



TRABAJO EN EQUIPO

Por Jorge Everardo Aguilar Morales y Jaime Ernesto Vargas
Mendoza



Network de Psicología Organizacional
Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Trabajo en equipo

Aguilar-Morales, Jorge Everardo y Vargas-Mendoza, Jaime Ernesto
2010.

Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Calzada Madero 1304, Centro, Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México. C.P. 68000

Tel. (951)5010653, (951) 5495923

www.conductitlan.net

E-mail: jorgeever@yahoo.com.mx, comentarios@conductitlan.net

OPEN ACCESS: Se promueve la reproducción parcial o total de este documento citando la fuente y sin fines de lucro.

En caso de citar este documento por favor utiliza la siguiente referencia:

Aguilar-Morales, J.E. y Vargas-Mendoza, J. E.(2010) Trabajo en equipo. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

EL TRABAJO EN EQUIPO

Definición de grupo

Es un conjunto de personas **que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente** y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social.

Características fundamentales de un grupo de trabajo

Un grupo que funciona de manera armoniosa tiene las siguientes características

Cohesión: Unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la toma de decisiones de las tareas cotidianas.

Roles: Es decir tareas aceptadas por cada uno de los miembros del grupo.

Adaptabilidad: Que se refiere a la habilidad del grupo para cambiar de estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera.

Permeabilidad: Que se refiere a la capacidad del grupo para brindar y recibir experiencias de otras instituciones

Comunicación: Que se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para transmitir sus experiencias de forma clara y directa

Afectividad: Que se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros.

Armonía: Que se refiere a la correspondencia entre los intereses y las necesidades individuales con los del grupo en un equilibrio emocional positivo

Para destacar la importancia de estos factores algunos autores diferencian entre un grupo y un equipo. De lo cual hablaremos brevemente enseguida.

Definición de equipo

De acuerdo con la definición anterior un equipo es un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales. En resumen **en un equipo existe alta productividad y su bajo nivel de conflicto interpersonal.**

Funciones de los grupos

La integración de un grupo puede servir a nivel organizacional para a) Realizar una tarea compleja, b) Generar soluciones nuevas o ideas creativas, c) Coordinar o vincularlas funciones de diversos departamentos, d) Solucionar problemas que requieren de procesar información compleja, e) Facilitar la implementación de decisiones complejas y f) Socializar a los miembros de un grupo o entrenarlos

El grupo también tiene funciones psicológicas, en este sentido el grupo puede servir para a) Satisfacer las necesidades de filiación, b) Incrementar el sentido de identidad, c) Establecer y comprobar la realidad social, d) Reducir la inseguridad y e) Resolver problemas o realizar tareas del grupo.

Sin embargo no es conveniente integrar un grupo de trabajo cuando a) Las personas no valoran la importancia de la actividad, b) No existe un clima laboral apropiado, c) Solo se le quiere utilizar para lograr un consenso, d) Los datos que permitan tomar decisiones no sean claros o determinantes, e) No existan procedimientos metódicos para analizar la información, f) No se este dispuesto a escuchar opiniones contrarias, g) El problema no requiera que se comparta información o se evalúen alternativas, h) El problema se preste para que las decisiones se tomen a partir de valores culturales o i) Si el ambiente corre el riesgo de propiciar lo que se conoce opinión de grupo, es decir la unanimidad.

Estructura de los grupos.

Los grupos se clasifican cómo: **Formales e Informales:** a) Los grupos formales tienen clara su estructura de mando y el objetivo que persiguen es explícitamente claro. b) Los grupos informales, carecen de estructura de mando y objetivos claramente especificados.

A su vez los grupos formales pueden ser de tres tipos: Autocráticos, Democráticos y Laissez Faire o permisivos.

Un grupo autocrático (auto = a uno, crateo = gobierno), es un grupo formal que, como su nombre lo indica el poder recae en una sola persona que está en la cúspide de una estructura piramidal descendente. Son grupos muy malos, pues su nivel de conflicto interpersonal es muy alto y su productividad es muy baja.

Un grupo Leissez Faire o permisivo es controlado por una elite que se intercambia un liderazgo verborreico y manipulador. Generan gran descontento en sus participantes, mucha desconfianza y, obviamente, una bajísima productividad. Su característica principal es la delegación de funciones (yo no lo hago, que otro lo haga) y su enfermedad es la “comisionitis”.

En cambio un grupo democrático (Demos = todos, Crateo = gobierno) tiene un liderazgo alternativo y un grupo de reglas surgidas del acuerdo mutuo y la negociación. La organización se convierte en un grupo democrático cuando elabora un reglamento, se llevan a cabo asambleas y se hace rotativo el rol del supervisor. Obviamente, estos grupos son los mejores, pues su nivel de conflicto es bajo y su productividad es mayor.

Historia de un grupo de trabajo

Un grupo atravesará por las siguientes etapas de desarrollo: a) Etapa de formación, b) Etapa de Adaptación, c) Etapa de Consolidación y d) Etapa de Disolución.

Procesos sociales en un grupo de trabajo

Facilitación social

La simple presencia de otras personas afecta su desempeño. Los estudios sobre el funcionamiento grupal han demostrado que la presencia de otras personas genera una respuesta de activación que facilita la aparición de las respuestas dominantes. Es decir incrementa el desempeño para tareas fáciles en las cuales la respuesta correcta es la dominante y disminuye su desempeño en las tareas difíciles para las cuales la respuesta incorrecta es la dominante. En la actualidad se han propuesto tres hipótesis para explicar la activación, así se dice que la activación se produce a) por la aprensión de la evaluación, b) por la distracción o el conflicto de poner atención a los demás y concentrarse en la tarea y c) simplemente por la presencia de otros aun cuando no seamos evaluados ni distraídos.

Holgazanería social

Los estudios sobre el desarrollo de tareas entre diversas personas han encontrado que cuando las personas unen esfuerzos y trabajan por una meta grupal sin responsabilidad individual a menudo trabajan menos duro que cuando realizan tareas con una responsabilidad individual. Sin embargo esta situación puede cambiar cuando se llevan records individuales de las acciones de cada uno de los integrantes del equipo, cuando las personas ven a otros en su grupo como poco confiables y cuando se agregan incentivos o se desafía a un grupo a luchar por ciertos estándares

Desindividuación

Cuando existen niveles elevados de activación social y dispersión de la responsabilidad las personas abandonan sus restricciones individuales y perder su sentido de individualidad especialmente cuando el grupo es numeroso y existen condiciones de anonimato. Esta situación favorece la disminución de la autoconciencia y la autorestricción y aumenta la sensibilidad ante la situación inmediata sea negativa o positiva. El resultado pueden ser actos que varían desde una disminución leve de la restricción, hasta explosiones sociales destructivas, pasando por la autogratificación impulsiva.

