

LECCION N.- 7.- TECNICAS DE ORGANIZACION

LAS DIFERENTES FORMAS DE TRABAJO

EL TRABAJO.- Por la palabra 'trabajo' se entiende el esfuerzo realizado con el fin de obtener un resultado cualquiera. Siendo así, el trabajo puede ser desempeñado por el hombre, por el animal, por un motor, y aún por las fuerzas inconscientes de la Naturaleza.

EL TRABAJO HUMANO.- Cuando el trabajo es desempeñado por el hombre, adquiere un sentido particular que el Papa Juan Pablo II define muy bien en su Encíclica "Laborem Exercens": "No hay duda, dice, de que el trabajo humano tiene un valor ético, el cual está vinculado completa y directamente al hecho de que quien lo lleva a cabo es una persona, un sujeto consciente y libre, es decir, un sujeto que decide por sí mismo."

La ética es la ciencia que estudia los problemas del bien y del mal, como la parte del conocimiento humano que se ocupa del aspecto normativo del comportamiento del hombre. En consecuencia, la ética es la rama de la filosofía que entra en contacto con el conocimiento de los deberes que fija la conciencia.

Por tanto, el Papa deja aquí establecido que el trabajo humano se distingue del que realiza el animal o la máquina cuando, mientras éste es un esfuerzo inconsciente, aquél está regido por la conciencia y queda comprendido dentro de los valores éticos debido a que el hombre le da sentido por su inteligencia y su voluntad conscientes.

EL TRABAJO EN EQUIPO.- Cuando el esfuerzo que se ha de realizar rebasa las posibilidades de un solo individuo, cuando para ser ejecutado se requiere el concurso de varios, decimos que nos hallamos ante un 'trabajo en equipo', esto es que únicamente podrá llevarse a cabo con el concurso del esfuerzo de varios.

El trabajo en equipo, o 'labor en equipo', es aquél que sólo será factible cuando dos hombres o más sumen sus esfuerzos para hacerlo.

Como todo grupo humano, el equipo de trabajo es un elemento social, si por 'sociedad' entendemos la agrupación de individuos que concurren aportando su cooperación a la consecución de un objetivo.

Siendo así el equipo de trabajo: un cuerpo, como todo cuerpo, como todo cuerpo social, necesita de una cabeza. Esta cabeza es el jefe; en cuyo caso los demás del grupo son los miembros de ese cuerpo.

EL JEFE.- El jefe, como cabeza del grupo, es el encargado de ver, pensar, decidir y hacer obrar, pero siempre en beneficio del grupo.

POR QUE ES NECESARIO EL JEFE.- El grupo sin jefe es una tropa sin su comandante, un rebaño sin su pastor, un cuerpo sin su cabeza. Así, la tropa se vuelve tropel, el rebaño cae fácilmente en la estampida, y el cuerpo se descompone.

Un grupo puede ser excelente para dar cumplimiento a lo dispuesto, pero es inútil tratándose de disponer; el equipo puede funcionar a la perfección al realizar, pero es nulo al momento de decidir si falta la presencia del jefe.

Aunque se habla mucho de igualdad entre los hombres, lo cierto es que muchos sienten la necesidad de apoyarse en otro que los supera de alguna manera, al punto de que sin este apoyo se sienten vacilantes e inseguros en el actuar. Justamente la presencia del jefe es el apoyo que les proporciona seguridad y empuje.

Cuando falta el jefe -ordenador y coordinador del grupo-, que es el centro nervioso que trasmite órdenes y capta resultados como lo es para el cuerpo humano el cerebro, todo marcha a la deriva, agotándose los esfuerzos de todos en un querer hacer descordinado, desordenado, duplicándose y multiplicándose en confusión los intentos de todos. Y esto sucede tanto más cuanto mayor fuere la iniciativa en cada uno de los miembros del grupo, donde todo será confusión y falta de resultados.

La anarquía (griego: an = no; arké = autoridad; anarquía es la ausencia de autoridad que gobierne) provocada por la falta de un jefe, únicamente puede producir destrucción; jamás construirá nada.

