



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

## CURSOS INSTITUCIONALES

# *DIPLOMADO EN DESARROLLO DE CAPACIDADES Y HABILIDADES DIRECTIVAS*



Del 14 de Junio al 05 de Julio de 2006

## APUNTES GENERALES

CI-044

Instructora: Lic. Julieta Martínez Servín y Aspuru  
Delegación Gustavo A. Madero

Junio/Julio del 2006

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F.,  
APDO Postal M-2285 • Tels 5521.4021 al 24, 5623 2910 y 5623 2971 • Fax: 5510 0573

# CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN

### 1) PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

- ✚ Los equipos en la vida del hombre.
- ✚ Qué es un equipo de trabajo.
- ✚ Características y propiedades de los grupos de trabajo.

### 2) LA IDENTIDAD DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

- ✚ Como integrar un equipo de trabajo.
- ✚ Etapas que intervienen en la integración de un equipo de trabajo.
- ✚ El liderazgo en la constitución y desarrollo de los equipos de trabajo.

### 3) SISTEMAS DE COMUNICACIÓN POSITIVA.

- ✚ El impacto del proceso de comunicación en la integración de un equipo de trabajo.
- ✚ Importancia de la comunicación en la integración de los equipos de trabajo.

### 4) COOPERACIÓN Y PLANEACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO.

- ✚ Participación personal en el logro de objetivos y metas.
- ✚ La cooperación y la colaboración.

### 5) COHESIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO.

- ✚ Aspectos personales para trabajar en equipo.
- ✚ Proceso de integración grupal.
- ✚ Sociometría

# DATOS GENERALES DEL CURSO

## GENERAL DEL CURSO OBJETIVO:

Al finalizar el curso los participantes serán competentes para:

**Aplicar, conocimientos, valores y experiencias que les permitan desarrollar actitudes para trabajar en equipo con la finalidad de enriquecer su desempeño personal en la organización.**

## Objetivos específicos:

- ✦ Aplicar los conocimientos analizados en el curso para el logro de las metas grupales.
- ✦ Identificar estrategias orientadas a mejorar las habilidades de comunicación e intercambio de información en el logro de metas en común.
- ✦ Aplicar estrategias orientadas a mejorar las actitudes requeridas para la integración y colaboración de los equipos de trabajo

**DURACIÓN:** 20 HORAS

**HORARIO:** DE LAS 16:00 A 21.00 HORAS.

**DÍA DE IMPARTICIÓN DEL CURSO:** MIÉRCOLES.

**SEDE:** CENTRO DE CAPACITACIÓN DE LA DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO.

**DIRIGIDO A:** Servidores Públicos. Del Gobierno Del Distrito Federal En Las Categorías De; Enlace (Nivel 1), Jefes De Unidad Departamental (Nivel 1) Y Subdirectores De Área (Nivel 3 ).

# EVALUACIÓN

Para acreditar el Curso-Taller el participante deberá acudir al menos 80% de las sesiones y obtener un mínimo de 8.0 de calificación en las evaluaciones académicas.

PARTICIPACIONES	20%
EJERCICIOS VIVENCIALES	40%
EVALUACIONES PARCIALES	10%
EJERCICIOS DE APLICACIÓN	30%

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de crecer como un país competitivo dentro del marco de una economía globalizada, es menester que las organizaciones del sector privado, social y las instituciones públicas se tornen eficientes y competitivas para dar respuesta a los cambios que la globalización impone y se requiere para atender las demandas de la sociedad.

En este sentido, cada empresa e institución pública cuenta con **el único elemento invaluable que es el ser humano**; sin embargo, pese a que la persona cuenta con la preparación adecuada y las habilidades necesarias y, por ello, resulta ser apta para el desempeño de sus actividades laborales, requiere de los demás para poder trabajar en procesos.

Actualmente en la administración pública el trabajo en equipo es un factor determinante para lograr servicios de calidad en la atención de las necesidades de los ciudadanos. Su importancia radica en la aplicación diversas estrategias administrativas para la inclusión de nuevas tecnologías, mejora en los procesos de trabajo, el definir la conformación de una nueva visión del quehacer del servidor y el generar una nueva e imagen y cultura laboral.

Sin embargo, ¿qué papel juega el ser humano en el desempeño de un equipo?, y ¿qué hace que un grupo de personas con capacidades, habilidades, personalidades ,carencias y experiencias diferentes logre cohesionarse y se constituya en un equipo de trabajo?

Un auténtico equipo de trabajo fomenta el intercambio de conocimientos, el desarrollo de de una actitud propositiva hacia la tarea, el impulso por, el compromiso de asumir con responsabilidad las actividades asignadas.

En un sentido la integración de un equipo de trabajo, inicia desde el momento en que cada persona toma la decisión de aportar lo mejor de sí misma: sus conocimientos, la experiencia y su calidad humana, actitudes y aptitudes para colaborar óptimamente con los demás con plena convicción.

En este CURSO – TALLER de "TRABAJO EN EQUIPO" se establecen las bases conceptuales y prácticas que te permitirán identificar, las características de un equipo de trabajo, las funciones que realizas o has realizado en tú trabajo en colaboración con otros; con el propósito de que consideres su importancia para la mejora de tú desempeño en beneficio propio y de la organización en su conjunto.

**“Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, las personas logran resultados extraordinarios”**



## TEMA 1

# LA PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN E LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

- Los equipos en la vida del hombre.
- Qué es un equipo de trabajo.
- Características de los grupos y el trabajo en equipo.

### • LOS EQUIPOS EN LA VIDA DEL HOMBRE.

Rodríguez Estrada *Mauro*, *Serie de capacitación integral integración de equipos* (2002). México. Manual Moderno.

Existe una característica del ser humano que lo distingue nítidamente de los animales, aunque ambos nacen de seres vivos -los animales superiores son hijos de padre y madre- sólo el hombre forma familia.

La familia humana no es obviamente un mero hecho biológico, sino un fenómeno social.



De allí en adelante, la vida del hombre transcurrirá en la interacción social y en el desarrollo de actividades en común, en el seno de grupos de toda índole.

Los animales forman parvadas, hatos, bancos, rebaños, pero no familias; andan juntos, pero no actúan en conjunto; coexisten, pero no colaboran.

No escapan de este cuadro ni siquiera los animales más celebres por su laboriosidad y productividad, como las abejas y las hormigas; unas y otras son multitud silenciosa y turba de robots solitarios, y pueblo mudo, careciendo del lenguaje, carecen del elemento esencial para la vida social.

Si bajamos un escalón más, hasta llegar al mundo de los vegetales, entonces encontramos algo más que la negación de la familia, vemos el individualismo total cada árbol crece solo frente a sus congéneres, incapaz de interesarse en ellos: dos árboles "hermanos" pueden existir 300 años uno frente al otro sin tener jamás un diálogo, una caricia, un gesto de simpatía y de mutua amistad.

¡Qué diferente es la vida del hombre: toda ella girando entorno a la convivencia, al diálogo ya la participación! . Porque el hombre es un ser social y esta condición natural innata lo lleva a formar grupos y a integrarse en los ya formados. Su sentido de afiliación se traduce en conductas de pertenencia activa, participativa, y también en el gusto por los uniformes, los símbolos y distintivos personales de religión, política y deporte. Son universales las banderas, medallas, escudos, banderines y camisetas que proclaman nuestras afiliaciones.

Honrad Lorenz, el famoso etólogo y premio Nobel de 1973 por sus estudios de la conducta animal, destaca por contraste cómo al hombre le interesa el grupo por el grupo mismo: La necesidad instintiva de ser miembro de un grupo bien unido y que luche por ideales comunes es tan fuerte, que tiene importancia secundaria saber cuáles son esos ideales y cuál su valor intrínseco.

En todas las épocas de la historia el grupo ha sido trascendental en la vida humana, pero hoy lo es más que nunca. ¿Por qué? Porque las transformaciones culturales de las últimas décadas han ido conformando una macrosociedad: una sociedad gigantesca y a veces monstruosa.

Pensemos y tratemos de definir la realidad que designan expresiones como éstas: "la sociedad capitalista", "la sociedad mexicana" y estas macrosociedades requieren de la aportación de los grupos para poderse transformar.

Concretamente:

1. Las grandes metrópolis crean problemas humanos antes desconocidos, elevando en forma desmesurada los niveles de tensión, agresión y frustración.

Tales aglomeraciones urbanas son un fenómeno moderno que se inicia en la época de la industrialización, en la segunda mitad del siglo XIX. Anteriormente las capitales eran más pequeñas y sencillas que muchas sociedades modernas de provincia.

2. Las empresas también han ido creciendo y generando nuevos problemas humanos como la especialización, multiplicación de departamentos funciones y niveles jerárquicos, sistemas automatizados, número excesivo y frecuente dispersión local del personal.

Comparemos todo esto con la antigua sociedad artesanal: pequeña, local, familiar y apegada al contacto directo y a las relaciones primarias.

