

## ARTICULO DE POSICIÓN

### **De la formación de grupos a equipos de trabajo docente mediante procesos de comunicación personal. Apuntes sobre la concepción metodológica del proceso.**

Publicado en Folletos Gerenciales del Ministerio de Educación Superior. Febrero 2004.

Autora: MSc. María de los A. Linares Borrell.

Profesora Auxiliar. Asesora. Centro Coordinador de Estudios de Dirección.  
M.E.S. Cuba

### **RESUMEN**

La formación de equipos de trabajo es un imperativo del mundo actual, ya se trate de la actividad empresarial, o de la administración pública. La Educación Superior deviene eco multiplicado de esta necesidad, pues trascendiendo su funcionamiento interno y los procesos de enseñanza aprendizaje asociados a profesores y alumnos, amplía su campo cada vez más a la actividad extramuros.

Para lograr la formación de profesionales comprometidos con la sociedad se requiere la participación y la interacción de todos y esto sólo puede lograrse generando el cambio de los grupos formales a equipos de trabajo, lo que es válido para cualquier sector de la sociedad y tiene en la comunicación un eje transversal imprescindible.

El fundamento teórico del proceso lo constituyen la ingeniería de formación en dirección y el método de interacción a través de las técnicas de discusión por desarrollo, como enfoque básico de comunicación.

Una experiencia de diez días de intensa actividad interactiva, creando espacios de comunicación formal e informal en un proceso docente demostró que entre todos puede lograrse el enfoque educativo mediante la comunicación, que contiene: la educación como proceso de diálogo y transformación, basada en el privilegio de lo colectivo, la creatividad, la interacción e interdependencia, la contextualización, la interdisciplinariedad, generando salidas de proceso con elevada calidad y acorde a las necesidades de cada sociedad específica.

**Palabras clave:** Formación en comunicación personal, trabajo en equipo, concepción metodológica de formación en grupos.

### **INTRODUCCIÓN.**

La formación de habilidades de Dirección y Comunicación ha demostrado ser un requerimiento de los directivos en todas las ramas y niveles, pero los enfoques han ido variando y requieren cada vez más el empleo de la participación y la implicación, de manera que todos los involucrados se sientan parte de los procesos que se ejecuten y que constituye un principio de la educación de adultos.

El presente trabajo se sustenta en la impartición de cursos intensivos diseñados para entidades diversas que producen cambios orientados al perfeccionamiento continuo de sus procesos estratégicos de acción, lo que lleva aparejada la necesidad de introducir el trabajo en equipos y con ello la formación de habilidades para desarrollarlo, en un proceso interactivo, siempre cambiante y rico en nuevas experiencias, a través de la creación de espacios de comunicación.

El objetivo de las acciones de formación estuvo encaminado a la creación de equipos de trabajo capaces de abordar el enfoque multidisciplinario ante nuevos problemas, con el manejo de las herramientas de dirección y acciones de comunicación más apropiadas.

El intercambio generado a través de nuevos enfoques para abordar esos temas permitió realizar la valoración de situaciones y problemas contextualizados, bajo la consideración de la diversidad de sectores que componían los grupos, a través de la constitución de equipos de trabajo consolidados para ofrecer soluciones concretas en el orden institucional y social.

## **DESARROLLO**

El proceso de formación se concibió sobre la base de conocimientos generales correspondientes a la disciplina de dirección, generando espacios de comunicación, fue diseñado y desarrollado en tres áreas:

*Perfeccionamiento de la formación teórica*, con el objetivo de proporcionar a los cursistas la profundización de las funciones de dirección, en su actualidad y perspectivas, como elemento sustantivo, apoyado en la ética, <sup>(3)</sup> el trabajo en equipo, el proceso de solución de problemas, la toma de decisiones y el cambio.

*Perfeccionamiento de la formación teórico-práctica*, aspecto que permite a los participantes incursionar en la creación y/o desarrollo de habilidades prácticas que propicien el pensamiento estratégico y faciliten la transición del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional. <sup>(7)</sup>

*Perfeccionamiento de la acción profesional*, basado en la actividad teórico- práctica que favorece la toma de decisiones en un marco contextualizado, con carácter objetivo para generar planes de acción orientados a la solución de problemas y los procesos de cambio en las organizaciones de los participantes, mediante equipos de trabajo.

