



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS INSTITUCIONALES

## FORMACIÓN DE EQUIPOS



### APUNTES GENERALES

CI - 050

Instructora: Lic. Irma Guadarrama Romero

COFEPRIS

MAYO DE 2006

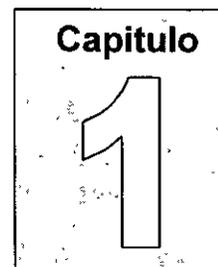
## FORMACIÓN DE EQUIPOS

### OBJETIVO GENERAL:

Los participantes identificarán claramente que es un equipo de trabajo, características y beneficios, y desarrollará actitudes que incluyan vinculación e interdependencia de sus miembros para alcanzar objetivos comunes que favorezcan el logro de la misión institucional.

## ÍNDICE

1. Personalidad.
2. Grupo y equipo de trabajo.
3. Formación de equipo de trabajo
4. Otros.
5. Conclusiones



## PERSONALIDAD

***"La mascara del individuo esta caracterizada por el sin fin de personalidades que demuestra en su ámbito de vida".***

El ser humano es complejo.

La personalidad es el resultado de una acumulación de experiencias y de acciones recíprocas entre el ser humano y el entorno en el que desarrolla sus actividades.

### **Características de la personalidad:**

- Conjunto de elementos psicológicos del individuo poco cambiantes.
- Es una unidad compleja de elementos que conforman una personalidad propia y particular del sujeto.
- Engloba la estructura psicológica total del individuo e incluye aspectos fisiológicos, intelectuales, afectivos e impulsivos.
- Es una manera peculiar de responder ante estímulos externos y circunstancias de nuestra vida.

Aunque la personalidad es bastante estable pueden producirse ciertos cambios especialmente cuando el individuo se lo propone activamente o en las primeras etapas de la vida.

- 1.1 Concepto de personalidad
- 1.2 Importancia de las diferencias individuales
- 1.3 ¿Por qué nos relacionamos?



## GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO

*"En la vida las personas tienen que buscar siempre la conformidad de mantener sus relaciones sociales intactas, o cuando menos mostrar interés en otras personas".*

**Grupo de trabajo** es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar.

Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, **realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos**, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

Las **diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo** son importantes:

**El equipo de trabajo responde en su conjunto** del trabajo realizado mientras que **en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente**.

**En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar** y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). **En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada** y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).

**En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar**, mientras que **en el equipo** es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos **estándares comunes** de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).

**En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión**, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

**El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos**. **En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen**: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

---

*"FORMACIÓN DE EQUIPOS"*

---

**Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

**Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

**Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

**Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

**Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero **goza de libertad para organizarse** como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.



## FORMACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO

*"Los equipos de trabajo son fundamentales en el desarrollo de toda organización y en el logro de los objetivos".*

### 3.1 Actitudes posibles ante el trabajo en equipo

**A veces los equipos de trabajo no terminan de funcionar**, en algunos casos incluso a pesar de haberse realizado una selección muy rigurosa de sus miembros.

Los **motivos** de este fracaso pueden ser numerosos. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

**Escasa comunicación:** tanto dentro del equipo como con el resto de la organización.

La labor de un equipo exige ante todo coordinación: los miembros conocen en profundidad un ámbito determinado del proyecto pero les falta una visión global del mismo.

Poner todas estas piezas en orden, que vayan encajando, exige mucha comunicación entre todos los componentes del equipo. **Sin comunicación la coordinación es imposible.**

**Desmotivación:** se ofrece al equipo un proyecto muy interesante y al final la realidad resulta ser muy diferente, con trabajos rutinarios y de poca trascendencia.

**Dificultades de relación dentro del equipo.** Inicialmente sus miembros se encuentran ilusionados, con ganas de hacer, orgullosos de pertenecer al equipo, pero poco a poco este ambiente cordial se va deteriorando.

La tensión del trabajo, las diferentes personalidades de sus miembros (caracteres problemáticos, ambiciones, timidez, falta de tacto en el trato, etc.), los pequeños roces personales, etc, van **enturbiando las relaciones.**

El estrecho contacto personal que demanda el trabajo en equipo puede hacer que la atmósfera de trabajo se haga insoportable (miembros que no se dirigen la palabra, que se acusan de los fallos del proyecto, que se ocultan información, etc.).