3. La administración pública no se ha quedado atrás en esta marcha frenética: la burocracia estatal en todo el mundo es ahora muy compleja. Decir: "trabajo en la Administración Pública" equivale a declararse enganchado y engranado en una organización de 100 mil o 200 mil empleados, de los cuales jamás se ha tratado ni conocido a más de 95% ni se conocerá jamás.



En una sociedad así el grupo cobra una importancia vital; tiene el significado de mediador, de colchón intermedio entre la pequeñez y debilidad del individuo, por una parte, y la enormidad fría, incolora y anónima de la macrosociedad, por la otra.

El grupo se nos presenta, entonces, como una defensa providencial contra la "masificación" y despersonalización.

Existe todavía otro aspecto que recomienda el estudio de los grupos: vivimos en un mundo no cortado a nuestra medida. Es natural que no todo en él nos guste: si no somos conformistas, con frecuencia desearemos cambiar determinadas cosas, algún aspecto de nuestro medio laboral y social, introducir nuevas ideas, corregir ideologías y promover mejoras en nuestra comunidad.

Pero, ¿qué podemos hacer frente al gigante? Si estamos Solos lograremos poco; sin embargo, si sabemos captar al grupo como el agente nato del cambio social, entonces nuestro poder de influencia se ve multiplicado como por encanto.



### EJERCICIO:

#### INSTRUCCIONES

Lee de manera individual cada una de las siguientes frases y asigna un valor que comprenda del 1 al 10, según sea la experiencia que has tenido en tu ámbito de trabajo.

Enseguida intercambia con los compañeros de equipo el motivo de las respuestas que anotaste, a fin de presentar ideas y escuchar las de todos procurando obtener una respuesta consensuada y jerarquizada.

En un equipo de trabajo considero que es importante

1.- Mantener un clima de convivencia en el que las personas se sientan libre para expresar lo que sienten y lo piensan. ¿ Porqué ?	<b>VALOR</b>
2.- Establecer objetivos claros y definidos. Que cada una de las personas sepa cuáles son sus funciones. ¿ Porqué ?	
3.- Tener reuniones de trabajo en donde se tomen en consideración los puntos de vista de los demás y las propuestas para resolver problemas. ¿ Porqué ?	
4.- Ofrecer resultados a tiempo y con calidad. ¿ Porqué ?	

5.-Contar con un líder que dirija todo el trabajo ¿ Porqué ?	<b>VALOR</b>
6.- Tomar en cuenta las diferencias individuales y respetar el propio estilo de trabajo. ¿ Porqué ?	
7.- Respeto y tolerancia ¿ Porqué ?	
8.- Mantener un espíritu de equipo integrado que permita el intercambio de conocimientos y experiencias. ¿ Porqué ?	
9.- Que cada persona asuma con responsabilidad las tareas que se deben cumplir. ¿ Porqué ?	
10.- Ser productivo y cada uno se dedique sólo a su trabajo y no tanto a la convivencia con los demás. ¿ Porqué ?	

Al término de la actividad, cada equipo expresa sus aportaciones al grupo.

CONCLUSIONES DE LA SESIÓN PLENARIA.

## ¿QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO?

"Etimológicamente la palabra equipo proviene del francés Équiper, y éste del antiguo vocablo escandinavo eskipa (barco), y significa equipar un barco.

El término equipo pasó a representar al abastecimiento necesarios para realizar un viaje, y posteriormente se refiere al grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado, es decir personas que se embarcan juntas en una tarea". (Senge 1995).

Otros autores lo definen como:

**EL GRUPO DE PERSONAS QUE TRABAJAN JUNTAS EN UN ESFUERZO COORDINADO PARA ALCANZAR METAS EN COMÚN. IMPLICA LA UNIÓN DE HABILIDADES Y ESFUERZOS DE VARIOS INTEGRANTES, QUE EN CONJUNTO SE PLANTEAN OBJETIVOS CLAROS Y SE IDENTIFICAN CON ELLOS. (REES 1998).**

**Es una unidad de desempeños, que integra y complementa habilidades de quien lo conforma.  
Comprometidos con un propósito común y una responsabilidad compartida.**

**Es un conjunto de valores que permiten escuchar y responder constructivamente a las opiniones expresadas por los demás.  
Se brinda por ello el apoyo y se reconocen los intereses y los logros de sus participantes.**

**Estos valores ayudan al equipo a promover y desarrollar el desempeño individual como el de la organización. (Katzenbach 2000)**

Con base en éstos conceptos presentados se puede señalar que un equipo es:

- Un Pequeño número de personas, con habilidades, experiencias y conocimientos complementarios.
- Comprometidos con un mismo propósito y sus correspondientes metas de desempeño.
- Que comparten un enfoque común sobre la tarea.
- Dispuestos a asumir de manera conjunta la responsabilidad sobre los resultados.



### **LABORAL**

Es asumir la tarea el trabajo que se hace por cada uno de los participantes, el poder decidir, planear, dar un servicio de calidad a los ciudadanos, entre otros desempeños y actividades.

### **ÁREAS DE DESARROLLO QUE FAVORECE EL TRABAJO EN EQUIPO**



### **SOCIAL**

Representa la forma en que los integrantes de un equipo se relacionan unos con otros, qué tan bien se llevan, cómo resuelven sus desacuerdos y si cada persona tiene iguales oportunidades para contribuir e influir en las decisiones del equipo.

## ✚ CARACTERÍSTICAS Y PROPIEDADES DE UN GRUPO DE TRABAJO. (Didier Anzieu)

Se integra por personas. que se perciben y respetan su individualidad. y se da una relación social recíproca.

Es permanente y dinámico., la actividad responde a los intereses y valores de cada una de las personas.

Existen relaciones afectivas intensas, lo cual promueve la formación de subgrupos.

Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.

Existe solidaridad e interdependencia, entre las personas fuera y dentro del grupo.

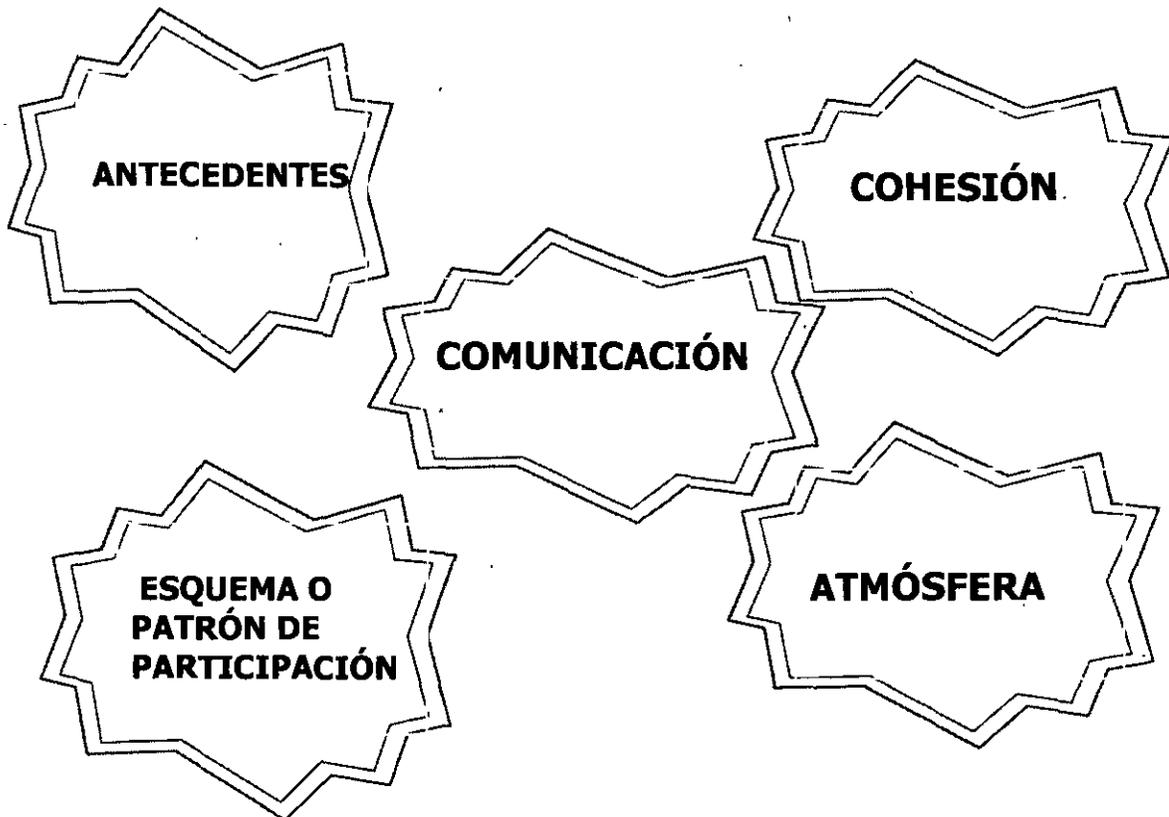
El grupo posee su propio código y lenguaje. normas y creencias

### **Cartwright y Zander opinan sobre algunas de las características que deben tener las personas para pertenecer a un grupo:**

- ✚ Que sus integrantes interactúen frecuentemente.
- ✚ Se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo.
- ✚ Que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de éste.
- ✚ Acepten las mismas normas.
- ✚ Se inclinen por temas de interés común.
- ✚ Constituyan una red de papeles entrelazados.
- ✚ Se identifiquen con un mismo modelo que rijan sus conductas y que exprese sus ideales.