La concepción metodológica de la formación de equipos de trabajo está basada en la Ingeniería de Formación en Management <sup>(4)</sup> y la aplicación del método de interacción con el predominio de la técnica de discusiones por desarrollo.

La definición de la enseñanza como Management de situaciones de aprendizaje y del aprendizaje como enriquecimiento de conocimientos, capacidades y actitudes de los participantes, muestra la evidente necesidad de su complementación, para lo cual fue declarado el principio de corresponsabilidad de todos los participantes en el proceso de enseñanza aprendizaje. Este sentido de corresponsabilidad sólo podía lograrse creando espacios de comunicación, por lo que este tema fue incluido en la práctica durante el desarrollo del programa.

El proceso metodológico, para alcanzar los objetivos previstos se desarrolló en cuatro fases:

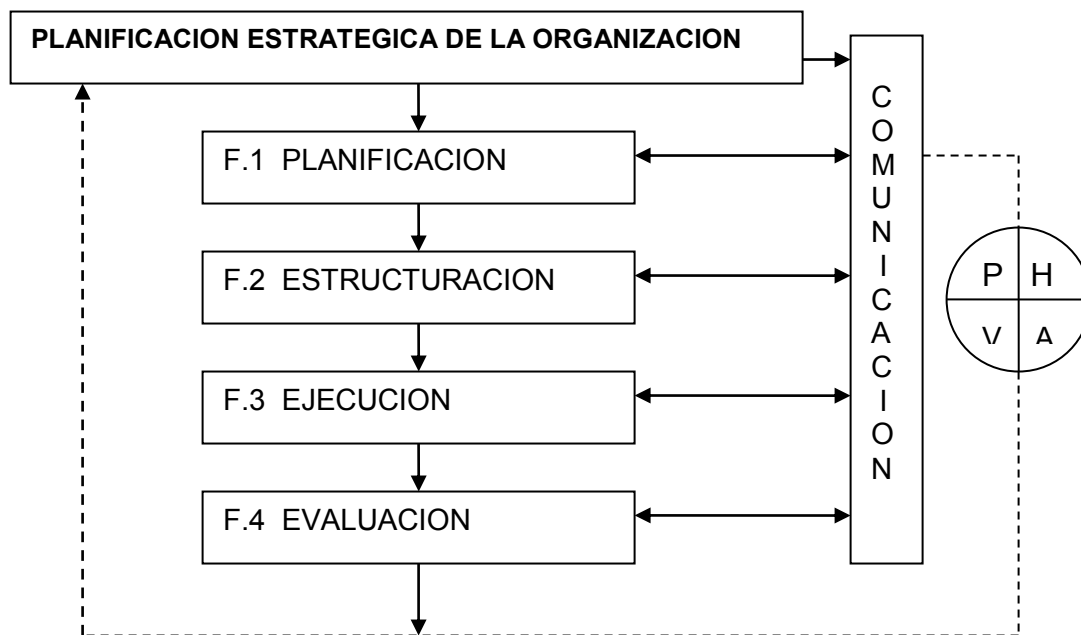


Gráfico 1. Proceso metodológico basado en la comunicación. Fuente: elaboración propia.

A continuación se detallan los elementos esenciales considerados en cada fase y su desarrollo.

FASE I: PLANIFICACION. Diseño metodológico.

Fase II: ESTRUCTURACION. Elaboración del guión pedagógico.

FASE III: EJECUCIÓN. Tránsito de grupos a equipos a través de la autovaloración individual y la valoración colectiva.

FASE IV: EVALUACIÓN. Generación de soluciones por los equipos de trabajo.