**La química personal entre los diferentes componentes** va a determinar en muchos casos el éxito o fracaso de un equipo.

Equipo exitoso es aquél que consigue coordinar de manera óptima el esfuerzo de sus componentes obteniendo el máximo rendimiento.

---

*“FORMACIÓN DE EQUIPOS”*

---

Ello le permite funcionar fluidamente, de forma compenetrada, alcanzando las metas propuestas por la dirección.

El éxito de un equipo no es resultado de la buena suerte ni de la casualidad. Detrás de este éxito se encuentran una serie de factores que lo hacen posible.

Entre las notas distintivas de un equipo exitoso se encuentran las siguientes:

- Sabe seleccionar a sus componentes: gente con experiencia, con capacidad de trabajar en equipo, con personalidades complementarias. Gente motivada, con ganas.
- Buenos profesionales permiten formar buenos equipos, pero también buenos equipos consiguen desarrollar buenos profesionales.
- Se nombra un jefe de equipo con carisma, una persona capaz de conducir grupos humanos, con capacidad de organización. Una persona que sabe comunicar, motivar, exigir; una persona que se sabe ganar la confianza y el respeto de sus colaboradores.
- Consigue imponer un elevado nivel de profesionalidad: el trabajo se realiza concienzudamente, con rigor, no se deja nada al azar.
- Se define claramente el cometido del equipo, sus funciones, los objetivos que tiene que alcanzar.
- Dentro del equipo cada miembro conoce perfectamente cual es su papel.
- El proyecto encomendado es difícil, exigente, pero alcanzable. Se trata de un proyecto factible que supone un auténtico desafío profesional.
- La organización presta al equipo el apoyo necesario, facilitándole los medios humanos y técnicos requeridos, el acceso a la información pertinente.
- Existe mucha comunicación dentro del equipo, la atmósfera de trabajo es de cordialidad, de respeto. Existe cohesión dentro del equipo, surge un sentimiento de compromiso.
- El ambiente es de participación, los miembros exponen sus opiniones, se fomenta el debate abierto, sin cortapisas, no se intenta imponer un pensamiento único.
- La crítica constructiva es bienvenida. No obstante, una vez adoptada una decisión se exige un apoyo sin fisura.
- El equipo sabe integrarse dentro de la organización, desarrolla lazos eficaces de comunicación y colaboración con el resto de departamentos.

---

Además los equipos exitosos estimulan, analizan y promueven:

- Un propósito claro (una visión, misión, meta o tarea, y un plan de acción definidos y aceptados).
- Informalidad (informal, cómodo, relajado)
- Participación (mucha discusión, y se anima a todos para que participen)
- Escuchar (los miembros emplean técnicas efectivas para escuchar, tales como interrogatorios, parafraseo y recapitulación)
- Desacuerdo civilizado (el equipo se siente cómodo con el desacuerdo, no evita, allana ni reprime el conflicto)
- Toma de decisiones mediante un consenso (hay un considerable acuerdo a través de discusiones, se evitan las votaciones)
- Comunicaciones abiertas ( los sentimientos son legítimos, hay muy pocas agendas ocultas)
- Roles y asignaciones de trabajo claros (expectativas claras y un trabajo dividido en forma equitativa)
- Liderazgo compartido (a pesar de que hay un líder formal, todos participan en conductas de liderazgo efectivas)
- Relaciones externas (el equipo le presta atención al desarrollo de relaciones, recursos y credibilidad externos)
- Diversidad de estilo (el equipo tiene un amplio espectro de procesos de grupo y de habilidades y tareas)
- Autoevaluación (el equipo se detiene periódicamente para examinar lo bien que está funcionando)
- Intervenciones Generales para la formación de Equipos
- Sus metas son el mejoramiento y la efectividad de los diversos equipos dentro de la organización. Y están dirigidas hacia cuatro áreas de una importancia esencial: diagnóstico, logro de tareas, relaciones de equipo, y procesos de equipo y de la organización.

### **Conflictos**

En el desarrollo de un equipo de trabajo es frecuente que en algún momento puedan surgir conflictos personales, lo que en si no tiene mayor importancia ya que es normal que en una relación intensa y prolongada entre personas surjan ocasionalmente roces.

La diferencia de carácter de los miembros, la tensión que genera el trabajo, las dificultades, etc.

El problema se presenta cuando este conflicto termina generando un enfrentamiento grave entre dos o más miembros del equipo.