La presencia del jefe es el signo visible de la unidad, pues en él se produce el centro de concurrencia de todos los miembros del grupo. Esta unidad en el jefe produce la cohesión que evita que el grupo se desorganice, se disgregue y muera. Debido a la desintegración de las voluntades, el enfriamiento de los entusiasmos, la paralización de las actividades y la interrupción de los resultados.

Sólo la presencia del jefe puede producir el interés por el bien de todos los miembros del grupo, sólo ella puede despertar y mantener la actividad colectiva y el entusiasmo que puede producir el bien de todos los que conforman el equipo.

Por más que sean generosos, y hasta desinteresados, los esfuerzos de la comunidad grupal, al no estar coordinados y debidamente combinados, desembocan fatalmente en el fracaso por más que se trate de personas de buena voluntad y de altas miras.

Para hacer de una obra algo grande, hay que reunir esfuerzos que, dispersos, serían estériles o de escaso rendimiento. Para ello se tiene que aceptar las pistas que da el jefe. No porque las suyas sean las mejores, sino porque serán las únicas que reúnan los esfuerzos de todos hacia la consecución del bien común.

Un equipo mediocre puede irse para arriba al influjo de un buen jefe; un equipo excelente puede perder vigor y fracasar por falta de él, el único capaz de encender entusiasmos y combinar voluntades.

Nada decisivo puede surgir de una colectividad si no es comandada por un jefe, llámese rey, general, presidente o gerente. Porque para que la mejor colectividad rinda frutos se requiere de unidad, la que únicamente puede surgir cuando existe una cabeza que une, da dirección y sentido al esfuerzo común para lanzarlo a la conquista de un ideal.

Toda sociedad tiene como base una jerarquía con una autoridad legítima que encuentra su origen en Dios, quien es el que ha dispuesto la escala de autoridades en el mundo. De esta manera, todo jefe legítimo recibe de Dios la investidura, la autoridad directiva y la responsabilidad del grupo que se le encomienda.

En reciprocidad, todo jefe habrá de dar cuentas a Dios de su administración y del uso que hizo de la autoridad. El jefe a su vez puede delegar autoridad para conformar de este modo la estructura social.

LA PERSONALIDAD DEL JEFE AUTENTICO

La palabra 'jefe', de origen árabe, significa 'el que es la cabeza' o 'el que está a la cabeza'. Más ampliamente diremos que es la cabeza de un grupo, quien piensa por el grupo y lo conduce al actuar.

EFFECTOS EN EL GRUPO POR LA ACCION DEL JEFE:

a) Cuando el jefe actúa, por medio de sus conocimientos y su determinación hace que el grupo conozca y ejecute un trabajo.

b) Se es jefe en la medida en que se es capaz de contagiar de un ideal al grupo, y en la medida en que se le hace desearlo y realizarlo.

c) Decidir algo no es nada: lo importante consiste en que lo que se decide se realice. Ser jefe no es únicamente mandar, sino además saber realizar, escoger a los que han de realizar, formarlos, animarlos, sostenerlos y lanzarlos.

d) Jefe es el que sabe hacerse obedecer y amar al mismo tiempo; no es el que envía, sino el que sabe encabezar la acción. No es el que es impuesto por otro, sino el que es aceptado por el grupo. Y es que para mandar hay que saber mandar.

e) Ser jefe no es sólo saber hacer, sino descubrir quienes pueden cooperar y llevarlos a la cooperación con alta estima recíproca de todos.

f) Ser jefe no es lo mismo que ser rey o presidente: el rey manda por derecho personal; el presidente y el rey mandan sin participar; el jefe manda porque es aceptado; manda participando. Todos los reyes y los presidentes todos deberían llegar a ser jefes.

g) Para descubrir quién es el verdadero jefe en una empresa, basta con averiguar sobre quién recaería la responsabilidad en caso de fracaso, aunque nunca se le reconocerían los éxitos.

h) Ser jefe no consiste en dar pruebas de vigor, elocuencia, audacia o habilidad. Tampoco es rodearse de personas llevadas por motivaciones sentimentales o interesadas. Es más bien rodearse de personas dispuestas a sumarse con espíritu de comunidad, que aporten sus habilidades con sentido de generosidad, igualdad y solidaridad, aceptando sin preferencias el puesto que se les asigne.