El desarrollo de cada una de estas fases se realizó según se explica a continuación:

### **FASE I. Diseño metodológico del curso de formación - acción.**

El diseño metodológico tuvo como punto de partida las necesidades expuestas por el primer nivel de dirección del país solicitante, acerca del proceso de cambio que debían enfrentar, <sup>(2)</sup> el papel activo que en ello le corresponde jugar a los directivos y funcionarios de la organización y el conocimiento de los principios refrendados su

sistema, para cuyo cumplimiento se establece que la educación y el trabajo son los elementos fundamentales. Combinar el proceso de formación con los resultados del trabajo, fue la concepción inicial al planificar, resaltando la utilización o creación de espacios de comunicación y teniendo en cuenta los siguientes aspectos generales:

- a) **Carácter proactivo**, por cuanto se orienta intencionalmente hacia el logro de un estado futuro deseable y la consecución de objetivos y habilidades, con la consiguiente solución de los problemas inherentes a una esfera concreta de la realidad de los participantes.
- b) **Proceso reflexivo y creativo de toma de decisiones** donde se identifican y seleccionan, entre múltiples alternativas, aquellas que pueden resultar potencialmente adecuadas para alcanzar los objetivos, incluido en ello el comportamiento ético. Es imprescindible la creación de espacios de comunicación-
- c) Enfoque de **racionalidad** en la selección y empleo de los recursos técnicos, materiales y humanos.
- d) **Visión integrativa y sistémica**, articulando los diversos contenidos y elementos participantes de forma coherente y lógica. En este aspecto se tiene en consideración la aceptación de los diferentes puntos de vista por formación profesional y funciones de los participantes. Este aspecto tributa positivamente al mejor empleo de los espacios de comunicación.
- e) **Carácter flexible y dinámico**, considerando que las realidades a las que se aplicarán los enfoques y habilidades, son complejas, multifactoriales y muchas veces sobrepasan las proyecciones iniciales, lo que implica la necesidad de dejar abiertas las alternativas para controlar y rediseñar el proceso de formación acción.

Fueron definidos sobre esa base los objetivos de la acción de capacitación, los perfiles de entrada con formación universitaria y conocimientos básicos de dirección; como características del contexto se declara la aceptación de la diversidad, en cuanto a enfoques y afiliaciones.

El perfil de salida previsto, lo constituye la capacidad demostrada para el trabajo en equipo y la comunicación, lo que se corresponde con los objetivos declarados. La salida fue concebida como la presentación de un proyecto de solución a la temática real, libremente seleccionada por cada equipo.

El diseño fue realizado para ochenta horas lectivas y sesiones diarias, a partir del segundo día de dos a cuatro horas de trabajo independiente y tutorial por parte del equipo de expertos y participantes.

Los temas de ética, el manejo del tiempo y la comunicación constituyeron ejes transversales de todas las acciones. En ello quedó reconocido el lugar primordial de la comunicación para lograr los objetivos propuestos. Se recogió de forma individual, el contenido de las competencias comunicativas requeridas por cada participante, de manera que se tuvieran en cuenta al planificar el proceso docente- educativo.

Las variables establecidas para la evaluación fueron las siguientes:

TIPOS DE VARIABLES	VARIABLES DEFINIDAS	OBJETIVOS
PSICOPEDAGÓGICAS	-Declaración y control de Expectativas.	Analizar cumplimiento del principio de corresponsabilidad
TECNOPEDAGOGICAS	-Manejo del Tiempo. -Calidad del trabajo -Creatividad	Evaluar el tránsito de los grupos a equipos de trabajo.
SOCIOPEDAGOGICAS	-Aportes al trabajo grupal -Calidad de la Solución	Analizar el impacto de las soluciones concretas en el ámbito de trabajo.

Tabla 1. Variables del proceso pedagógico. Adaptado de Michel Fiol <sup>(4)</sup> por María de los A. Linares.

## **FASE II. Define la estrategia pedagógica para alcanzar los objetivos de aprendizaje.**

En esta fase fue estructurado el guión pedagógico que considera el empleo de:

Los Métodos:

- a) Deductivo
- b) De descubrimiento (Durante el curso y para la etapa de seguimiento in situ)

Las Técnicas:

- a) Exposiciones participativas
- b) Trabajo en grupos
- c) Recopilación de información
- d) Discusión por desarrollo
- e) Discusión de casos
- f) Juegos de Roles

Los Materiales:

- a) Escritos.
- b) Informáticos.
- c) Audiovisuales

En este momento, con el conocimiento de las competencias comunicativas que deben ser reforzadas individual y colectivamente, se organizan los ejercicios de participación.