Polarización del grupo

La polarización del grupo se refiere al aumento de las tendencias preexistentes en los miembros del grupo como resultado de su interacción o al fortalecimiento de la tendencia promedio de los miembros más que a una división dentro del grupo. Las discusiones en grupo tienden a favorecer el punto de vista dominante inicialmente, a pesar de que sea arriesgado o cauteloso, a favor o en contra.

Pensamiento grupal

El deseo de armonía del grupo anula una evaluación realista de los puntos de vista contrarios a la opinión del grupo sobre todo cuando los miembros del grupo desean intensamente la unidad, cuando están aislados de ideas opuestas y cuando el líder señala lo que él o ella desea del grupo.

Se puede observar que existe este fenómeno de pensamiento grupal cuando se observa en el grupo a) una ilusión de invulnerabilidad, b) racionalización, c) creencia incuestionable en la moralidad del

grupo, d) puntos de vista estereotipados sobre la oposición e) presión hacia la conformidad f) autocensura de las dudas, g) ilusión de unanimidad y h) personas que desean proteger al grupo de información desagradable.

Se puede evitar este pensamiento grupal y tomar buenas decisiones cuando se busca información de todos lados y se mejora la evaluación de otras alternativas.

Existen algunas recomendaciones específicas para prevenir el pensamiento grupal:

- Comentar con los integrantes del grupo acerca de este fenómeno.
- Asumir como líder de un grupo una posición imparcial.
- Pedir a todos que evalúen de manera crítica el tema que se está evaluando, alentando las críticas y las objeciones.
- Asignar a uno o más miembros del grupo el papel de abogados del diablo.
- Dividir al grupo y luego juntarlos para ventilar sus diferencias.
- Cuando el caso lo amerite evaluar las posibles acciones de los rivales.
- Cuando se llegue a una decisión preliminar, convocar a otra segunda reunión en la que se de oportunidad de cada integrante del grupo exprese sus dudas.
- Invitar a expertos ajenos al grupo a que participen en las discusiones y desafíen los puntos de vista del grupo.
- Alentar a los miembros del grupo a que ventilen las deliberaciones del grupo con personas confiables y reporten las reacciones que estos tuvieron.
- Hacer grupos independientes que trabajen de manera simultánea en la misma cuestión.

Influencia minoritaria

Las minorías pueden influir en el grupo cuando son consistentes y persistentes en sus opiniones, cuando sus acciones transmiten seguridad en sí mismos, y cuando comienzan a producir deserciones en la mayoría. Aun cuando estas conductas no persuadan a las mayorías de adoptar un punto de vista la forzarán a considerar otros puntos de vista y la incitarán a considerar otras alternativas lo que genera mejores y más creativas decisiones.

Los liderazgos ejercen una influencia importante en el grupo sobre todo cuando presionan de manera consistente hacia la meta y proyectan un carisma de autoconfianza pues facilitan que otras personas deseen seguirlos.

Factores que favorecen el trabajo grupal

En la siguiente tabla se enlistan algunos factores que facilitan el trabajo de un grupo

FACTORES QUE FAVORECEN	FACTORES QUE NO FAVORECEN
1. Contar con objetivos comunes	1. Contar con objetivos incompatibles
2. Contar con una organización claramente definida en la que se aclare: <ul style="list-style-type: none"> • que se va a hacer (metas) • como se va hacer (procedimientos) • quien lo va a hacer (funciones) 	2. Ausencia de roles, funciones. Procedimientos, metas.
3. Contar con roles y tareas aceptadas	3. Falta de aceptación e incumplimiento de roles y tareas.
4. Mantener una comunicación clara y fluida.	4. Mantener una comunicación disfuncional
5. Establecer un sistema de colaboración en donde se premie lo correcto y se señale lo incorrecto.	5. Establecer un sistema de competencia
6. Contar con normas claramente definidas.	6. Carecer de normas
7. Coordinar y mantener buenas relaciones interpersonales .	7. Mantener relaciones interpersonales adecuadas y una agrupamiento inadecuado de personas
8. Colaborar espontáneamente y ofrecer ayuda mutua.	8. Carecer de colaboración
9. Mantener afinidad e identificación con el grupo.	9. No compartir las mismas creencias , actitudes del grupo
10. Contar con conciencia de grupo.	10. Carecer de conciencia de grupo.

Además de los aspectos administrativos existen algunos elementos que son importantes de considerar para que un equipo se integre y se mejore la dinámica grupal, estos elementos son expuestos por una teoría denominada de la inclusión y los revisaremos a continuación:

Preparar al trabajador para la interacción grupal: Al inicio de la actividad es conveniente que se realicen actividades que le den al trabajador una imagen positiva de la actividad, una imagen que no sea amenazadora, y que le indique que puede beneficiarse de estar dentro del equipo al que se acaba de incorporar. Aquí se pueden incluir las presentaciones, los juegos de interacción grupal, el planteamiento de objetivos, entre otros.

Elevar y disminuir la energía: Es decir actividades que en determinados momentos ayuden a elevar o disminuir el nivel de la energía que tiene el equipo y le faciliten la realización de actividades que requieren mayor o menor concentración. Los cursos de capacitación, las reflexiones de fin de año, los cumpleaños de los compañeros, los aniversarios, las reuniones de planeación son buenos ejemplos de estas actividades.

Desarrollar el sentido de pertenencia al equipo: Se deben desarrollar actividades en las que la participación de todo el equipo sea fundamental para lograr el objetivo, de tal manera que se desarrolle el sentido de pertenencia. Además es importante utilizar símbolos que nos identifiquen con el equipo

Divertirse: Las actividades que permitan que los participantes se diviertan y que se realicen por el puro placer de realizarse son también importantes para el buen desarrollo de un equipo, cabe señalar que estas actividades no tienen que estar incluidas en un programa de trabajo pero el que coordina si debe procurar que se realicen.

Cerrar la actividad y preparar al trabajador para la interacción con sus compañeros más allá del trabajo: Es conveniente que al final de las actividades se lleve a cabo una actividad que permita al trabajador sentir que ha concluido una tarea y que pueda servir para favorecer la interacción más adelante, además de dejar un recuerdo placentero de la actividad y de las relaciones establecidas.

Factores que obstaculizan el trabajo grupal

El enemigo principal del trabajo grupal es un tipo de conducta de las personas que se llama conducta centrada en sí mismo. Esta conducta personal además de que no aporta nada positivo al grupo, es destructiva ya que solo satisface necesidades de alguien y se manifiesta a través de cinco actitudes:

Obstrucción: Al mostrar esta actitud se interfiere en el progreso del equipo al citar experiencias personales no relacionadas con los temas, evadir los temas centrales o importantes y rechazar ideas sin ninguna consideración.