i) El jefe no se conoce por la electricidad de la mirada, ni por el semblante adusto, ni por la resolución y la resonancia de su voz; los hay de mirada dulce, de sonrisa amable, de tono modesto. También existen feos, débiles y enfermizos como San Pablo: los mejores jefes detestan la ostentación. El jefe no se define por señales externas, sino que es su misión la que lo identifica: es él -sobre todo- quien toma sobre sus hombros la carga de los otros; es el dispuesto a llevar sobre sí con determinación -y hasta con alegría- su cruz y la ajena.

j) El hombre, ser social, debe encauzar sus intereses, de modo que en vez de interferir, coadyuven con los intereses comunes al grupo. Entonces el jefe se convierte en el proveedor del bien común, interpretando, realizando y defendiendo el superior interés común frente al interés particular de cada uno de los miembros de la comunidad o grupo.

k) Para poder cumplir todos estos fines, el jefe debe conocer a fondo a sus subordinados; cumplir con lo estipulado al contratar con ellos; tomar en consideración que no son máquinas, sino personas, y por consecuencia dejar que afloren las iniciativas de ellos; evitar la frialdad mecánica en sus relaciones al calor de la camaradería; hacer que reine más bien la disciplina por la aceptación que por la imposición; mantener la preferencia del interés común sobre el personal; contener la tendencia de disolución del grupo encauzando las iniciativas personales en beneficio de todos, y hacer que la coordinación de los esfuerzos en una labor de equipo eficiente y disciplinada tenga como consecuencia de la aportación del trabajo de todos el bien por igual de todos.

LAS CUALIDADES DEL JEFE.- El jefe necesita poseer una serie de cualidades sin las cuales su labor de mando o resultará ineficaz, o tropezará con grandes obstáculos que él mismo se creará:

a) Fe en su misión. Un jefe sin fe es un hombre sin entusiasmo, incapaz de inflamar el espíritu del grupo.

b) Sentido de autoridad. Sin esto no es capaz de hacerse obedecer. Poner a prueba la autoridad en circunstancias difíciles es exponerse al deterioro de ella; en situaciones insostenibles se pierde.

c) Espíritu de decisión e iniciativa. Es el alma del jefe que se comunica al grupo. Cuando se carece de ella el grupo languidece y muere.

d) Principio de disciplina. Es la prevención de la disolución del grupo, su columna vertebral y la clave del éxito en toda empresa.

e) Calma y dominio de sí mismo. El jefe ha de aunar a la energía en la acción la serenidad que la conduzca. Si se pierde el propio dominio es ilusorio pensar que se puede conservar el de los demás.

f) Sentido de la realidad. Los soñadores nunca prosperaron, aunque hayan navegado lejos en vanas ilusiones. El grupo 'siente' cuando tiene ante sí una empresa realizable y la distingue de lo ilusorio.

g) Benevolencia y bondad de carácter. El jefe debe exigirse a sí mismo extremos de comprensión hacia los demás y nunca economizar la generosidad que obliga a la correspondencia.

h) Respeto a la dignidad de la persona. Aún en momentos y situaciones difíciles, el último baluarte de la propia estima debe respetarse para que el principio de autoridad no pierda sus cimientos.

i) Justicia en el reparto de responsabilidades y de retribuciones.

j) Prudencia y calma en los proyectos; firmeza en las decisiones.

k) Reconocimiento de los errores, reparación de los perjuicios, alteza de miras en todas las responsabilidades.

Cuando todo esto existe, el grupo va lejos tras del jefe porque éste ha captado su atención, se ha ganado su confianza y convierte en realidad todas las posibilidades que ofrece el trabajo en equipo.

Para que todo esto exista, debe llenarse una condición elemental: el jefe ha de mandar -lo dijimos al principio- y el grupo ha de aceptar la autoridad del jefe, para beneficio del grupo. Cualquier otro fin externo al grupo debe tener relación estrecha con este principio, incluso la búsqueda en común de un bien espiritual para todos. De este modo, un apostolado -el que sea- ha de considerarlo el jefe, proyectarlo, decidirlo y ejecutarlo para bien espiritual del grupo, antes que de otros.