Para el caso que se explica se requiere reforzar:

- La expresión de mensajes comprensibles que favorezcan la realización del trabajo.
- El intercambio de modo favorable con interlocutores, facilitando el diálogo y la escucha.
- Enfatizar el mensaje con el empleo de elementos visuales y ejemplos sugerentes.

### **FASE III. Tránsito de grupos a equipos a través de la autovaloración individual y la valoración colectiva.**

El colectivo integrado por treinta miembros, declaró treinta y cuatro expectativas, el 82% de ellas asociadas a aplicación concreta en el trabajo y las relaciones interpersonales, con énfasis en la comunicación. Este colectivo fue subdividido en seis grupos de trabajo constituidos por la vía de numeración continua y agrupación por números, que constituyó la garantía de no integración por afinidad o áreas específicas de trabajo que inicialmente se produce entre integrantes de diferentes procedencias.

Se declaró el objetivo de ejecutar el tránsito de los grupos a equipos de trabajo, y por consenso fue establecida la denominación de los equipos, asumiendo cada uno de ellos el nombre que definiría su identidad.

En el orden temático fueron planteados los conceptos de grupos y equipos y las fases de tránsito: conocimiento, organización, integración, maduración, que servirían de base para el análisis de la transición

ETAPAS DE DESARROLLO DE LOS GRUPOS		
Etapas	Características	Función
1. Conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Individualista. (Expectativas).</li> <li>-Difuso. (Recién formado, interacción inestable).</li> <li>-Recelo (propósitos personales ocultos)</li> <li>-Manifiestan estereotipos de acuerdo a - procedencia</li> <li>-Evasión de los conflictos.</li> <li>-<b>Comunicación</b> incompleta y entre pocos integrantes.</li> </ul>	Formación del grupo.
2. Organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificación de los objetivos del grupo, con predominio de objetivos personales</li> <li>-Delimitación de roles aun cuando se intercambien.</li> <li>-Asunción de riesgos en los planteamientos</li> <li>-Afectación en la <b>comunicación</b> (Se exponen ideas y se trata de convencer a los otros, algunos no oyen)</li> <li>-Débil identidad</li> </ul>	Construcción del grupo.

3. Integración.	-Predominio de los objetivos del grupo Integración, aumento del sentimiento de pertenencia. -Sentido colectivo (los miembros controlan su ego). -Mejora la <b>comunicación</b> y la cooperación. -Lucha por la identidad del grupo.	Trabajo del grupo o Institucionalización
4. Maduración	-Objetivos son colectivos (todos los miembros los hacen suyos) -Alto sentido de pertenencia. -Total confianza mutua. -Elevado nivel de <b>comunicación</b> y cooperación. -Identidad reconocida.	Maduración del enfoque colectivo.

Tabla 2. Características generales observadas en el desarrollo de los grupos de trabajo del Curso "Nuevos enfoques de Dirección"

La autovaloración de cada equipo permitió mostrar al auditorio diariamente cómo fue alcanzándose cada etapa y plantear las deficiencias confrontadas en el trabajo grupal independiente. Posteriormente, el análisis colectivo coloca al grupo general en la fase de desarrollo correspondiente.

Tal procedimiento contribuyó a:

- Declarar los valores y comportamiento ético de los grupos
- Eliminar las barreras de la comunicación.
- Destacar el papel de los espacios de comunicación formales e informales creados. En este sentido al declararse inicialmente las competencias comunicativas requeridas, se propiciaron los ejercicios para desarrollarlas.
- Generar creatividad en una dinámica ascendente

#### **FASE IV: Generación de soluciones por los equipos de trabajo.**

Los cambios generados en los grupos los llevaron a constituirse en equipos, en correspondencia con la adquisición de características tales como:

- La autonomía en la decisión y operación
- Acción multifuncional de los miembros
- Campo de acción que abarcó las recomendaciones y la toma de decisiones dado el nivel jerárquico de los participantes.
- Promotores de cambio con elevado nivel de compromiso.
- Desempeño medido por el producto final generado en el curso, con proyecciones de aplicación a comprobar en fases posteriores.