Agresión: Aquí se critica injustamente, se muestra hostilidad hacia el equipo o hacia alguno de sus miembros y se objeta tratando de menospreciar al otro.

Deseo de reconocimiento: Al mostrar esta actitud se realizan intentos constantes de llamar la atención de los demás, se charla excesivamente y se utiliza una voz fingida, parafraseado simplemente lo que ya se ha dicho y se presume continuamente.

Alejamiento: Esta es una actitud de indiferencia en la que se muestra una conducta pasiva y al establecer compromisos se promete pero no se cumple.

Dominación: Esta es una actitud en la que se tiene una obsesión por usar la autoridad, se toman decisiones caprichosas, se toma atribuciones que no le corresponden y se bloquean las aportaciones de otros.

Estrategias para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo

Para proyectar el mejoramiento de un grupo, es necesario comprender a) Nuestra posición real (diagnostico); b) A donde nos dirigimos (expectativas); c) A donde queremos llegar (modelo ideal); d) De que recursos disponemos y e) Cuál es nuestro plan de acción para alcanzar las metas.

Como todos los problemas de una organización la solución de los problemas que se presenten en la interacción de los miembros de un equipo de trabajo requieren de una intervención planificada.

Esta intervención deberá tener al menos las siguientes etapas:

- Realizar un diagnóstico de la dinámica grupal
- Elaborar un programa de trabajo de la intervención
- Evaluar los resultados de la estrategia
- Realizar las correcciones pertinentes al programa

El diagnóstico de la dinámica grupal

La realización de un diagnóstico de la dinámica grupal implicará la utilización de un instrumento que nos permita identificar la situación actual.

Un instrumento que puede servir como un instrumento para detectar necesidades de capacitación y de intervención se presenta a continuación. Una vez que se tenga la información se puede poner en práctica un programa de intervención de acuerdo a las necesidades identificadas. Después del cuestionario se presenta las estrategias específicas que pueden desarrollarse.

FF-ORG

Test de Percepción del Funcionamiento Organizacional
(Aguilar & Vargas, 2008)

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de situaciones que pueden ocurrir o no en su organización. Responda, anotando un número en la columna que corresponda a la frecuencia en que le pase a Usted, según la escala que está a la derecha.

- 1 Se toman decisiones para cosas importantes de la organización. _____
- 2 En mi trabajo predomina la armonía. _____
- 3 En mi trabajo cada uno cumple sus responsabilidades. _____
- 4 Las manifestaciones de aprecio forman parte de nuestra vida cotidiana. _____
- 5 Nos expresamos sin insinuaciones, de forma clara y directa. _____
- 6 Podemos aceptar los defectos de los demás y sobrellevarlos. _____
- 7 Tomamos en consideración las experiencias de otras organizaciones ante situaciones diferentes. _____
- 8 Cuando alguien de la organización tiene un problema los demás ayudan. _____
- 9 Se distribuyen las tareas de forma que nadie este sobrecargado. _____
- 10 Las costumbres de la organización pueden modificarse ante determinadas situaciones. _____
- 11 Podemos conversar de diversos temas sin temor. _____
- 12 Ante una situación laboral difícil somos capaces de buscar ayuda en otras personas. _____
- 13 Los intereses y necesidades de cada cual son respetados por los demás compañeros de trabajo _____
- 14 Nos demostramos el aprecio que nos tenemos. _____

Total: _____

- Casi nunca = 1
Pocas veces = 2
A veces = 3
Muchas veces = 4
Casi siempre = 5

Adaptado de la prueba desarrollada por De la Cuesta, D., 1994

FF-ORG
Test de Percepción del Funcionamiento Organizacional
(Aguilar & Vargas, 2008)

Instrucciones: Obtenga el puntaje total, luego divida el puntaje total sobre el número de encuestados por 5 y multiplique el resultado por 100. Finalmente para obtener el puntaje por áreas sume los reactivos que se indican en la tercera columna y divida entre 2.

	obtenga puntaje total	Obtenga porcentaje total [divida puntaje total /(número de encuestados x 5)] *100		Total
1. Se toman decisiones para cosas importantes de la organización.			Cohesión [(sume porcentaje total reactivo 1+reactivo 8)/2]	
2. En mi trabajo predomina la armonía.				
3. En mi trabajo cada uno cumple sus responsabilidades.			Armonía [(sume porcentaje total reactivo 2 +reactivo 13)/2]	
4. Las manifestaciones de aprecio forman parte de nuestra vida cotidiana.				
5. Nos expresamos sin insinuaciones, de forma clara y directa			Roles [(sume porcentaje total reactivo 3+reactivo9)/2]	
6. Podemos aceptar los defectos de los demás y sobrellevarlos.				
7. Tomamos en consideración las experiencias de otras organizaciones ante situaciones diferentes.			Afectividad [(sume porcentaje total reactivo 4 +reactivo 14)/2]	
8. Cuando alguien de la organización tiene un problema los demás ayudan.				
9. Se distribuyen las tareas de forma que nadie este sobrecargado.			Comunicación [(sume porcentaje total reactivo 5 +reactivo 11)/2]	
10. Las costumbres de la organización pueden modificarse ante determinadas situaciones.				
11. Podemos conversar de diversos temas sin temor.			Adaptabilidad [(sume porcentaje total reactivo 6 +reactivo 10)/2]	
12. Ante una situación laboral difícil somos capaces de buscar ayuda en otras personas.				
13. Los intereses y necesidades de cada cual son respetados por los demás compañeros de trabajo			Permeabilidad [(sume porcentaje total reactivo 7 +reactivo 12)/2]	
14. Nos demostramos el aprecio que nos tenemos.				

En la unidad referente a dirección de personal se detallarán las acciones específicas para desarrollar este plan de mejora por el momento solo nos limitaremos a desglosar las acciones que deberían desarrollarse para favorecer los siete vectores que inciden en el funcionamiento del grupo.

La cohesión

La cohesión es la unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la toma de decisiones de las tareas cotidianas.

Para aumentar la cohesión es recomendable a) interactuar en un espacio apropiado y b) establecer reglas claras de convivencia algunas de ellas deben ser establecidas en el reglamento interior de trabajo pero otras forman parte de las reglas de urbanidad o de los buenos modales que todos debemos desarrollar, de esto hablaremos a continuación.

- **El espacio físico**

Un aspecto que permite identificar a un grupo, es el compartir un espacio físico común. Esta es un área donde confluyen los factores estructurales y funcionales de la atmósfera grupal.

Siendo los seres humanos descendientes de monos territoriales y viviendo en el macrosistema de una economía capitalista, es previsible la ocurrencia de conflictos. Los cuales se ven favorecidos en un proporción de menor espacio y mayor densidad de población (hacinamiento), incrementando con esto su incidencia y severidad.