Esta situación origina que el rendimiento del equipo se resienta de inmediato.

---

Es imposible coordinar y avanzar en un proyecto cuando dentro del equipo hay enfrentamientos.

Un equipo enfrentado es un equipo abocado al fracaso.

Para que un equipo de trabajo sea eficiente es absolutamente necesario que sus miembros estén perfectamente compenetrados.

Partiendo de estas consideraciones resulta evidente que un equipo no puede permitir que en su seno se produzca este tipo de enfrentamientos, o si surgen tiene que tratar de atajarlos inmediatamente.

Todos los miembros del equipo, pero especialmente su jefe, están obligados a velar porque exista una buena armonía, un buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

El jefe del equipo deberá preocuparse por:

- Fomentar la comunicación, el trato personal, buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.
- Conocer de cerca a su gente, qué piensan, cómo se sienten, qué les preocupa, tratar de conseguir que se encuentren a gusto.
- Darle a su gente confianza, mostrarse cercano, que le puedan consultar sus preocupaciones. Detectar cambios de humor, intentar ver qué puede haber detrás.
- Evitar situaciones injustas: diferencias significativas de carga de trabajo, diferencias de sueldos injustificables, etc.
- agravios comparativos: alabanzas del jefe dirigidas siempre a los mismos miembros, cierto trato preferencial a parte del equipo (compartir con ellos más información que con el resto, quedar habitualmente con ellos a comer sin contar con el resto del equipo, tener reuniones informales sin avisar a los demás, etc.).

Cuando surge el conflicto el jefe debe actuar y negociar:

Inicialmente dará un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias (a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos).

Si el asunto sigue sin resolverse el jefe intervendrá, hablando con las personas implicadas y exigiéndoles que pongan fin a sus rencillas, advirtiéndoles que no va a tolerar comportamientos que pongan en peligro el proyecto.

Si el conflicto persiste, tomará cartas en el asunto, informándose previamente con detalle de lo sucedido y adoptando a continuación la decisión que estime oportuna.

Lo que el jefe no puede permitirse bajo ningún concepto es hacer la vista gorda y no darse por enterado de lo que está ocurriendo, esperando que el tiempo solucione los problemas.

El tiempo normalmente juega en contra y lo que inicialmente era una pequeña diferencia se puede convertir en un enfrentamiento total.

Además, si el jefe no interviene su autoridad frente al resto del equipo se deteriorará, reduciendo su autoridad para gestionar ese grupo humano.

Si algún miembro del equipo resulta ser una persona muy conflictiva, el jefe deberá actuar con rapidez y apartarlo del mismo lo antes posible ya que podría causar mucho daño

### ***Negociación***

La **negociación** se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un **asunto determinado** con vista a **acercar posiciones** y poder llegar a un **acuerdo** que sea beneficioso para todos ellos.

La negociación se inicia cuando hay **diferencias en las posiciones que mantienen las partes**.

Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar.

La negociación busca **eliminar esas diferencias**, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos.

Para iniciar una negociación tiene que haber además **interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo**.

Sólo con que una de las partes no tuviera esta voluntad de entendimiento no habría negociación.

Una regla que debe presidir cualquier negociación y que facilita enormemente el poder llegar a un acuerdo es el **respeto a la otra parte**.

No se le debe considerar como un enemigo al que hay que vencer. Muy al contrario, hay que verlo como un **colaborador** con el que se va a intentar trabajar estrechamente con vista a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable.

Hay que tener muy claro que **cuando se negocia uno no se enfrenta con personas sino que se enfrenta con problemas**. Hay que buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados.

---

No obstante, frecuentemente no se respeta esta regla fundamental y la negociación se convierte en una lucha encarnizada en la que cada parte trata de imponer su voluntad, buscando obtener el máximo beneficio a costa del oponente.

En este caso las posibilidades de acuerdo se reducen significativamente y en caso de alcanzarse se corren **ciertos riesgos**:

Que la parte perdedora no cumpla luego lo acordado.

Que la parte perdedora cumpla lo acordado pero no esté dispuesta a negociar nunca más con quien le ha vencido, imposibilitando establecer relaciones económicas duraderas.

En definitiva, hay que tratar de encontrar una **solución equitativa que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de todos los que intervienen**.

De este modo todos ellos considerarán el acuerdo como algo propio y no como una solución que ha venido impuesta.