- ✚ El grupo les proporcione recompensa de algún tipo.
- ✚ Las metas que buscan alcanzar sean interdependientes.
- ✚ Todos perciban al grupo como unidad.
- ✚ Actúen de manera similar respecto al ambiente.

**CINCO PROPIEDADES COMUNES A TODOS LOS GRUPOS.** *Malcom y Kno, wels*



**Antecedentes**

Se refieren a ciertos factores que los grupos pueden o no tener. Algunos componentes de dichos antecedentes son: el que un grupo se reúna por primera vez o que se haya reunido con anterioridad; la claridad que tengan los miembros acerca de las finalidades del grupo.

**b) Esquema o patrón de participación**

Esta propiedad está determinada por la dirección de las relaciones existentes dentro del grupo y por el grado de participación de los miembros en los asuntos grupales. Las relaciones mencionadas pueden ser unidireccionales, es decir, de la autoridad hacia los demás integrantes; bidireccionales, o sea, cuando el jefe se dirige a los individuos del grupo y éstos a su vez se comunican con el jefe, o, también multidireccionales, cuando todas las personas se comunican unas con otras.

**c) Comunicación ---**

Es el proceso por medio del cual es posible la transmisión de ideas, sentimientos o creencias entre las personas; la comprensión no sólo entre individuos, sino también entre grupos, sociedades, naciones etcétera.

La comunicación puede ser verbal y no verbal: la primera, viene determinada con la utilización del lenguaje oral o escrito, y es la que se utiliza con mayor frecuencia; la segunda, se refiere al uso de cualquier otro recurso como posturas, silencios, gestos faciales, etcétera.

La comunicación de grupo se divide en comunicación intergrupo, cuando se establece entre dos o más grupos, e intragrupo, que es la comunicación que prevalece entre los miembros de un mismo grupo.

**d) Cohesión**

Esta propiedad ha sido definida por Spratt (1975) como: "El campo total de fuerzas motivantes que actúan sobre los miembros para mantenerlos en grupo.", como son. EL aprendizaje, la motivación

La cohesión se refiere al grado de atracción que experimenta la persona hacia los demás miembros del grupo y puede ser apreciada mediante la técnica de análisis conocida como test socio-métrico.

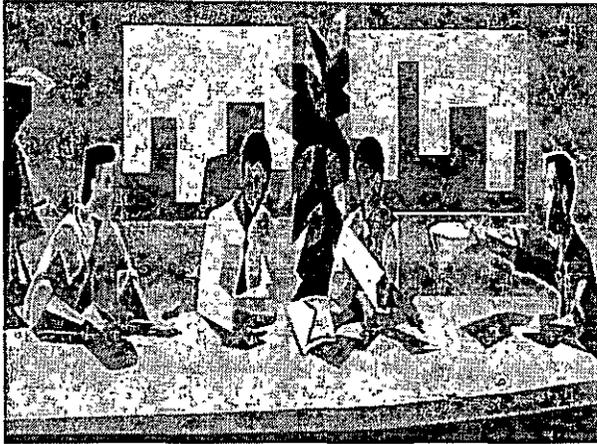
**e) Atmósfera**

Se refiere a la disposición de ánimo o sentimientos que se encuentran difundidos dentro del grupo. Afecta la espontaneidad de los miembros, ya que, generalmente, la conducta del individuo está más o menos determinada por el modo en que percibe la atmósfera, la cual se encuentra condicionada por factores internos y externos.

Entre ellos están:

La comunicación, los aspectos emocionales de los integrantes, el tipo de dirección, la propia estructura organizacional, la imagen del grupo, las oportunidades de desarrollo y la aceptación del grupo en la sociedad.

Como producto de todos estos factores, la atmósfera de un grupo puede ser cordial, tensa, formal, libre, autoritaria, etcétera.



## TEMA 2

# LA IDENTIDAD DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

- ✚ Como integrar un equipo de trabajo.
- ✚ Etapas que intervienen en la integración de un equipo de trabajo.
- ✚ El liderazgo en la constitución y desarrollo de los equipos de trabajo.

## ☛ **COMO INTEGRAR UN EQUIPO DE TRABAJO**

Generalmente, y por simple rutina, se espera que gerentes, supervisores y empleados dirijan o trabajen en equipo para incrementar la productividad, mejorar la calidad y alcanzar altos niveles de satisfacción en los ciudadanos y clientes. Lo que es cierto y comprobado que el aumento de la productividad y el lograr elevar la calidad de los productos y servicio es el resultado de este trabajo en equipo.

La persona, aunque es social por naturaleza, no nace con la capacidad ni el conocimiento para trabajar en equipo, sino con la oportunidad de aprender la metodología para provechar este valiosísimo recurso para su crecimiento personal y así obtener resultados favorables.

Por todo lo anterior podemos concluir que para integrar verdaderos equipos de trabajo se requiere, por un lado, de la decisión de líderes formales y, por otro, de la voluntad de los colaboradores para unir esfuerzos en el logro de una meta común aceptada por todos.

El mexicano tiene la creencia arraigada de que el individualismo es la manera de salir adelante. En estos tiempos en donde la economía global impera, debemos luchar por buscar nuevas alternativas que nos permitan encontrar estilos de colaboración y no sólo de competencia. Por eso la importancia de enfocarnos a lograr la consolidación de equipos de trabajo sólidos en nuestra organización es una tarea estratégica.

**Recordemos que se consideramos al equipo de trabajo, a las personas con habilidades que se complementan, comprometidas con un propósito común, un objetivo que se desea alcanzar y un plan de actuación del que son mutuamente responsables**



### **EJERCICIO**

**Objetivo: Identificar las etapas de socialización en los equipos de trabajo.**

**Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas; es importante que tus respuestas sean auténticas y apegadas a la realidad en su ámbito personal y laboral.**

---

**1.- Quién soy yo aquí?**

**2.- ¿Qué papel juego yo, aquí?**

**3.- ¿Qué papel esperan de mí, aquí ?**

**4.- ¿Qué poder tengo yo?**

**5.- Quién tiene el poder como lo ejerc ?**

**6.- Cómo voy a conducir y a ser conducid?**

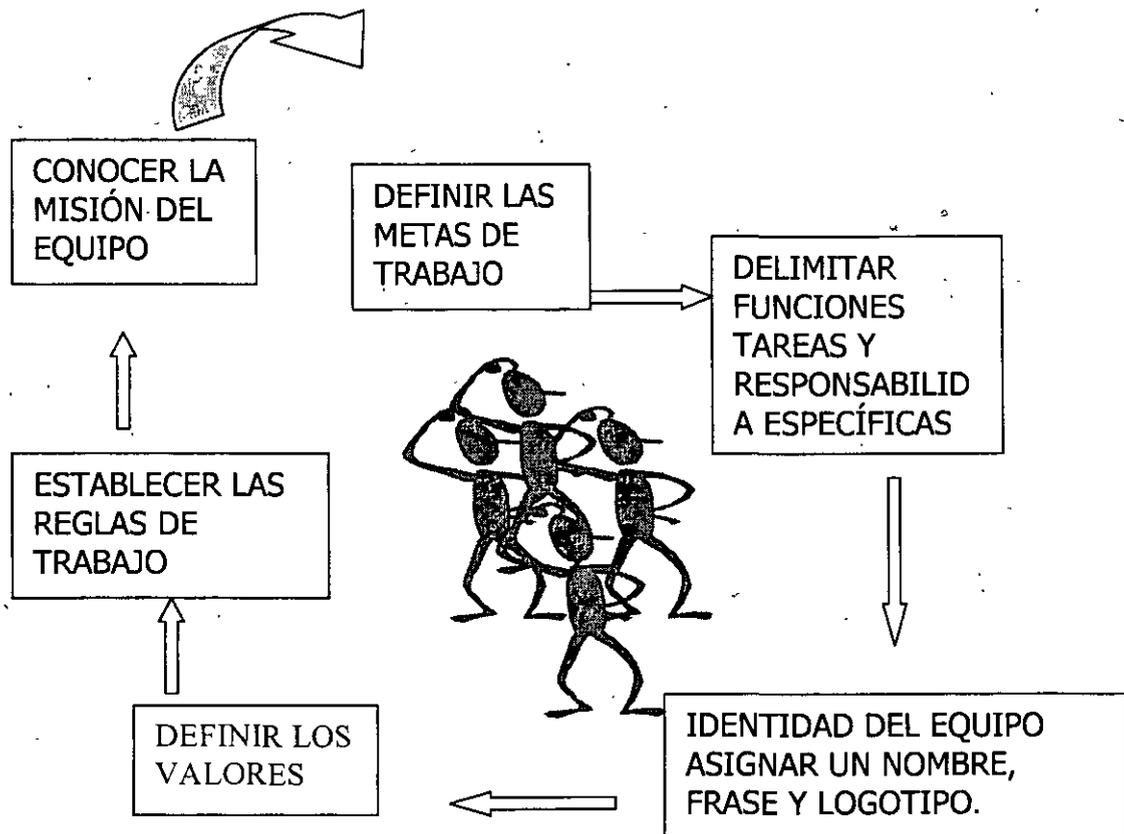
**7.- Qué significado , yo aquí ?**

**8.- ¿Qué tan cerca me siento de los demás?**

**9.- ¿En que manera el equipo satisface mis necesidades afectivas?**

## COMO INTEGRAR UN EQUIPO DE TRABAJO.

Una vez establecida la necesidad de integrar y participar en un equipo de trabajo es necesario considerar algunos aspectos que facilita la integración de las personas en ésta actividad que es tan importante para el desempeño individual de las personas y la productividad en la organización.