Un lugar de trabajo limpio, apropiadamente distribuido y lo suficientemente amplio resulta un aspecto fundamental para la cohesión del grupo. La existencia de espacios para guardar pertenencias personales también es importante.

Aunque exista personal de intendencia, todos los trabajadores tiene la obligación de mantener su oficina limpia, organizada y clasificada. Debe haber un lugar para cada cosa y todas las cosas deben estar en su lugar.

- **Las reglas informales**

- **El baño**

El baño es común por que todos lo usan. Sin embargo, el que lo usa lo vuelve un área privada. El que va al baño debe cerrar la puerta y ponerle llave. Nadie debe de encerrarse en el baño durante mucho tiempo. Siempre es recomendable educar a nuestro organismo para poder cubrir nuestras necesidades fisiológicas en casa y en menor medida en el trabajo. Si se utiliza el WC deben jalar la cadena. Los hombres que van a orinar deben levantar la tapa y no salpicarla.

El papel higiénico no debe tirarse a la taza, sino en un basurero con tapa abatible. Las toallas higiénicas deben ser apropiadamente enrolladas antes de depositarlas en el cesto de basura.

Después de ir al baño hay que lavarse las manos.

Resulta poco apropiado llegar al trabajo a concluir con nuestro aseo personal. Se debe evitar llegar al baño de la oficina a lavar sus dientes o a terminar de maquillarse.

Estas recomendaciones implican buenos hábitos de higiene y reducen conflictos muy frecuentes.

- **El teléfono**

El teléfono sirve para comunicaciones importantes y/o urgentes. Nadie debe acapararlo. Nadie debe sostener una llamada por más de 15 minutos.

Regular el número de llamadas en una oficina es complicado por eso es más conveniente hacer uso prudente del teléfono. La prioridad siempre debe ser el cumplimiento de los objetivos laborales y las reglas administrativas siempre deben facilitar la tarea no complicarla-

El teléfono no debe ser utilizado para hacer bromas y si habla alguien desconocido no debe proporcionársele datos personales o información que comprometa nuestra seguridad.

Es importante limitar el uso de teléfono de la oficina para asuntos estrictamente laborales y sólo en casos de urgencia para asuntos personales

Es conveniente ubicar el aparato telefónico en área común o en un punto equidistante en las trayectorias urbanísticas de la oficina. Ahora se cuenta con dispositivos para elegir un tono agradable e inconfundible así como un volumen adecuado.

El uso razonable de la tecnología compromete menos nuestro ambiente y aumenta nuestra calidad de vida.

- **El celular**

Lo primero que se tiene que hacer con el celular es apagarlo en horas de oficina. Sin embargo si se tiene la necesidad absoluta de utilizarlo es importante ponerlo en modo de vibrar.

Incluso si se atienden negocios personales en la oficina (algo inapropiado). No es muy conveniente que llamen la atención del jefe.

Solo se debe utilizar el celular para asuntos que requieran ser atendidos de manera URGENTE, por ejemplo una emergencia familiar.

Una breve llamada de los niños para avisar que llegaron bien puede ser correcta, pero usar el celular para contar las últimas noticias de los amigos o sostener una conversación con el nuevo novio es una conducta poco correcta.

En el trabajo sería conveniente dejar que las llamadas sean dirigidas al buzón de voz y luego más tarde consultar el buzón para verificar la importancia del mensaje recibido.

Buscar un sitio privado para contestar su celular es importante para no importunar a los compañeros de trabajo ni exponerse a que otras personas escuchen las conversaciones

Jamás se debe contestar el celular mientras se está en el baño, nunca debe interrumpir una reunión con su jefe por atender el celular y finalmente no se deben utilizar tonos que puedan crear situaciones incómodas en el trabajo.

- **El uso del internet**

Al igual que el teléfono limite el uso del internet para asuntos laborales. El chat solo debe ser utilizado si forma parte de las actividades o es el medio de comunicación en la empresa. "Nunca escriba o diga algo en la empresa que lo pueda colocar en una situación comprometedoras"

Hay muchos asuntos que es mejor tratar personalmente, es muy fácil malinterpretar el contenido de un mensaje cuando no tenemos el respaldo de los gestos y tono de voz. En general, los temas que

debemos mantener fuera de un correo electrónico son los que tienen relación con llamados de atención, conflictos entre personas de la compañía, opiniones personales sobre terceros de la misma empresa y quejas concernientes a la organización.

- **El radio y la televisión en la oficina**

Escuchar música en la oficina puede ser un motivo de conflicto, lo prudente es escuchar música solo si no afecta a terceros, el uso de audífonos puede ser lo más conveniente, sin embargo es necesario revisar si esto no contraviene el reglamento interno y las normas de seguridad.

La música ambiental debe ser institucional y seleccionada de acuerdo al tipo de clientes y servicio que se ofrece.

La televisión en la oficina debe ser definitivamente evitada, además de distraer de manera considerable puede poner en peligro a los compañeros al facilitar la aparición de accidentes.

- **Comer en la oficina**

Las empresas deben habilitar un espacio apropiado para que los trabajadores tomen su receso y consuman sus alimentos. Los trabajadores deben comer solo en este espacio y realizar esta actividad en un horario fijo predeterminado. Debe de existir un número de asientos suficientes para los trabajadores e incluso preferentemente contar con un asiento asignado.

Los buenos modales son muy recomendables. Es de "buena educación": sentarse correctamente (no en flor de loto, ni con el respaldo al revés), no hacer ruido mientras se come. Masticar con los labios unidos. No sorber del vaso o de la cuchara. Procurar no golpear el plato con los cubiertos ni la superficie de la mesa con vasos o tazas. No se debe conversar mientras se mastica. Es bueno solicitar con amabilidad lo que no alcancemos en la mesa, y dar las gracias al terminar de alimentarnos. Además de depositar la basura en su lugar.

Sin embargo es mejor desayunar y comer en su casa. En la oficina solo es conveniente consumir alimentos fríos que le sirvan de colación entre cada comida así se evite que la oficina se llene de aromas desagradables.

- **Las propiedades privadas**

“La ocasión hace al ladrón”. Las violaciones a la propiedad privada, en todo contexto social son motivo de grandes conflictos, pleitos y agresiones. Es importante evitar dejar dinero en cualquier lugar. Todos en el trabajo deben cuidar la cosas que no quieran que nadie tome, poniéndolas en un lugar conveniente.

Además es importante que todos cuenten al menos, con un cajón con llave y ahí guardar sus pertenencias más preciadas. El patrón no deben revisar, ni tener llave de los cajones en que se guarden objetos personales y todos deben respetar la propiedad privada de los otros.

- **Ventas, rifas y otros negocios**

El tiempo del trabajo solo debe ser destinado para asuntos laborales. Si a un trabajador le interesa hacer negocios con sus compañeros de oficina sería conveniente que lo dejará fuera de su horario laboral. A todos conviene mantener las relaciones de trabajo en el plano laboral.