EL ARTE DE HACER HACER

Hacer hacer es mucho más difícil que hacer las cosas uno mismo: cuando uno mismo hace las cosas, lo único que hace falta es que se decida a hacerlas, porque en ello va implicada la perseverancia en hacerlo con todo lo que encierra: aplicación de todas las facultades personales, dominio de los apetitos, exclusión de las distracciones, vencimiento de las dificultades, evasión de los obstáculos en sí y por sí mismo. Pero cuando se requiere que todo esto se haga en y por los demás, el grado de dificultad aumenta. No es lo mismo que uno mismo haga lo que pueden hacer diez, a que uno haga que diez hagan.

LA DECISION PERSONAL, BASE DE LA REALIZACION.- La causa de que así sea es que todos llevamos a buen término aquello que realmente nos proponemos, porque actuamos sobre nuestra propia voluntad, pero cuando se trata de llevar a otros a esa decisión, los problemas se complican en la medida en que intervienen voluntades ajenas.

Por esto, tomando el camino más fácil, preferimos hacerlo por nosotros mismos sin complicaciones de otras voluntades. Pero al proceder así, estamos estableciendo una limitación al rendimiento de resultados, ya que queriendo uno hacer por diez, necesariamente aún en el supuesto de que sus esfuerzos y entusiasmo rebasen toda medida individual, apenas logrará sobrepasar la décima parte de lo que harían esos diez a quienes él no supo transmitir su entusiasmo.

LABOR EN EQUIPO.- Hemos dicho antes que cuando el esfuerzo necesario para obtener un resultado rebasa las posibilidades del individuo reclamando el esfuerzo de varios, al esfuerzo conjunto se le llama 'trabajo en grupo' o 'labor de grupo'.

Cuando el trabajo de grupo por su frecuencia deja de ser ocasional para volverse constante, se hace necesario sistematizarlo, es decir, normar su funcionamiento por medio de un conjunto de principios y reglas que conformen de manera organizada al trabajo y a sus ejecutantes. A esta manera de realizar la obra se le llama 'trabajo en equipo' o 'labor en equipo'.

Labor en equipo es, pues, el trabajo realizado en común y de manera organizada por un equipo de personas que se sujetan a un plan y a un conjunto de normas que determinan la actuación de cada una.

VENTAJAS DE LA LABOR EN EQUIPO.- La labor en equipo presenta serias ventajas sobre el trabajo personal aislado:

a) En el esfuerzo: en la labor en equipo se suman los esfuerzos de muchos, de manera que cuando cada uno de ellos aislado sólo podría llegar a un límite de rendimiento, en la aportación de fuerzas consigue rebasar ese límite individual por el apoyo que le prestan los demás.

b) Los períodos de descanso que necesariamente debe tomar el individuo, disminuyen la baja de rendimiento en la labor en equipo debido a que la combinación de actividades da lugar a que se alternen los miembros del equipo. A esto le llamamos 'escalonamiento en la acción'.

c) El límite del conocimiento y la experiencia individuales son sobrepasados por los del equipo al prestarse ayuda mutua sus miembros,

con lo que se consiguen resultados superiores en calidad.

d) La suplencia es una ventaja más: en caso de ausencia forzosa de algún miembro, los demás tienen capacidad de cerrar filas para cubrir el hueco que dejó el ausente.

e) La asistencia sólo es posible trabajando en equipo: consiste la asistencia en llenar momentaneamente un lugar cuyo ocupante ha dejado abandonado por ir a cumplir otro encargo. La asistencia evita muchas fallas en el equipo.

f) El reparto de pérdidas: muchas veces, después de haber trabajado con esmero, los resultados son negativos debido a la intervención de factores adversos no controlables: mientras para el individuo aislado esto puede significar la ruina, el equipo tiene posibilidades de soportar el perjuicio mediante el socorro mutuo.