### MISIÓN

- Establece la razón de ser del trabajo a desarrollar por las personas que integran el equipo, lo importante que les quede claro a todos y sí están dispuestos asumirla.

### METAS

- Se establecen los objetivos de la tarea, alineados a los propósitos de la organización.
- Se incluyen formas y tiempos de medición para conocer el desarrollo de avance y como se están alcanzando.
- Se establecen los indicadores y parámetros reales.

**REGLAS Y FUNCIONES DE TRABAJO**

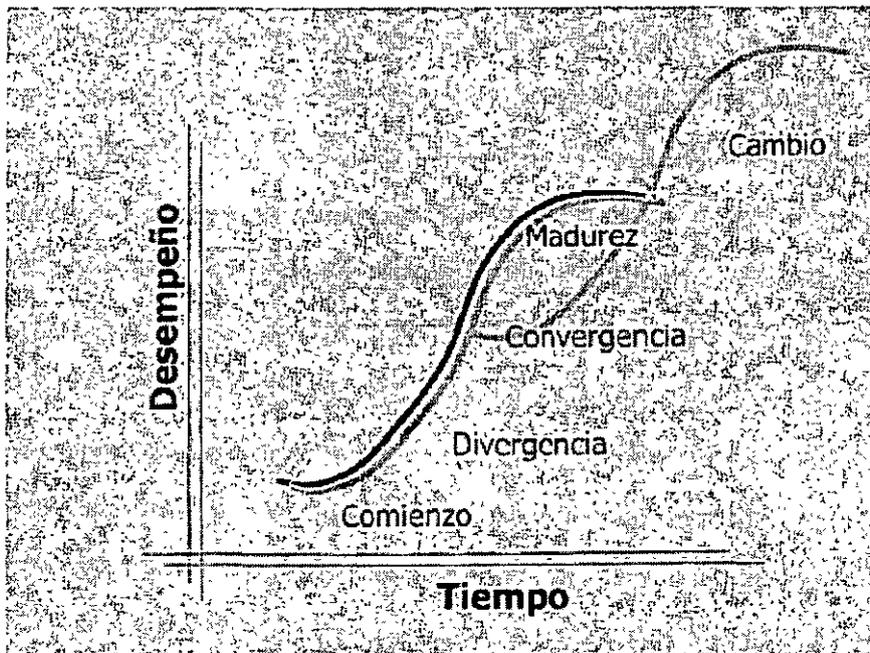
- ✦ Se establecen principios organizacionales de orden y disciplina para el desarrollo de los procesos de trabajo.
- ✦ Es importante que las normas y reglas establecidas para el trabajo sean claras y precisas para que se cumplan.
- ✦ Deben de contemplar todos los elementos de la administración de la organización.
- ✦ Se establecen las habilidades, experiencias y conocimientos con que cuenta cada miembro del equipo.
- ✦ La aportación individual de cada participante se hace según las habilidades, experiencia y conocimientos.

**VALORES**

- ✦ Establecer los principios que definirán las formas de relacionarse y el desempeño de cada uno de los integrantes del equipo.
- ✦ Favorecen centrar el desempeño de las personas en las tareas y las metas.
- ✦ Impide el deterioro de las relaciones intrapersonales al anteponer el diálogo y la negociación como mecanismos fundamentales para la atención de los conflictos y problemas.
- ✦ Permiten establecer un clima laboral de confianza y respeto.

**IDENTIDAD DEL EQUIPO**

- ✦ Se trata de darle al equipo una personalidad propia, distinta y diferente a la de los demás equipos.

**ETAPAS QUE INTERVIENEN EN LA INTEGRACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO.**

## 1 .Comienzo (Formación)

La primera etapa a emprender por los miembros de un equipo es la aceptación de su vivencia de ser dependientes de la autoridad formal.

Este estado se caracteriza por la incertidumbre y ansiedad ante el desconocimiento.

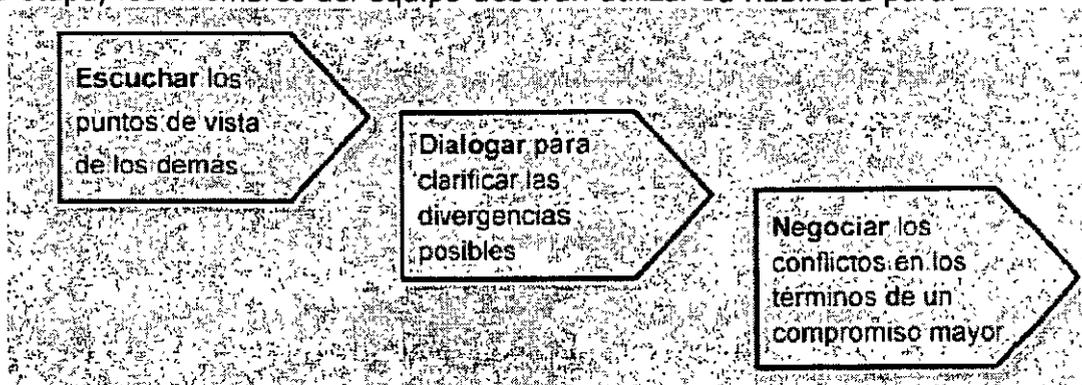
Uno de los principales elementos es generar en los integrantes del equipo un sentimiento de confianza.

Etapas de Desarrollo de un Equipo de Trabajo

## 2. Divergencia (Conflicto)

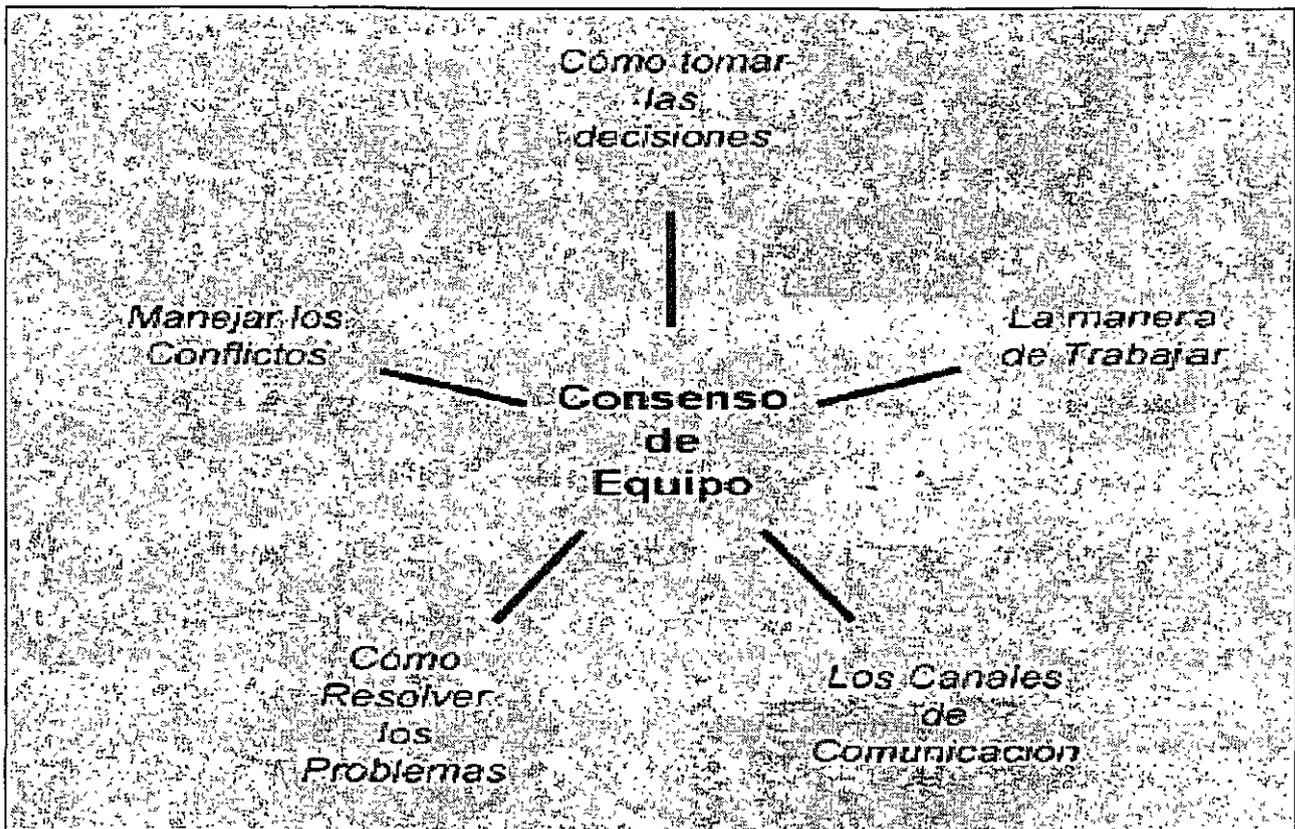
Los miembros del equipo comienzan a manifestar no sólo sus opiniones con respecto al trabajo, sino que expresarán sus estados de ánimo cada vez con más naturalidad y plantearán sus necesidades e inconformidades con menor temor.

