipo es un sistema que funciona, pero no es una garantía del éxito de una empresa.

En España son cada vez más las empresas que están impulsando los procesos de participación, siendo los resultados diversos. En las empresas que han abandonado el proceso habían existido fallos de filosofía empresarial, de estilo de dirección, de política de personal, de ambiente laboral, etc., con lo que fallaron elementos imprescindibles para la puesta en marcha del proceso.

Otro de los elementos que juega un papel decisivo en la implantación del nuevo sistema es la actitud de los sindicatos. Si los empresarios pecan de conservadurismo, hay que decir que los sindicatos pecan de otro tipo de conservadurismo, el de seguir las ideas que han mantenido durante muchos años y que les llevan a confrontar y no a asumir una participación responsable; sin embargo, esta situación está también en España empezando a cambiar y así los sindicatos, en la medida en que no son marginados en la implantación, no tendrán recelos a perder fuerza o protagonismo.

Según Antonio Martín, en el artículo "La experiencia empresarial española de los grupos de trabajo", debido a la cultura organizativa española (entre cuyas características podemos citar la visión muy a corto plazo, individualismo y la huella que ha dejado nuestra historia pasada en nuestras formas de liderazgo) aquellas empresas que están implantando sistemas de participación, tiende a ir apartando las formas de participación voluntaria e ir adaptando formas de intervención de los trabajadores en las decisiones de la empresa de carácter "no voluntario".

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, Manuel. GONZÁLEZ, Lázaro. LOZANO, Tarsicio. REY, Roberto. TORREMOCHA, Miguel Angel. *Calidad de Enseñanza y Escuela Democrática*. Ed. Popular Madrid 1981.
- ANDREOLA, Balduino. *Dinámica de Grupo*.
- AUBRY, Jean-Marie. SAINT-ARNAUD, Yves. *Dinámica de Grupos*.
- BARCELO Matutano G. *La Participación. solución a la crisis de autoridad*. Ed. Index. Madrid 1977.
- BLAKE, R. MOUTON, J. ALLEN, R. *El trabajo en equipo, Qué es y cómo se hace*. Ed. Deusto. Bilbao 1992.
- BOTKIN, James. ELMANDJRA, Mahdí. MALITZA, Mircea. *Aprender, horizonte sin límites*. Ed. Santillana. Madrid 1979.
- COLL, César. POZO, Juan Ignacio. SARABIA, Bernabé. VALLS, Enric. *Los contenidos en la Reforma*. Ed. Santillana. Madrid 1992.
- FAURE, Edgar. *Aprender a ser*. Alianza Editorial. Madrid 1980.
- FRANCIA, Alfonso. MATA, Javier. *Dinámica y Técnicas de Grupos*. Ed. CCS. Madrid 1992.
- GARCÍA Garrido, José Luis. *Sistemas Educativos de hoy*. Ed. Dykinson. Madrid 1993.
- MARTÍN, Antonio. *La experiencia empresarial española de los grupos de trabajo*. Artículo 1993.
- MUELLER, Frank. *Designing Flexible Teamwork: Comparing German and Japanese Approaches*. Artículo 1993.
- OLMSTED, M.S. *El Pequeño Grupo*. Ed. Paidós. México 1988.
- PALLARÉS, Manuel. *Técnicas de grupo para educadores*. Ed. CCS. Madrid 1992.
- PEIRÓ, José María. GONZÁLEZ Romá, Vicente. *Círculos de Calidad*. Eudema, Ediciones Universidad Complutense. Madrid 1993.
- RODRÍGUEZ Porras, José María. *El Trabajo en Equipo*. Nota Técnica (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) Barcelona 1993.
- WELLBELOVE, David. *Team-Based Cultural Change*. Artículo 1993.