- **Las relaciones afectivas**

Una empresa no puede prohibir la existencia de relaciones afectivas entre compañeros de trabajo. Es anticonstitucional. Pero la verdad es que si se involucra el amor con el trabajo todos van a salir lastimados , es mejor evitarse problemas.

Una empresa en cambio si puede regular las relaciones de subordinación y parentesco. Por lo que es probable que si se involucra con un compañero de trabajo uno de los dos tendrá que cambiar de área y con mucha frecuencia este cambio lo sufrirán las mujeres.

- **Las reglas formales y la toma de decisiones**

¿ Quién debe mandar en el trabajo?

En muchas empresas manda los jefes porque tiene el control económico o son autoritarios. En otras empresas manda el sindicato o los trabajadores que son más “agresivos”. Pero en una empresa que funciona Debe mandar un grupo de reglas propuestas por todos y acordadas por todos los miembros del grupo

¿Qué hacer si no se respetan las reglas?

Si se observa que las reglas no se respetan con cierta frecuencia y que se alega su desconocimiento, es recomendable pegar un cartel que especifique las reglas pertinentes a cada área y entregar una copia del reglamento interno a todos los trabajadores.

¿Cómo se establecen las reglas?

La mejor manera de mantener la cohesión de un grupo de trabajo con una base sólida consiste en convertir al grupo informal (que no tiene claro su objetivo, ni su estructura de mando) en un grupo formal (con objetivos claros y que se rige por un grupo de reglas razonables acordadas por una mayoría democrática). Esto se hace a través de una asamblea. La práctica de la asamblea educa a todos en la democracia, la tolerancia, la conciliación, el debate y la negociación, además de aumentar la productividad y disminuir el conflicto.

¿Qué se necesita para organizar una asamblea?

Un Conductor: leerá la Orden del Día, seguir la secuencia, otorgar la palabra, presidir los debates y conservar el orden.

Una Secretaria: toma nota de los acuerdos y proporciona al conductor la orden del día que deberá seguir.

Un Escrutador: contará los votos a favor o en contra de las propuestas de la mesa.

Un Supervisor: informará las infracciones al reglamento que hayan cometido cada uno y que él haya constatado. Este es un puesto rotativo que puede asignarse a los miembros del grupo de acuerdo a un rol fijo previamente establecido..

La asamblea en un principio puede permitir la redacción de un Reglamento el cual estaría formado por un Capítulo por cada situación problemática que haya que resolver. Así, cada Capítulo describiría la conducta correcta a seguir para cada circunstancia.

Con el reglamento listo las siguientes Asambleas serían breves e interesantes. La parte sustantiva comprendería el informe del Supervisor en turno, indicando quienes fueron los infractores del Reglamento y qué reglas violaron (por comisión u omisión), la Asamblea, enseguida, impondría el castigo pertinente, así como las acciones que se cumplieron y el reconocimiento correspondiente.

¿Cuáles son las sanciones apropiadas?

Castigo negativo o costo de respuesta: al infractor que hizo algo inapropiado, se le priva inmediatamente de algunos satisfactores.

Sobrecorrección: Al infractor que omitió alguna de sus responsabilidades, se le impone una tarea para que haga lo que no hizo y un poco más.

Todas las sanciones deben estar consideradas en el reglamento y al aplicarlas no debe acudir a argumentos emocionales.

Los roles

Los roles son las tareas aceptadas por cada miembro del grupo. Cada miembro del grupo cumple las responsabilidades y funciones negociadas al iniciar la relación de trabajo, las cuales están documentadas en el reglamento interior de trabajo, la descripción de funciones y los programas de trabajo, sin embargo existen otros comportamientos o roles que no están ni estarán escritos en ningún documento pero que se espera que se tenga tanto el subordinado como el jefe de un área.

De un jefe por ejemplo se esperaría un trato respetuoso, atento y diligente con sus trabajadores, en el que facilite y no complique la realización de las tareas. Es muy molesto que un jefe sea incongruente entre lo que solicita y lo que el mismo hace, que se muestre poco justo y amenazante. El jefe debería ser un ejemplo de cómo deberían las personas comportarse en el trabajo. Ser el primero en llegar, el primero en tener su parte del trabajo, tratar a los trabajadores como espera que traten a los clientes, cumplir la ley, etc. En las culturas autoritarias y poco democráticas es común observar que los trabajadores se desviven por atender a su jefe y llenarlo de regalos en lo que constituyen actos de corrupción simulada, sin embargo en empresas cuyo jefe esta actualizado debe ser al contrario, el responsable debe entender que el debe ser el principal interesado en lograr que las personas se sientan cómodas en el ambiente de trabajo por lo que el jefe debe ser el que se muestre servicial con sus compañeros. De igual manera existen situaciones que pueden reafirmar la posición de liderazgo de un jefe de área o permitir que otros tomen dicho liderazgo. Un cumpleaños puede ser una buena situación para que el jefe desempeñe este rol, concediendo el tiempo pertinente para el festejo, absorbiendo el gasto del pastel o dando un buen regalo. Tomar la iniciativa para asegurarse que sus trabajadores puedan tener sus alimentos cuando se tienen que quedar a trabajar fuera de su horario laboral (además por supuesto de lo que dictamina ley). Cumplir las expectativas que el personal tiene acerca del tipo de regalo que un jefe tendría que dar en un intercambio de regalos. Dar un buen discurso en una ocasión especial. Tener un detalle cuando un trabajador atraviese por un evento vital, etc.

Cuando una persona acepta una jefatura debería pensar en todas las implicaciones de dicho puesto, no solo en el ingreso extra que va a obtener sino además en los roles que adicionalmente tendría que desempeñar. Existe una máxima que un jefe de área debería recordar al decidir si asume o no el rol que se espera de él: “Los espacios que quedan vacíos siempre serán ocupados”. Si un jefe no asume su rol alguien ocupara esa posición de liderazgo.

Por su parte los trabajadores deberían de tener claro cuál es el rol que se espera de ellos. La mayor parte de los directivos valora que sus subordinados ofrezcan ayuda espontanea y muestren una buena disposición para las tareas encomendadas. En ocasiones las labores que tiene que realizar no están claras en su contrato o en sus funciones tal vez lo pertinente en estos caso sea negociar esta tarea y luego un poco más tarde solicitar que se defina con claridad quien asumirá la tarea encomendada para no caer nuevamente en conflicto. En culturas como la nuestra es poco apreciado que un subordinado haga notar que sabe o tiene más habilidades que el jefe, un empleado debe ser prudente en situaciones que pueda facilitar esta percepción. En organizaciones disfuncionales (que son muy comunes) valoran más la obediencia que la competencia. Al grado que se ha planteado que es más fácil que una organización despidan a un trabajador super competente que uno super incompetente, a condición de que este último sea “obediente”. Un trabajador debe revisar cuál es el rol que esperan de él en una organización y actuar en consecuencia. Sin embargo hacer bien el trabajo a veces implicará desafiar algunas normas pondere todos estos aspectos al decidir qué hacer.