En esta etapa, los miembros del equipo deberán utilizar su habilidad para:



## CONVERGENCIA ( NORMAR ).

Los integrantes suelen sentirse distendidos y cohesionados. Se consideran un buen equipo que funciona adecuadamente. Sin embargo algunos integrantes se pueden enfrentar al dilema de salvaguardar su propia personalidad o de sacrificarla para asegurar a cualquier precio la cohesión del equipo.



#### 4. Madurez (Desempeño)

El equipo tiene una clara conciencia de la capacidad de cada uno de sus miembros y de las habilidades de que disponen, así como de la aceptación de sí mismos y de los demás con todas sus posibilidades y limitaciones.

Ante los obstáculos, el equipo busca salir adelante a través de su propia creatividad y de la generación de nuevas herramientas para el trabajo del equipo.

Sabe evaluar su propio progreso, controlar su funcionamiento e intervenir activamente en la modificación de procesos y tareas.

#### 5. Cambio (Transformación)

Los equipos, como cualquier proceso humano, no mantienen un estado estable, sino dinámico. Las personas se cansan; los integrantes del equipo cambian, y esto hace que se busque una transformación.

En esta etapa los equipos se suelen preguntar "¿por qué continuar?". El equipo debe hacer la transición hacia un nuevo proceso, si quiere sobrevivir

## ✦ El liderazgo en la constitución y desarrollo de los equipos de trabajo.

### La labor del líder debe orientarse a:

- ❖ Estar al servicio de los demás.
- ❖ Lograr la participación de todos los miembros del Equipo.
- ❖ Delegar, apoyar y confiar en el Equipo.
- ❖ Favorecer la cohesión y el compromiso.
- ❖ Compartir la autoridad, siempre que sea posible.
- ❖ Revisar con el Equipo de Trabajo los resultados y las metas alcanzadas en la institución.

"Elogiar es la actividad más poderosa que puede tener un Titular, de hecho, es el secreto para capacitar a la gente y hacer ganadores a todos los miembros del Equipo"

### Coordinación de acciones

Todo lo que se realiza en la Institución tiene que ver con las acciones que previamente se fijan y dependiendo de cómo se coordinen esas acciones se darán o no, los resultados esperados.

La coordinación de acciones está compuesta de dos elementos básicos:

#### La petición y la oferta

Esto significa que para coordinar una acción se tiene que ofrecer o pedir, cuando a esta petición o a esta oferta se le une la aceptación por parte de la otra persona entonces contamos con una promesa.

Según la impecabilidad para cumplir estas promesas será la identidad que genere la persona, el equipo de trabajo o la Institución.

Una promesa cumplida es un acto que lleva a que el proceso de la coordinación sea efectivo.

Elementos básicos de una petición o de una oferta:

1. Quién habla (Quién hace la oferta).
2. Quién escucha (A quién se le está haciendo esta petición u oferta).
3. Qué falta (Necesidad o requerimiento a satisfacer).
4. La acción futura (Cuál es la acción que cubrirá esta necesidad).
5. El tiempo (Especificar el tiempo de espera para que se cumpla la promesa o la oferta).
6. La emocionalidad (La petición u oferta depende de no solamente de mi emocionalidad sino de la emocionalidad de la persona que está escuchando).

Cuatro elementos básicos para coordinar una acción

CREACIÓN DEL CONTEXTO	NEGOCIACIÓN
EVALUACIÓN	REALIZACIÓN

Cuatro elementos básicos para coordinar una acción

### 1. Creación del contexto.

Significa hacer una lectura de la inquietud de la persona que me escucha a la que le voy a hacer la petición o la oferta. Reconocer cuál es el beneficio que va a obtener. Esto ayudará a que mi petición tenga más fuerza.

### 2. Negociación.

Cuando uno hace la petición puede declinarla si no encuentra la respuesta que se busca, o puede contra ofrecer. Para contra ofrecer es necesario tener en cuenta el beneficio que va a recibir la persona a la le estoy pidiendo u ofertando. Si no se dan los elementos para poder negociar se puede posponer. Muchas veces por no posponer la negociación perdemos el resultado de la petición.

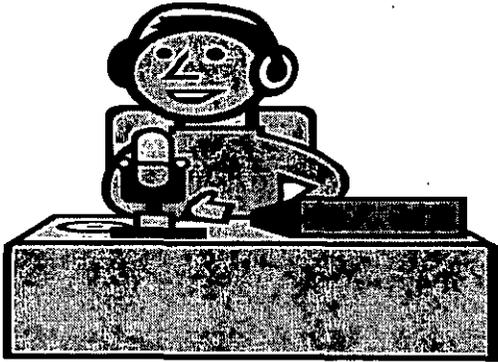
### 3. Realización.

Tener un plan de contingencias. Si no funcionan las cosas como esperamos podemos cancelar o revocar, al hacerlo es importante comprometemos a reparar el no cumplimiento de lo que acordamos o de lo que se está pidiendo.

Si lo hacemos en el tiempo adecuado la persona que pueda llegar a verse afectada será tomada en cuenta y, habrá mayor posibilidad de poder renegociar en cualquier otra ocasión.

### 4. Evaluación.

Consiste en evaluar la calidad de cómo fue el proceso y el aprendizaje obtenido. Cuando se logra todo esto, el usuario, el colaborador o el compañero de trabajo queda satisfecho y puede continuar el ciclo de la coordinación.



## TEMA 3

# SISTEMA DE COMUNICACIÓN POSITIVA.

- ☛ **El impacto del proceso de comunicación en la integración de un equipo de trabajo.**
- ☛ **Importancia de la comunicación en la integración de los equipos de trabajo.**

## ✦ EL IMPACTO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA INTEGRACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

La comunicación es muy importante en la vida del grupo, su ausencia o un mal sistema de comunicativo afectan la cohesión o integración del mismo. La comunicación abierta y auténtica resulta creadora ya que impulsa el crecimiento del equipo, por el otro propicia el desarrollo personal de los individuos que lo conforman.

- Se requiere una comunicación auténtica, capaz de permitimos compartir:
- Lo que somos (IDENTIDAD)
- Lo que valoramos (CREENCIAS Y VALORES)
- Lo que sabemos (CAPACIDADES)
- Lo que hacemos con habilidad (CONDUCTAS)

Al relacionarse los individuos con otros, entablan procesos de comunicación en los cuales a menudo se presentan deficiencias, por esta razón es importante conocer que es la comunicación, su proceso y elemento que la conforman. Proviene de la voz latina "comunicare" que significa puesta o poner en común, es decir hacer otro partícipe de la que uno sabe o tiene que decir.

Por lo tanto la comunicación es:

**El proceso mediante el cual se intercambia información, ideas, emociones o habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otros medios.**

### ELEMENTOS DEL PROCESOS DE COMUNICACIÓN

- **EMISOR:** Quién envía o trasmite
- **MENSAJE:** Es el contenido de la comunicación
- **CANALES:** Medio o instrumento utilizado
- **RECEPTOR:** A quién va dirigida la Comunicación
- **RETROALIMENTACIÓN** Del proceso- (Feedback)
  
- **CLIMA LABORAL ADECUADO** Del equipo de trabajo y la organización

## **IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

La comunicación es uno de los elementos que facilitan el compromiso de los trabajadores con la institución, ya que les permite conocer y comprender lo que es la organización y que espera de ellos.

La comunicación organizacional se expresa y se da de por distintos, canales y direcciones:

### **CANALES INFORMALES**

Los cuales surgen espontáneamente en la organización. No son planeados, y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.

### **CANALES FORMALES**

Los cuales deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal, será menor la información informal.

### **POR SU DIRECCIÓN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL SE DA POR LOS SIGUIENTE CANALES:**

**VERTICALES DESCENDENTES.** Se basan en la autoridad de quien manda a otros. Proviene de un jefe y se dirigen a uno o a varios subordinados. Ejemplo: emisión de órdenes, circulares, boletines, etc.

**VERTICALES ASCENDENTES.** Se basan en la doble urgencia que todo humano siente y en la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses del empleado o colaborador. Ejemplo la solicitud de informes, reportes, quejas, sugerencias, etc.