- Perfeccionamiento continuo de los procesos de comunicación individual, de cada equipo y entre ellos.

Las variables socio pedagógicas definidas en la fase de planificación constituyeron el fundamento de los temas a desarrollar y se comportaron de la manera siguiente:

- Aportes al trabajo grupal: Los equipos tuvieron en cuenta sus necesidades sustantivas al escoger los problemas cuyas soluciones requerían del trabajo colectivo. Se recogió la información requerida y fue comunicada de manera continua de acuerdo a los requerimientos del trabajo. Este aspecto fue evaluado de modo individual y en plenario durante todo el curso y en la presentación final. La evaluación de las acciones de comunicación tuvo en cuenta el nivel de desarrollo alcanzado respecto a las competencias declaradas en la fase inicial.
- Calidad de la Solución: Fue considerado el procedimiento con que se arriba a la solución y su aceptación, así como el impacto que ésta lograría en la organización, sobre la base de los aspectos económico, social y ético. Se reconoce el perfeccionamiento de la calidad de los mensajes, en análisis comparativo de una sesión a otra.

Como resultado del diseño metodológico se alcanzó el cumplimiento del 100% de las expectativas declaradas, y los principios declarados en la fase de Planificación, reconociéndose como valor agregado por el procedimiento de trabajo:

- Respeto personal
- Calidad y desarrollo de habilidades de comunicación
- Administración racional del tiempo
- Libertad de participación
- Desarrollo de iniciativas
- Habilidades para lograr consenso
- Automotivación para la aplicación del trabajo en equipo
- Conexión personal.
- Profesionalidad integral.

#### CONCLUSIONES:

1. Las categorías necesidad y objetivos constituyen la base del diseño metodológico de las acciones de enseñanza – aprendizaje.
2. La corresponsabilidad debe constituir un principio, que declarado desde el diseño metodológico, sea coherente en su desarrollo y resultados finales.
3. Los nuevos enfoques, a partir del método de interacción y comunicación en todas las actividades previstas, garantizan la asimilación de un lenguaje común y la creación de habilidades para el trabajo en equipo, desde espacios de comunicación permanente en procesos de mejora continua.
4. La formación de los grupos con integrantes de formaciones académicas diversas garantiza movimientos transversales de pensamiento, dirigidos al enfoque multidisciplinario en el proceso de solución de problemas.



5. La transversalidad del proceso de comunicación, como práctica de trabajo, durante todo el curso.
6. El manejo de la ética y los factores socio psicológicos a lo largo de todo el proceso, constituyeron elementos medulares para alcanzar la sinergia y constituir los equipos de trabajo de forma efectiva.
7. Las expectativas fueron sobre cumplidas, generándose acciones espontáneas de continuidad e intercambio entre los cursistas.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. Castellanos, B. La planificación de la investigación. Centro de Estudios Educativos. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". 1996.
2. Castellanos, ME. La Universidad se reforma. "Proposiciones para la transformación de la educación superior en Venezuela". Ed. La Universidad se reforma. Caracas. Venezuela. 2003.
3. Columbié, M. Los Valores en la Dirección. "La ética empresarial: un punto de vista." Ed. Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. 2002.
4. Fiol, Michel, El proceso de enseñanza-aprendizaje. Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas. 1995.
5. Goleman D. La inteligencia emocional. Vergara Javier Editor. Buenos Aires. 1996.
6. Kaufman, R. A. "Planificación de sistemas educacionales. Ideas básicas concretas". P. 17.1997.
7. Linares, MA. Folletos Gerenciales "Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional: una experiencia a través de la Planificación Estratégica". Ed. Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba.2003.
8. Linares Borrell, M. A. Informe de investigación al PNCT "Trabajo con los Cuadros". 2005.
9. Linares Borrell, M. A., "Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional: Una experiencia a través de la Planeación Estratégica", Folletos Gerenciales, Ediciones CCED, La Habana, Junio 2003.
10. Malaret, J. Arte y Ciencia de dirigir personas con entusiasmo estratégico. Ed. Colex. Madrid. 2004.
11. Sanz de la Tajada. L. A. Auditoría de la imagen de Empresa. Ed. Síntesis S.A. Madrid. 1996.