Obviamente nadie espera que al contratar a un empleado este tome tiempo y recursos de la organización para realizar actividades de índole personal. De la misma manera las organizaciones esperan que disponibilidad de tiempo, compromiso con la organización y que el empleado no realice actividades que puedan estar en conflictos de interés con la organización. Tampoco se esperaría de un empleado que se involucre en escándalos o conflictos dentro de la organización.

Retar al jefe en público es totalmente desaconsejable. A pesar de que un trabajador pueda sentir que puso en su lugar a su jefe la impresión general será desfavorable hacia el trabajador y no hacia el jefe evidenciado. Lo más conveniente en estas situaciones es dejar que la emoción disminuya y luego de manera acertada y en privado hacer la solicitud del comportamiento que se espera de nuestro jefe. Tampoco deben dejarse pasar situaciones en donde el que resulte evidenciado sea el trabajador, a la brevedad y en el espacio apropiado el trabajador debe solicitar que se le trate con el respeto que merece. Aun cuando esto pueda tener repercusiones negativas hacia el trabajador será mucho mejor dejar un trabajo con estas características que permanecer en un empleo con un clima laboral tan inapropiado. Otra máxima puede presentar con mayor claridad lo que exponemos “Cuando se pierde la dignidad por conservar el trabajo, ocasionará que a la larga se pierdan las dos cosas: la dignidad y el trabajo”.

La estructura autoritaria favorece que en organizaciones piramidales los conflictos entre los trabajadores y sus jefes sean resueltos a favor de estos últimos. Es necesario pensarlo dos veces antes de involucrarse en un conflicto de este tipo. Pero si la situación lo amerita debe estar preparado para llevar el conflicto hasta sus últimas consecuencias. Una disputa legal con la empresa en la que uno trabaja es una verdadera prueba de fuego para nuestras convicciones. La sensación de quienes se encuentran en esta situación, acrecentada por la presión social; suele ser de que ellos son los que están actuando mal a pesar de que sea evidente que la ley la este violentando la empresa. Despachos profesionales se encargarán de presionar, amenazar, intimidar o atemorizar al trabajador “rebelde”, hay que tener claro lo que nuestra decisión implicará. También es necesario recordar en algunas situaciones no nos encontraremos en una posición para poder enfrentarse legalmente a la empresa (nuestra situación económica o familiar lo puede impedir) pero cuando podamos debemos realizar nuestra demanda a la empresa en que trabajamos y colaborar en el desarrollo de una sociedad cada vez más justa. Finalmente si ya lo despidieron nada peor puede pasar en términos laborales. Al contrario lo más probable es que la empresa trate de negociar con el trabajador.

Un trabajador puede tener como jefe a una persona totalmente irresponsable que llegue tarde al trabajo, que no esté capacitado para la labor que tiene que desempeñar, con estrategias de comunicación totalmente inapropiadas o que utilice un estilo de supervisión punitivo. A pesar de eso, el rol que se espera del trabajador tiene que ser el de facilitarle su trabajo a dicho jefe. El trabajador puede caer en la tentación de bloquear a su jefe o boicotarlo pero estará confundiendo su rol. El trabajador tiene que lograr que su jefe esté confiado incluso cuando el propio jefe falla porque sabe que su colaborador está pendiente del trabajo. Aun más se debe estar preparado para que a pesar de que el trabajador sea quien realizó toda la tarea el reconocimiento lo reciba su jefe inmediato.

Un buen consejo para todos los trabajadores sería que cada año revisarán su situación laboral y determinarán si les conviene continuar en esa organización, Si así es tal vez sea necesario revisar la posibilidad de conseguir que se realicen algunos cambios en la organización que puedan mejorar su situación laboral si esto no es posible pero aun así le conviene seguir laborando en esa empresa será necesario pasar por alto aquellos inconvenientes que existen en la organización en espera de una mejor situación. En caso de que ya no convenga permanecer en dicha institución entonces habrá que prepararse para salir de ella buscando otro empleo, Si existe alguna situación legal es necesario recabar la pruebas pertinentes y cuando se este listo retirarse de la empresa, en tanto será mejor llevar las cosas en paz hasta el momento de su salida, Lo importante es tomar las decisiones pertinentes y no enfrascarse en conflictos innecesarios.

La adaptabilidad

La adaptabilidad es la habilidad del grupo para cambiar de estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera.

En toda empresa, organización o grupo humano bien estructurado, quien ejerza un puesto directivo debe hacer uso de su criterio en la aplicación de las reglas, con objeto de facilitar los procesos grupales que permitan la productividad y aminoren los conflictos. Si las reglas fueran siempre estrictas e inflexibles el mejor gobernante sería un robot.

Así las reglas de la empresa deben flexibilizarse para adaptarse a las situaciones excepcionales. Además de que, en su conjunto, periódicamente habría que revisarlas, modificarlas o sustituirlas, para contar con una estructura racionalmente humanizada.

La permeabilidad

Es la capacidad del grupo para brindar y recibir experiencias de otros grupos e instituciones. Cuando los grupos se desarrollan sin tener contacto con el ambiente que rodea a la organización suelen sobrevivir muy poco y a menudo están poco preparados para enfrentar los cambios que el entorno exige.

Las empresas pueden pedir la asesoría de expertos en un área específica esto sin duda les facilita plantearse alternativas para resolver los problemas, las cuáles por si solos sería poco probable que las hubieran vislumbrado. Existen dos momentos en los que una empresa puede solicitar la ayuda de consultores: al momento de crecer lo que se conoce como planeación estratégica y cuando la competencia se está comiendo el mercado. En este segundo momento ya no se puede denominar como planeación estratégica, personalmente me gusta denominar a esta acción como “patadas de ahogado”. Es decir es muy difícil cambiar el rumbo de una empresa cuando lleva años con problemas que se han vuelto parte de la estructura organizacional, mas aun con la presión de la competencia llevándose a tus clientes.

Instalar un programa permanente de actualización permite a las empresas incorporar lo más reciente del avance científico a su organización. Para que un programa de este tipo tenga éxito se necesita que sea permanente. De igual manera apoyar a los trabajadores para que continúen sus estudios y profesionalicen sus labores no solo permitirán un crecimiento en la empresa en términos de productividad, además facilitará que se maximicen sus posibilidades de desarrollo e incluso que se cuente con un personal con el que será cada vez más sencillo negociar y realizar las tareas propias de la organización.