**HORIZONTALES.** Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información, ideas, puntos de vista conocimientos, experiencias.

Es evidente que los tres tipos de comunicación se complementan. Por lo que es muy importante que las organizaciones cuenten con un sistema de comunicación en donde a todos los tipos de comunicación

**BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE TRABAJO.****PSICOLÓGICAS.**

- # No prestar atención ni escuchar el mensaje que se está transmitiendo.
- # Desconectarse y alejarse mentalmente del que está hablando
- # Discutir interiormente
- # Preocuparse por lo que se va a decir y no escuchar

**FISIOLÓGICAS**

- # (provocadas por alteraciones corporales)

**FÍSICAS**

- # Distancia
- # Clima
- # Obstáculos físicos

**SEMÁNTICA**

- # Diferente interpretación que le damos a las palabras

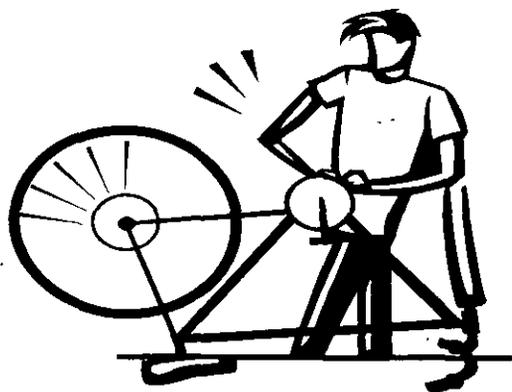
**ADMINISTRATIVA**

- # No existencia de documentos.
- # Nula observancia de los reglamentos.
- # No existencia de un sistema de comunicación.

LA COMUNICACIÓN GRUPAL ES EL ELEMENTO FUNDAMENTAL QUE FACILITA Y DETERMINA LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS Y LA INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS INSTITUCIONES.

La clave para que las instituciones sean productivas es el tener un sistema de comunicación estructurado, dirigido a lograr la participación de todos sus miembros.

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ATENDER A LO QUE SE DICE</li> <li>&gt; NO INTERRUMPIR A QUIÉN HABLA</li> <li>&gt; PEDIR A QUIEN NOS HABLE, QUE ACLARE LO QUE QUIERE DECIR.</li> <li>&gt; VERIFICAR LA INFORMACIÓN</li> </ul> | <p>ESTABLECER EL DIÁLOGO<br/>SABER ESCUCHAR<br/>NO BUSCAR SÓLO GANAR, SINO APORTAR</p> <p>MOSTRAR INTERÉS Y RESPETO<br/>ESTABLECER UNA RELACIÓN DE IGUALDAD<br/>APERTURA</p> |
|--|--|



## TEMA 4

# COOPERACIÓN Y PLANEACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

- ✚ Participación personal en el logro de objetivos y metas.
- ✚ La cooperación y la colaboración.

### ✚ PARTICIPACIÓN PERSONAL EN EL LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS.

En cada uno de los equipos de trabajo se da una interacción específica que depende de las actitudes, los comportamientos y las relaciones de sus miembros.

Todo equipo tiene su dinámica, un patrón de fuerzas único que describe la interacción en el grupo.

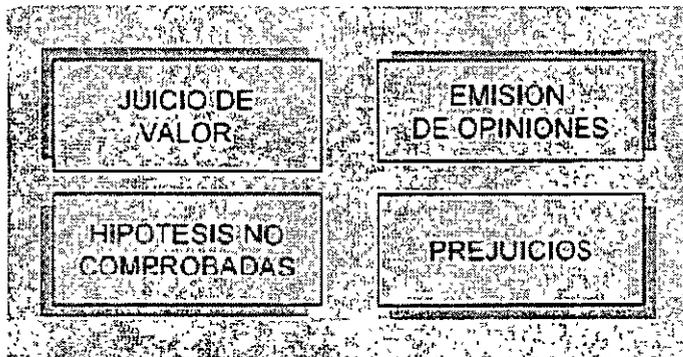
En diferentes etapas y para el logro de metas comunes, los miembros de un equipo interactúan en forma productiva o improductiva. La interacción se define como el resultado de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros.

Las actitudes pueden ser descritas a partir de dos componentes:

**COGNOSCITIVO:** Proporciona un marco de referencia que permite opinar frente a un hecho.

**SOCIOAFECTIVAS:** Determina el grado de afecto positivo o negativo, asociado a un objeto psicológico con una experiencia de aceptación y rechazo

Cuando carecen de una distinción consciente estos dos componentes, y de claridad sobre cual de los dos predomina, las personas hacen una evaluación errónea de la situación frente a la cual se encuentran y adoptan una actitud que se manifiesta en:



Comportamientos de las Personas en los Equipos de Trabajo.

## MÓDULO III "TRABAJO EN EQUIPO"

ORIENTADO HACIA LA TAREA	ORIENTADO HACIA LAS PERSONAS	ORIENTADO A RESOLVER NECESIDADES INDIVIDUALES
Este comportamiento se manifiesta a través de acciones destinadas a: clarificar objetivos, establecer políticas, revisar funciones de las personas, instituir adecuados procedimientos de trabajo y evaluar resultados.	Se manifiesta en la preocupación por mediar en los conflictos interpersonales, escuchar la problemática individual y propiciar la formación integral de las personas.	Se traduce en aislamiento respecto de los demás, lucimiento personal e intención de resolver los propios problemas emocionales mediante el grupo.
<b>P R O P Ó S I T O</b>		
Facilitar y coordinar aquellos esfuerzos del grupo relacionados con la selección y definición de un problema común y con solucionarlo en concordancia con las metas establecidas.	Mantener o modificar las relaciones entre los miembros en beneficio del propio equipo.	Satisfacer un deseo de índole personal que no concierne a la tarea ni al funcionamiento del equipo.

## ROLES

A estos comportamientos característicos de los miembros de un grupo se les denomina también "roles o papeles". A continuación se presentan algunos de ellos:

### ORIENTADO HACIA LA TAREA

- **El iniciador contribuyente:** Sugiere ideas o formas diferentes de ver el objetivo o problemas del grupo.
- **El inquiridor:** Pregunta para aclarar aspectos diversos que conciernen a lo que el grupo está realizando.
- **El informante:** Ofrece hechos y generalizaciones "autorizadas" y las relaciona en forma adecuada a su experiencia con el problema.
- **El opinante:** Expresa su creencia en una situación dada. El colaborador ofrece explicaciones utilizando ejemplos.
- **El coordinador:** Clarifica la relación entre las diferentes sugerencias y participantes.
- **El orientador:** Define la posición del grupo respecto a sus objetivos.
- **El crítico evaluador:** Supedita las decisiones del grupo a las normas de funcionamiento en el contexto de la tarea fijada.
- **El dinamizador:** Estimula al grupo a la acción.

- **El registrador:** Anota las sugerencias, decisiones y resultados.

### **ORIENTADO HACIA LAS PERSONAS**

- **El estimulador:** Elogia, está de acuerdo, estimula y acepta la contribución de otros.
- **El conciliador:** Mitiga la tensión en situaciones de conflicto.
- **El transigente:** Opera desde dentro de un conflicto en el que su idea u oposición está involucrada.
- **El legislador:** Expresa normas y busca aplicarlas en el funcionamiento o evaluación del proceso grupal
- **El observador y comentarista:** Lleva registros de diferentes aspectos que ocurren en el equipo o grupo y los utiliza en un momento dado.
- **El seguidor:** Mantiene una actitud más o menos pasiva, aceptando las decisiones de la mayoría.

### **ORIENTADO HACIA RESOLVER NECESIDADES**

- **El agresor:** Actúa disminuyendo el estatus, atacando al grupo, burlándose agresivamente.
- **El obstructor:** Tiende a ser negativo. Tercamente resistente.
- **El buscador de reconocimiento:** Se vanagloria y exhibe para llamar la atención.
- **El confesante:** Usa la oportunidad para expresar sus ideas sin interés para el grupo.
- **El mundano:** Cínico, indiferente; hace alarde de su falta de compromiso en los progresos del grupo.
- **El dominador:** Trata de hacer sentir su autoridad o superioridad, manipulando al grupo o a algunos de sus miembros.
- **El buscador de ayuda:** Intenta despertar respuestas de simpatía de otros miembros o de todo el equipo.
- **El defensor de intereses especiales:** Oculta sus prejuicios en el estereotipo que llena mejor su necesidad personal.
- **El francotirador** En busca del error de otro miembro para satisfacer una necesidad propia.
- **El silencioso:** Permanece callado la mayor parte del tiempo.
- **El monopolizador:** Con gran necesidad de categoría, es inseguro a pesar de su actitud exterior.

## 🚧 EI TRABAJO EN EL EQUIPO.



### EJERCICIO

La captación de la verdadera esencia del otro, la percepción de lo que puede lograr y de lo que puede llegar a ser, constituyen el alma del retrato óptimo que tú eres capaz de dibujar respecto a quienes conforman tu Equipo de Trabajo.