LA CONSISTENCIA DEL EQUIPO.- Al hablar del jefe lo hemos ya contemplado como el factor esencial para que el equipo exista. Esto es una verdad innegable, pero de parte de los miembros del equipo debe haber la aportación de una serie de elementos sin los cuales el equipo no podría nacer sino como una criatura débil y enfermiza, cuya enfermedad de volverse crónica haría que su existencia entrara en colapso y muerte. La aportación indispensable de los miembros del equipo contiene:

a) Un alto sentido de la disciplina y sumisión a la autoridad del jefe, ya que todo intento en sentido contrario es disolvente.

b) La ilusión y la fe en el éxito del equipo mantendrán al conjunto en una atmósfera de optimismo propicia para la subsistencia.

c) El entusiasmo por la empresa produce decisión y perseverancia ante las dificultades. No existe divisor más de temerse que la falta de cariño por la obra que se emprende.

d) La admisión del éxito de otro como éxito común, y aún propio: al no ser posible que todos participen del mismo éxito cuando éste tiene que ser por naturaleza personal, el espíritu de unidad de equipo debe hacer sentirse copartícipes en su interior a los demás.

e) La coparticipación de cargas y problemas es un factor de unión, más aún que los éxitos y ganancias: mientras éstos pueden suscitar las envidias y rivalidades, aquélla sólo producirá generosidad.

f) La adhesión al jefe. Es primordial, pues por ella se es capaz de seguirle hasta el sacrificio. Aún los aparentes o reales errores que se atribuyan a él -o que en verdad cometa- no serán motivo de disolución del equipo, por cuanto el espíritu de disciplina dará oportunidad para que el jefe repare su falta o explique los acontecimientos y su actitud.

g) La crítica constructiva. Es la capacidad que poseen los miembros del equipo de evaluar justamente los esfuerzos y resultados manifestando con benevolencia su opinión. Lejos de ser factor disolvente, la crítica constructiva perfecciona a todo el equipo -incluso el jefe, a quien toca saber escucharla, atenderla y explotar sus buenos frutos. No así la crítica malévol que destruye, la que ninguno debe admitir porque esconde dentro de sí el peor veneno para la vida del equipo.

EL EQUIPO Y EL HACER-HACER.- Cuando un equipo y su jefe gozan de todas las cualidades que para unos y otro hemos expuesto, entonces el hacer-hacer es algo fácil y fructífero, algo que realiza y con lo que se puede llegar a resultados insospechados en la búsqueda de un ideal.

En las Escuelas de Pastoral el director es el jefe, y como tal, pesa sobre él la responsabilidad del éxito del Equipo de Servicio que colabora a su lado en la atención del Centro, y la labor de llevar a buenos resultados a todos los alumnos, sin distinción de sexo, edad, condición económica o social ni grado de estudios o cultura general.

Después de haber contemplado la figura, cualidades y características del jefe auténtico, no es difícil imaginar la persona del buen director: désele al jefe el signo del apóstol y tendremos al mejor director.

Dicho de otro modo, en la persona del director deben sumarse todas las dotes que identifican a un excelente jefe, más la vida interior de sólida piedad, conocimientos profundos de la Religión, y la entrega total y generosa a las actividades apostólicas. Sólo así podrá llenar el director la misión que le fue encomendada, no por los hombres, sino por Dios mismo si tenemos fe en que no tendrías ningún poder: "...si no se te hubiera dado de arriba..." (Jn 19,11).

En consecuencia, vea el director la importancia con que debe mirar la aceptación de su cargo y la diligencia con que ha de desempeñarlo, a fin de rendir un día las mejores cuentas del servicio que dio a sus hermanos, como el 'siervo fiel y prudente a quien el Señor puso al frente de su servidumbre' (Mt 24,45).

NECESIDAD DE LA VIDA INTERIOR.- Con frecuencia el director basa inconscientemente el éxito de su misión en la 'técnica de la educación' olvidándose de que la ciencia de Dios juega aquí el primer papel: por mucho que se quisiera adelantar en la vida espiritual mediante normas y principios ajenos a la gracia divina, no se avanzaría nada. La técnica y la vida interior son cosas tan ajenas la una a la otra como el aceite y el agua: no es posible integrarlos para formar un sólo cuerpo. Así, la técnica puede servir para conducirnos a la vida de piedad, pero no para sustituir la piedad, menos si lo que se quiere es suplir la falta de piedad con técnica.