Ahora bien cuando una organización muestra apertura con otras instituciones indudablemente tendrá que interactuar con personas que profesan un credo diferente o tienen ideologías diferentes sobre la vida y la organización, en estos casos es importante evitar las actitudes fundamentalistas, los prejuicios, la discriminación o la crítica infundada. Si nuestra religión nos permite ser mejores, el respeto y la tolerancia deben estar entre los valores que guíen nuestro comportamiento. También es importante recordar que solo habrá paz en el mundo si hay paz entre las religiones.

Vincular a la organización con otras que promuevan el deporte también resulta importante. Practicar un deporte y ejercitarse resulta saludable y mejora nuestro rendimiento en diversas áreas de actividad. El ejercicio físico y el deporte estructurado transmiten valores, como la disciplina, la perseverancia y el juego limpio (honestidad). No obstante, conviene no enajenarse en la competencia, tomar el triunfo y la derrota como eventualidades no trascendentes. Si la práctica del deporte nos lleva a experimentar ira, ansiedad o depresión, sin duda, estamos exagerando las cosas.

La música, la danza, el teatro, el cine, la literatura, son facetas de nuestra cultura que cultivan valores como: la belleza, la tradición, la creatividad, la originalidad, el empeño y la espiritualidad. Una organización puede beneficiarse de la riqueza cultural mediante las Instituciones que la promueven y la preservan. No solo hay que conocer la obra, hay que saber sobre su creador, sobre el momento y el proceso creativo que rodea a la obra. Fomentar que los miembros de una organización visiten museos nos lleva a otras dimensiones de la cultura: la pintura, la escultura, la numismática, la fotografía, la paleontología, etc. Participar en experiencias que nos permitan viajar por el mundo y conocer otras culturas, apreciando su forma de vida y el legado de sus obras, amplía enormemente nuestros horizontes y nos hermana como una sola especie.

Las Instituciones del Sector Salud procuran para los trabajadores mayores expectativas de bienestar. La Medicina Preventiva con sus esquemas de vacunación reducen la probabilidad de contraer enfermedades. La higiene y la educación para la salud permean información sobre hábitos de alimentación, de sueño, de actividad y de limpieza, que alargan nuestra expectativa de vida y aumentan la calidad de esta. Además por supuesto de permitir una mayor productividad y facilitar el desarrollo de nuestras potencialidades.

Vincular a la organización con causas ciudadanas o con proyectos que permitan colaborar en la construcción de una cultura democrática sensibiliza a todos de la corresponsabilidad que tenemos como ciudadanos y sin duda proyecta una imagen apropiada de la organización en la sociedad que se desarrolla.

La comunicación

Es la capacidad de los miembros del grupo para transmitir sus experiencias de forma clara y directa. En todos los escenarios de la actividad humana, la comunicación juega un papel preponderante. Aumenta los logros y reduce los esfuerzos, pero también, cuando es defectuosa genera malentendidos y reacciones emocionales indeseables.

- **La comunicación asertiva**

La comunicación asertiva no debe ser agresiva ni debe ser sumisa. La comunicación asertiva consiste en comunicarnos de manera clara y directa y defender nuestros derechos respetando los de los otros.

Algunos elementos de **la Entrega Efectiva del Mensaje** son: a) Un buen contacto visual, cuando le hablamos a alguien debemos verlo a los ojos, cuando alguien nos habla debemos hacer lo mismo; b) Un volumen de voz intermedio, gritar resulta agresivo, susurrar resulta sumiso; c) Tono de voz, conviene enfatizar el discurso. Demasiadas inflexiones en la voz hacen del habla un “lloriqueo” que da el mensaje de inseguridad e inestabilidad emocional.

- **El feedback o retroalimentación**

Se denomina feedback (o realimentación) a el caso de los servo mecanismos donde el mensaje que sale del sistema se reinserta en él y le permite la autocorrección (como sucede con los misiles inteligentes).

El feedback ocurre en la comunicación interpersonal cuando alguna persona, por ejemplo, nos pregunta qué pensamos de él (o de ella). Esta es una situación comprometedor que puede llevarnos a la confusión o al conflicto, por lo que debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos: No dar Feedback si este no es solicitado. El feedback crítico debe ser constructivo y referirse a aspectos del otro, que bien pueda modificar. En realidad las personas critican porque quieren cambios de conducta de otras personas, sería más conveniente decir de manera explícita lo que deseamos, en lugar de criticar suponiendo que adivinaran lo que deseamos. De la misma manera cuando nos critican sería conveniente no restar demasiada importancia a la crítica y mejor averiguar que es lo que nuestro interlocutor desea que hagamos por él.

El feedback positivo debe ser honesto y no adulador, y hay que reconocer que hay ocasiones en que deberíamos dar este tipo de feedback positivo, aunque no sea solicitado. El mejor feedback positivo consiste simplemente es describir lo que hizo la otra persona que nos agrada, como decir por ejemplo: "Aprecio mucho que me hayas entregado tu reporte en la fecha acordada"

- **Comunicación disfuncional**

Todo grupo depende de la comunicación para conseguir establecer sus metas, reglas, procedimientos y sus recursos de evaluación. Cuando la comunicación es franca en su mensaje y efectiva en su entrega, se convierte en un recurso de muy valiosa importancia para la satisfacción de las necesidades humanas. No obstante, se han estudiado formas de comunicación inapropiadas, que ocurren al interior de todos los grupos y que incrementan la probabilidad de que alguno de sus miembros pueda ser identificado como un "enfermo mental". Es por ello que se les designa como "comunicaciones patógenas".

- Silenciamiento

Ocurre el Silenciamiento cuando no se permite a los miembros del grupo que se expresen verbalmente. Puede haber una regla explícita para ello, como sucede en los grupos autocráticos despóticos o puede tratarse de un pseudo-valor cultural (cómo "el respeto a los mayores"). El Silenciamiento se puede expresar de manera no verbal como una mirada incisiva y flamígera, con el tamborileo de los dedos o con el emblema del índice vertical por encima de los labios al tiempo que se dice "Schch...".

Quien es víctima de esta estrategia, se siente maniatado, disminuido y aniquilado. Las reacciones de ansiedad y depresivas son muy frecuentes en estos casos. Si estas personas se aíslan y dejan de conversar con los demás, pueden mostrar comportamientos psicóticos: desorientación, delirio y alucinaciones.

- Risa inapropiada

La Risa es un "solvente social". Nos reímos ante situaciones cómicas, que resultan embarazosas y que nos dan vergüenza. La risa atenúa lo crudo de un chiste o situación en aras de un equilibrio emocional sano. Sin embargo cuando en el grupo no se toma nada en serio y se ríen constantemente de todo lo que pasa, esa risa es inapropiada. La expresión "reírse como loco",

resulta por demás certera. El diagnóstico de “Esquizofrenia Simple” es el que mejor describiría este comportamiento.