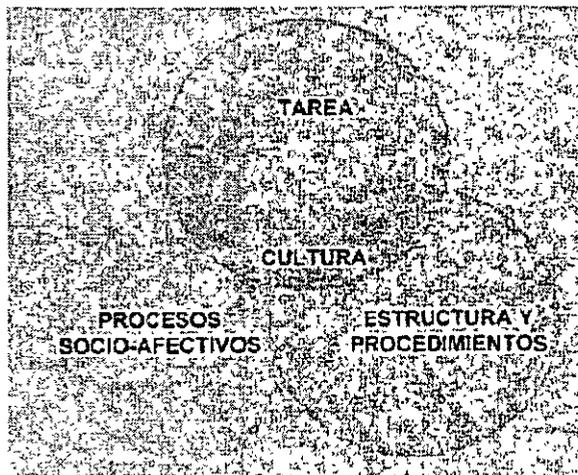
- 🚧 ¿Qué es lo mejor de lo mejor en cada uno de ellos?
- 🚧 ¿Qué es lo que cada quien puede llegar a ser?
- 🚧 ¿Cuáles son sus posibilidades?
- 🚧 ¿Cuáles son sus valores?
- 🚧 ¿Cuáles son sus capacidades y talentos?
- 🚧 ¿Cuáles son los rasgos más esenciales de su ser?
- 🚧 ¿Qué es lo que hace de cada uno de ellos un ser único, irrepetible, insustituible?

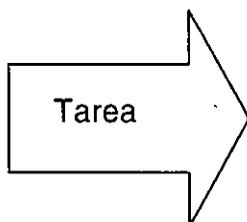
Ver al otro en movimiento significa que lo percibimos capaz de cambiar, dotado de las potencialidades y habilidades necesarias para crecer y mejorar sin límites.

## 🚧 LA COOPERACIÓN Y LA COLABORACIÓN.

### Enfoque Sistémico

Las interacciones de los miembros de un grupo se producen en las siguientes tres dimensiones:





Los resultados que el equipo logra.  
La claridad de los resultados.  
Capacidad para visualizar el futuro.

Grado de estructura y adecuación de tecnología, así como de los procedimientos, el nivel de simplificación de procesos y para lograr resultados.

- La dirección y la profundidad de la comunicación.
- El nivel de madurez del grupo.
- El estilo del titular.
- Los supuestos sobre la condición humana en relación con el trabajo del grupo.
- Los modelos básicos de competencia y colaboración entre las personas.
- Los patrones de motivación de los individuos.
- El control de los conflictos interpersonales.

Un equipo de trabajo puede centrarse en la tarea, en los procedimientos o en el proceso socio-afectivo.

En general, los grupos centrados en la tarea son productivos, pero sus miembros pueden sentir insatisfacción a causa de sus necesidades emocionales no resueltas.

Los grupos demasiado centrados en los procedimientos pueden descuidar su tarea y la satisfacción de sus necesidades emocionales.

Los grupos centrados en el proceso socio-afectivo pueden olvidar la tarea y perderse sólo en la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

Es recomendable que el equipo se centre en la tarea, en sus procedimientos y en las demandas individuales de carácter socio-afectivo.

## HABILIDADES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

### SER AUTÉNTICO

Sin la aportación de tu autenticidad resulta difícil que logres convivir con los demás. Para que compartas con otros la originalidad de tu ser, se da un proceso que implica:



### RETRATO ÓPTIMO DEL OTRO

- Necesitamos la habilidad de opinar positivamente sobre cada uno de los demás.
- La tendencia en la cultura pesimista de esta época nos empuja hacia la crítica, hacia un diálogo interno desfavorable para el prójimo.
- La habilidad de formarnos opiniones positivas sobre nuestros semejantes, no obstante de las imperfecciones inherentes a la condición humana, constituye un reto para aquellos que buscan trabajar en equipo.

## ASPECTOS PERSONALES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

### SENTIMIENTO POSITIVO

- Una de las fuentes de tus sentimientos y emociones, es tu diálogo interno.

"nosotros sentimos, emociones o sentimientos, de acuerdo a nuestros pensamientos o interpretaciones de lo que vivimos".

- Con el fin de hacer equipo es necesario desarrollar la habilidad de nutrir sentimientos positivos hacia tus compañeros de trabajo. De este modo procuras

para ti sentimientos positivos y con éstos contribuyes a la creación de un clima vivificante para EL EQUIPO.

### COMPORTAMIENTO BENÉFICO: AL SERVICIO DEL OTRO

- ✚ Si deseamos hacer equipo es necesario reconocer el potencial de tus compañeros.
- ✚ Si les hablas de lo que pueden lograr y de lo que pueden llegar a ser, no sólo te acercas a ellos y estableces buenas relaciones, sino que tocas el corazón mismo de un verdadero equipo.
- ✚ En éste nos reunimos para realizar una misión común, mediante la aportación de los recursos personales y las posibilidades de cada uno.
- ✚ Precisamente al estimular a tus compañeros a que sean lo que pueden llegar a ser, realizas una de las mejores formas de servicio.

"Servir", en la cultura contemporánea, significa, poner el foco de tu atención en cada persona concreta que tienes ante ti.

Posteriormente te vas a centrar en sus necesidades, sin desatender su estado emocional, modo de pensar y sus comportamientos.

### Comportamientos que Contribuyen a la Productividad

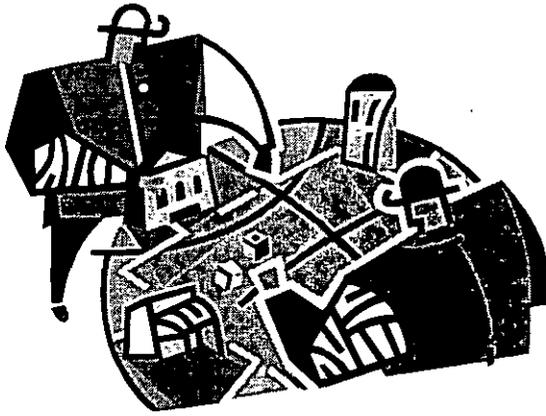
- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los datos y los hechos</li> <li>• Sugerir alternativas</li> <li>• Confiar en las ideas de los otros</li> <li>• Aclarar las ideas</li> <li>• Pedir opiniones</li> <li>• Ofrecer información y datos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumir</li> <li>• Mantener la discusión centrada en el tema</li> <li>• Proponer alternativas creativas</li> <li>• Hacer preguntas que ayuden a que el Equipo avance</li> <li>• Mostrar paciencia cuando se manejan problemas complicados</li> <li>• Aplicar la propia destreza en el problema en cuestión.</li> </ul> |
|---|---|

## Comportamientos que Fortalecen la Cohesión

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar comprensión y aceptación</li> <li>• Aliviar la tensión</li> <li>• Mostrar energía y entusiasmo</li> <li>• Escuchar y responder a los demás</li> <li>• Confiar en las mutuas ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar tranquilamente los puntos de vista y opiniones opuestas</li> <li>• Mostrar interés en las opiniones de otros</li> <li>• Preguntar lo que piensan los demás</li> <li>• Asumir voluntariamente tareas o ayudar a otros a cumplir las suyas.</li> </ul>
---	---

## Comportamientos que Debilitan o Bloquean el Progreso

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar en desacuerdo y no ofrecer Sugerencias.</li> <li>• Rehusarse a escuchar.</li> <li>• Criticar.</li> <li>• Interrumpir.</li> <li>• Rehusarse a dar por terminada una discusión que se haya atorado para continuar con el proceso.</li> <li>• Dominar o imponerse.</li> <li>• Cerrarse a la comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar tensión o desaprobación.</li> <li>• No cooperar.</li> <li>• Negarse a aceptar alguna de las alternativas.</li> <li>• Ser impaciente con el proceso.</li> <li>• Llamar la atención excesivamente sin sentido.</li> <li>• Mostrarse negativo.</li> <li>• Acceder o fingir dar apoyo, o sólo estar ahí porque se tiene que hacer.</li> </ul>
---	--



## TEMA 5

# COHESIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO

- ✦ PROCESO DE INTEGRACIÓN GRUPAL
- ✦ EL TRABAJO EN EL EQUIPO.
- ✦ SOCIOMETRÍA

## PROCESO DE INTEGRACIÓN GRUPAL.

En una sociedad globalizada como la nuestra, no hay que olvidar que las organizaciones requieren de energía humana, para lograr sus objetivos, a la vez, el individuo mismo requiere de un trabajo que le permita desarrollar sus potencialidades para lograr su autorrealización personal y contribuir de alguna manera al desarrollo de la sociedad donde habita.

Los individuos requieren unirse para ejercitar un trabajo en común y no seguir actuando igual que cuando trabajan solos; al unirse constituyen una nueva realidad conocida como grupo, en cuyo seno se desarrollan numerosas y complejas relaciones totalmente nuevas, que además, se influyen mutuamente.

Es por eso que el trabajo en grupo es una ruta esencial para llevar a cabo las cosas. Hoy día, para que una organización sea exitosa, los directivos: gerentes, supervisores y empleados, deben trabajar juntos, para incrementar la productividad, mejorar la calidad de nuestros servicios.