Existe en esto un principio que dice: "Para conducir los hombres a Dios, hay que hablar primero con Dios acerca de los hombres, y sólo después de esto se podrá hablar con los hombres acerca de Dios."

El secreto de un apostolado que rinda fruto en abundancia está, no en que el apóstol se mueva mucho, hable mucho y actúe mucho, sino en pegarse mucho a Dios, y en la soledad del diálogo con El por medio de la oración mental llamada 'meditación' se deja invadir por la prudencia y la sabiduría del Señor que constituyen la santidad de vida. Entonces, y sólo entonces, tendrá mucho qué dar a sus hermanos, y eso que les trasmite, gracia y hambre de Dios, será el verdadero atractivo que ellos sin saberlo andan buscando: se les puede engañar haciéndoles creer que se les ha dado mucho cuando únicamente se les ha dado parte o nada del verdadero alimento espiritual que ansían, pero el engaño no puede resistir mucho tiempo: de aquí las deserciones inexplicables de muchos alumnos que parecían firmes en su propósito. No fue que ellos fallaran: se retiraron decepcionados porque nosotros fallábamos, porque lo que les servíamos no era el verdadero alimento que les habíamos hecho esperar, sino la vaciedad de nuestra 'técnica' arrogante.

Ahí, en la soledad fecunda del trato con Dios es donde se forma el

'resto del pueblo fiel' que aún en su pequeñez es capaz de fermentar toda la masa tal como decía Isaías: "De no habernos dejado Yahveh Sebaot un residuo minúsculo, como Sodoma seríamos, a Gomorra nos pareceríamos." (Is 1,9).

En esa soledad se forja el laico dirigente de la fuerza moral necesaria para renunciar al halago de la vanidad que puede envolver su apostolado en medio de la muchedumbre. Ahí se hace fuerte para afrontar la crítica y la persecución del mundo que siempre atacan a quien se dedica a formar nuevos apóstoles.

Se dice que las generaciones actuales son materialistas, superficiales e irreflexivas. Esto es verdad que esconde otra verdad angustiosa: ¿cómo puede ser de otro modo si no tienen quién los dirija, quien los forme? Faltan dirigentes que por medio del 'hacer-hacer' formen a las multitudes hasta hacer que se renueve la faz de la tierra por medio de la gracia.

"No hay malos soldados -decía Napoleón-, lo que hay es malos oficiales, malos instructores." Tú, que en la Escuela vas a fungir como dirigente: director o coordinador, no seas bueno a medias; recurre al Señor primero para pedirle que te forme, y luego echa mano de la técnica. EN TODAS LAS COSAS, MIRA HACIA EL FIN.- Muchas veces pierde el director el objetivo y

el fin que persigue la Escuela: no es tan sólo instruir en Religión; es mucho más que eso. El Papa San Pío X, en los principios de este siglo, instruyó a la Jerarquía Eclesiástica: "Lo más necesario en la sociedad de hoy es tener en cada parroquia un grupo de seglares virtuosos, resueltos, intrépidos, verdaderos apóstoles." Y el Concilio Vaticano II añade: "Abrase camino en todas partes a los laicos para que participen activamente en la misión salvadora de la Iglesia." Y antes: "Los laicos están llamados a procurar el crecimiento de la Iglesia, a hacerla presente y operante en los lugares y condiciones donde ella no puede ser sal de la tierra sino a través de ellos." (Lumen Gentium No. 33).

El mismo Concilio invita a los laicos a responder: "...con gozo, generosidad y prontitud de corazón a la voz de Cristo que en esta hora invita con más insistencia y al Espíritu Santo." Por otra parte, habla a los jóvenes con estas palabras: "Sientan los más jóvenes que esta llamada se hace de manera especial a ellos. Recíbanla, pues, con entusiasmo y magnanimidad." (Apostólicam Actuositátem No. 33).