- Amenazas

Son expresiones frecuentes en los grupos autoritarios mensajes como los siguientes: “al que le guste, sino la puerta está abierta”, “aquí a nadie se le obliga a estar aquí”. Las Amenazas son sumamente frecuentes, a veces no se dice nada solo se utilizan algunas señales no verbales. Las Amenazas y sobre todo, las que se cumplen son fuente de temor y de reacciones agudas de ansiedad, mismas que se pueden acompañar con trastornos psicofisiológicos, del sueño, de la sexualidad, crisis de taquicardia y de sudoración.

- Mitos y ritos inciertos

Los ritos y los mitos son partes esenciales de toda cultura. Un mito es una falsa creencia y un rito es un acto ceremonial. Algunos mitos (inciertos) frecuentes los grupos de trabajo: “Todos somos una familia”, “El jefe siempre tienen la razón”, “el que comete un error merece un castigo”, etc. Rituales frecuentes en los grupos de trabajo son: “si alguien comete un error o tiene un accidente, hay que avisar a los demás para poder burlarnos”, etc. Los Mitos y Ritos inciertos potencializan la presencia de comportamientos obsesivos y compulsivos, otrora características de las Neurosis

- Distracción

“Salirse por la tangente o no responder a los mensajes de manera contextualizada, es una mala manera de comunicarse. Quien emite un mensaje y recibe una respuesta fuera de contexto, queda completamente confundido, al grado de no saber si dijo lo que creyó haber dicho o dijo otra cosa. Si tiene o no control sobre las cosas que dice. Si dijo lo que dijo o fue una “alucinación”. La recurrencia insidiosa de esta forma inapropiada de comunicarse abona hacia un trastorno psicótico.

- Chivo expiatorio

Echarle la culpa de todo lo malo que sucede a un solo miembro del grupo de trabajo es convertir a este en un “chivo expiatorio”. A quien le toca jugar este papel, le produce una gran incomodidad. Es difícil pensar que realmente sea culpable de todo, por lo que desarrolla sentimientos de incompreensión, pérdida del control del impulso, marcadas reacciones depresivas (e intentos de suicidio).

- Adjetivos inapropiados

La forma en que otros nos describen, impacta en el concepto que formamos de nosotros mismos (Self), es decir, en nuestra identidad. Utilizar apodos para referirse a los compañeros es totalmente inapropiado. Igualmente inapropiados son los “nombres de cariño” como “corazón”, “mi vida”, “mi Rey” “mi ‘ja” . Hacen sentir vergüenza y lo menos que producen, es confusión-

- Atención selectiva

Ocasionalmente hay un miembro del grupo de trabajo con el que casi no interactúan los demás y con quien, especialmente, no hablan. La falta de atención selectiva produce fuertes reacciones depresivas (mutismo en los ancianos y detención del desarrollo en los niños). Como ya dijimos, el aislamiento conduce al deterioro mental (lenguaje desilucivo y a veces incoherente)

- Doble mensaje

Ocurre esta situación, cuando se actúa de manera incongruente: se dice una cosa y se hace todo lo contrario. El efecto reiterado de esta práctica, genera tal confusión, que lleva a cualquiera a experimentar una fractura con la realidad.

La afectividad

Es la capacidad de los miembros del grupo de trabajo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros.

Los abrazos, las palmadas, etc., son caricias físicas que todos necesitamos. Nuestra cultura latina es una cultura de mucho contacto corporal, en comparación con los pueblos anglosajones o simplemente, con nuestros vecinos Norteamericanos (cool people).

La palabra es un poderoso instrumento para alcanzar gratas emociones y sublimes paroxismos (como cuando leemos una poesía). Las relaciones humanas, toman mejores rumbos cuando intercambiamos mensajes positivos.

Una caricia verbal es un mensaje que expresa el reconocimiento de las cualidades del otro. Debemos sentirnos libres de hacer estas expresiones, pero no debemos exagerar, ni inventar cualidades que el otro no posee.

La armonía

Es la correspondencia entre los intereses y las necesidades individuales con los del conjunto del grupo en un equilibrio emocional positivo.

El Altruismo es un valor y un comportamiento. Como valor revela una elevada conciencia espiritual y una visión superior de nuestra pertenencia. Como comportamiento, es una forma de actuar en beneficio de los otros, aún a costa de nuestro propio beneficio. Quien solo piensa en sí mismo es un egoísta. Solo está consciente de sus necesidades. Su visión es muy corta.

Los padres se sacrifican por sus hijos cuando están consientes de que forman parte de ellos mismos y que los trascenderán después de su muerte como individuos. Se puede también desarrollar una “conciencia de clase” (como obreros o proletarios) o tener una “conciencia nacional” (nacionalismo, patriotismo). Más recientemente, es posible tener una “conciencia global” (ecológica, universal). Estos niveles ascendentes de conciencia permiten normar nuestra conducta y tomar decisiones de más amplio alcance. De la misma manera cualquier dirigente de una organización debe entender que los alcances de su labor van más allá del simple objetivo de conseguir ganancias al precio que sea. Las empresas tienen responsabilidad social y esto no debe olvidarse nunca.

Con el firme propósito de lograr una vida en armonía dentro de un grupo con un buen funcionamiento, cada uno de sus miembros ocasionalmente, debe sacrificar su beneficio personal en aras del bien común, pero sin menoscabo de los derechos laborales o a costa de violentar la ley. Se trata de una experiencia formativa que nos prepara para convivir formando parte de grupos más numerosos y ampliando nuestro nivel de conciencia.

Esta no es una característica privativa del hombre. Podemos ver este tipo de sacrificios en animales individuales, como los que conforma las colonias de insectos sociales (termitas, hormigas, abejas), los cardúmenes de peces (sardinias), las manadas de mamíferos (impalas, ciervos) y parvadas de aves (pingüinos, patos). Estos comportamientos están evolutivamente determinados por fuerzas encaminadas a la sobrevivencia de la especie.

El proceso para convertirse en una persona y los sacrificios para vivir relativamente felices en el seno de un grupo de trabajo, no es una tarea sencilla. Muchas veces, experimentamos conflictos agudos producto de nuestros errores o de las equivocaciones de nuestros compañeros. Todos somos humanos y naturalmente falibles, pero es necesario superar estas experiencias sin caer en acciones coercitivas de destrucción mutua, en sentimientos de agravio (odio, vergüenza) o en una impotente inacción.

Cuando entendemos las cosas y estamos más cerca de nuestra propia naturaleza es posible que podamos pedir disculpas de nuestros actos erróneos, reparar los daños que pudiéramos haber ocasionado y perdonar a aquel que nos hubiera ofendido o lastimado.