### COMPARTIR EL MISMO OBJETIVO

El alma de un equipo, que lo reúne y lo mantiene unido es el hecho de compartir un objetivo común.

Es importante que las personas que quieren hacer equipo posean una visión común. Que todos vean un resultado importante y valioso que juntos pueden alcanzar.

La visión consiste en una meta elevada, atractiva, importante para la vida del grupo y, para otros muchos seres humanos.

### MISIÓN

- Trascender significa convertir la visión en realidad. Esta es la misión del equipo de trabajo.
- Conviene que sintamos el impulso de la propia misión, como una fuerza irresistible que nos impele al cumplimiento de una tarea que nadie más es capaz de llevar a cabo.

- Los modelos humanistas que proponen cambios institucionales, nuevas estructuras y nuevas relaciones humano-laboral, serán posibles en la medida en que seamos capaces de crear un "nuevo ser humano".

Este nuevo ser humano deberá ser capaz de:

- Conocerse.
- Definir su misión y vocación en esta vida.
- Buscar permanentemente el mejoramiento de su salud física, psicológica y espiritual.
- Tener una gran capacidad de aprendizaje y de cambio.
- Juzgar su quehacer en la vida a través de la calidad y productividad.
- Este es el hombre que se necesita para las próximas décadas y en especial para las necesidades que el mundo actual reclama inaplazablemente.
- Debe tener una nueva filosofía de vida, una nueva concepción del mundo y de las relaciones humanas que le permita vivir de manera auténtica como ser humano; dando y recibiendo y de esta manera colaborar para el desarrollo integral de su Institución y por ende de su País.

## DESARROLLAR BUENAS RELACIONES

Para establecer, mantener y desarrollar buenas otras, se requieren las siguientes condiciones:

ARMONÍA,  
ACOPLAMIENTO,  
FLEXIBILIDAD.

Para lograr la armonía propia del rapport. y junto con ella la confianza y cooperación mutuas, hace falta el acoplamiento entre los miembros del equipo.

El camino más rápido y sencillo para que logren acoplarse consiste en el proceso de igualar tanto el lenguaje verbal como el corporal de unos y otros.

"Para que se mantengan y mejoren las buenas relaciones conviene clarificar las reglas grupales".

"Una vez que hay acuerdo sobre las reglas, ha logrado ya un aspecto del acoplamiento".

En la vida de los equipos la mayor dificultad para acoger al otro con diferencias ocurre en el nivel de CREENCIAS y VALORES. Las cuales se refieren a lo que damos por hecho que es verdad ("creencia") o bien, que es importante o valioso ("valores").

Cuando tenemos a la vista diferencias que armonizan con nuestras creencias o supuestos, no hay problema alguno.

Las dificultades surgen cuando encaramos diferencias que chocan con nuestra opinión, con lo que consideramos importante.

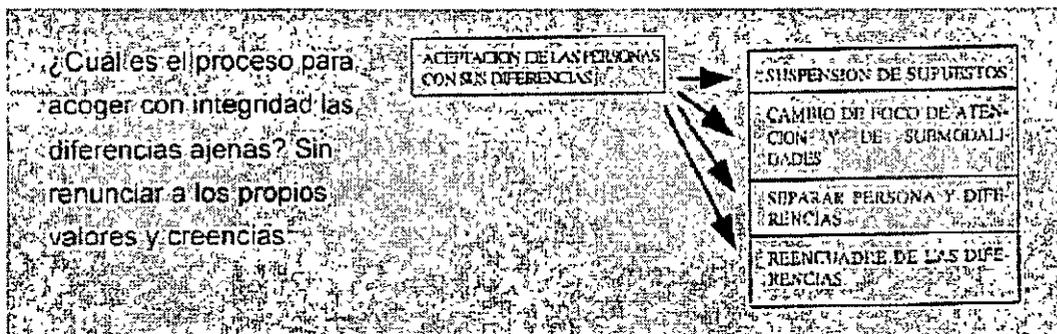
"Se vuelve innecesario pelear por nuestras opiniones cuando adquirimos la habilidad de suspenderlas momentáneamente".

En la vida de los equipos de trabajo, los juicios nos alejan a unos de otros, nos dividen y nos enfrentan a impulsos de rechazo, odio e ira".

### ACEPTARA LAS PERSONAS CON SUS DIFERENCIAS

Consiste en desarrollar la habilidad de acoger a las personas tal como son, con todo lo que las caracteriza y las hace diferentes, irrepetibles, y únicas.

Cómo se le hace para aceptar a los demás con sus diferencias?



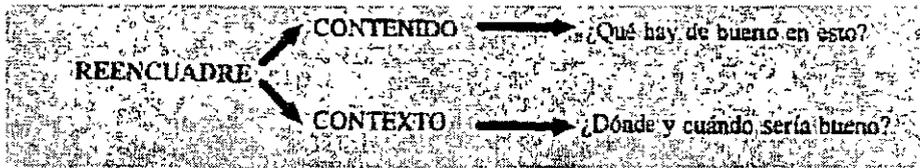
"El cambio de foco de atención es una de las herramientas más poderosas que poseemos los humanos".

"Cuando te sorprendas juzgando las diferencias que surgen en el equipo, cambia sencillamente el foco de tu atención".

Para continuar el crecimiento del equipo es necesario mantener el respeto para cada persona y dejar en suspenso las opiniones o supuestos que nos llevan a juzgarlos.

Esta herramienta consiste en ver las peculiaridades de la persona como si fueran su sombra.

"Ésta, la sombra, es de ella, pero ella no es su sombra".



"El reencuadre nos sirve para cambiar el significado que damos a las peculiaridades ajenas".

"Es posible reencuadrar tanto el contenido como el contexto de las diferencias que estorban en las relaciones interpersonales".

## **EL TRABAJO EN EL EQUIPO.**

Identificar el Objetivo , definir las tareas y establecer el esquema de organización es el primer paso para planear el trabajo en equipo.

El proceso geneneral que se proponer es el siguiente:

- 1. DEFINIR EL OBJETIVO Y LAS TAREAS A REALIZAR.**
- 2. ESTABLECER UN PLAN DE ACCIÓN.**
- 3. ANALIZAR Y DETERMINAR EN GRUPO LAS ESTRATEGIAS, ETAPAS TAREAS ESPECÍFICAS, TIEMPOS Y RESPONSABLES DE ELLAS.**
- 4. ESTABLECER LOS INDICADORES Y LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS.**

**EJERCICIO.****INSTRUCCIONES:**

En equipo de trabajo redacta, considerando las características de sus integrantes LA MISIÓN, OBJETIVOS Y METAS, SUS VALORES Y LAS REGLAS DEL TRABAJO.

MISIÓN

OBJETIVOS

METAS A LOGRAR

**VALORES:****REGLAS DEL EQUIPO**

## **FUNCIONES GENERALES DE SUS PARTICIPANTES**

## **PLAN DE TRABAJO.**

**DEFINIR EL OBJETIVO**

**LAS TAREAS A REALIZAR.**

**ESTABLECER UN PLAN DE ACCIÓN.**

**ANALIZAR Y DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS, ETAPAS TAREAS ESPECÍFICAS, TIEMPOS Y RESPONSABLES DE ELLAS.**

**ESTABLECER LOS INDICADORES Y LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS.**

## **SOCIOMETRÍA.**

EL TEST SOCIOMÉTRICO ES UN INSTRUMENTO PARA CONOCER LA ESTRUCTURA DE UN GRUPO. ES UN INSTRUMENTO ÚTIL PARA CONOCER Y MEJORAR LAS RELACIONES SOCIALES. APORTA DATOS VALIOSOS SOBRE LA INTEGRACIÓN DEL GRUPO, SUS CONFLICTOS; ASÍ COMO LA IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS AISLADAS Y ALTAMENTE RECHAZADAS. EN OCASIONES ES POSIBLE IDENTIFICAR LA CAUSA DE TALES RECHAZOS, LO CUAL SERÁ IMPORTANTE PARA PROMOVER LA INTEGRACIÓN EN EL EQUIPO.

EL TEST SOCIOMÉTRICO ES UNA DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE ORDEN CUANTITATIVO DE LA METODOLOGÍA SOCIOMÉTRICA QUE PERMITE DETERMINAR EL GRADO EN QUE LOS INDIVIDUOS SON ACEPTADOS O RECHAZADOS EN UN GRUPO, DESCUBRIR LAS RELACIONES ENTRE LOS INDIVIDUOS Y REVELAR LA ESTRUCTURA DEL MISMO. COMO TEST ADQUIERE LA FORMA DE UNA PRUEBA COMPUESTA POR UN CONJUNTO DE PREGUNTAS.

PARA LLEVAR A CABO UN TEST TENDREMOS LAS SIGUIENTES FASES:

- A.- Protocolo o ficha del test.
- B.- Elaboración del cuestionario.
- C.- Administración.
- D.- Análisis de resultados:
  - Sociomatrices
  - sociogramas
  - Índices y tipos sociométricos.
- E.- informe