Además, todos saldrán satisfechos de la negociación, con intención de cumplir lo pactado y con interés en mantener esta relación profesional que ha resultado tan beneficiosa.

**Puede que esta forma de entender la negociación basada en la cooperación no sea compartida por la otra parte**, que trata de imponer su estilo particular basado en la confrontación.

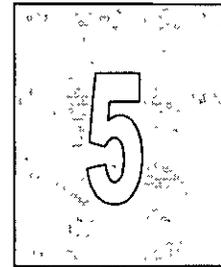
Uno no debe seguirle el juego. Justo al contrario, hay que continuar buscando la colaboración, tratando de convencer a la otra parte de sus ventajas.

Clasificación de los objetivos comunes



**4. Otros.**

Elaboración de compromisos



## CONCLUSIONES

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

### ¿Qué beneficios tiene trabajar en equipo?

Dos cabezas piensan mejor que una, tres mejor, para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo; Es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el equipo de trabajo.

### Beneficios:

- Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- Tienes mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- Aprendes a escuchar y a respetar a los demás.
- Te permite organizarte de una mejor manera.
- Mejora la calidad de tu comercio.

### Recomendaciones

**Primero:** Enlista y divide las tareas tuyas y las de los demás.

**Segundo:** Escribe qué hacer para cubrir cada una de las funciones y cuáles son las responsabilidades que se tienen.

---

*"FORMACIÓN DE EQUIPOS"*

---

**Tercero:** Escribe reglas básicas del trabajo en equipo y cómo coordinar los esfuerzos. En estas reglas puedes tomar como referencia cosas básicas y marcar claramente: ¿qué hacer cuando alguien no las cumple?

**Cuarto:** Algunas ideas en las que puedes basar tus reglas para el equipo son:

- Horario.
- Puntualidad.
- Asistencia a las reuniones.
- Cumplimiento en el trabajo.
- Comportamiento en la organización

**Quinto:** Para cumplir los objetivos y metas que cada equipo de trabajo se propone, se deben crear maneras de trabajar adecuadas a su propia realidad, así como estrategias útiles que ayuden a cumplir lo programado. Una vez que esto sucede comienza recién el trabajo en equipo, con miembros comprometidos que contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente.

**Sexto:** Cuando una persona no disfruta lo que hace, lo demuestra a los demás creando dificultades. El equipo puede tener problemas cuando uno de sus miembros: · No colabora con los demás. · No realiza su trabajo en el tiempo esperado. · No hace su trabajo con alegría y placer. · Se pelea o habla mal de una persona a sus espaldas. · Llega tarde casi siempre. Todos estos problemas son retos que tendrá que resolver el equipo, recuerda que son un equipo y no pueden trabajar bien si alguien no se siente parte del mismo.

**BIBLIOGRAFÍA****TITULO: Técnicas de trabajo en equipo****AUTORES:** Soledad Betelú, Fabricio Campion, Maximiliano Massart, Carlos Narváez, Carlos Raunich, Lautaro Rodríguez**TITULO: Liderazgo y comunicación en la Organización Social****AUTORES:** Avendaño, C., Medina, A & Pinedo, J. (1996)Pontificia Universidad de Chile. Dirección de Educación a distancia. Santiago de Chile.**TITULO: Técnicas participativas para la educación popular.**CIDE (1990). Santiago de Chile.

CIDE (1992). Tomo II. Santiago de Chile.

**TITULO: El espejo del Líder****AUTOR:** FISCHMAN, DavidUPC / El comercio (Oct. 2000)**TITULO: Formación de equipos****AUTOR:** DYER, William G.Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativas – 2ª edición.**TITULO: El comportamiento humano en el trabajo.****AUTOR:** KEITH, Davis.Sexta edición (primera edición en español)

- Conceptos & Herramientas de Management – Modulo I.R. Motivación Gustavo López Espinosa
- Anatomía de la Organización – Santiago Lazzati
- No los despida, Motívelos – Frank Pacett
- La unión hace la fuerza – Carmen Lidia Javier Ruiz – Management
- Motivación - Apuntes de la cátedra de Relaciones Humanas ODEXXIC
- 1001 formas de motivar a los empleados – Bob Nelson
- Empowered Teams – Richard S. Wellins, William C. Byham, Jeanne M. Wilson
- La gestión de equipos eficaces – Héctor N. Fainstein