



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*INTEGRACIÓN DE
EQUIPOS DE
TRABAJO*

Del 06 al 14 de Noviembre de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 245

Instructor: Lic. Jose Manuel Salas Mancinas

FONHAPO

NOVIEMBRE DE 2006

OBJETIVO:

AL TÉRMINO DEL CURSO LOS PARTICIPANTES CONTARÁN CON LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA INTEGRAR EQUIPOS DE TRABAJO DE UNA MANERA EFICIENTE Y EFICAZ, GENERANDO CON ELLO MAYOR PRODUCTIVIDAD LABORAL.

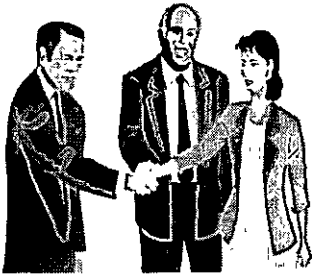
INDICE

INTRODUCCIÓN	4
DEFINICIÓN	5
TRABAJO EN EQUIPO	7
FORMACIÓN DE EQUIPOS	9
ROL DEL LÍDER-MENTOR EN EL EQUIPO DE TRABAJO	11
TÉCNICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	13
ESTRATEGIAS QUE FOMENTAS EL TRABAJO EN EQUIPO	13
¿POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS?	14
SIETE IDEAS DE FUERZA PARA PENSAR	17
EL MANAGEMENT DEL TIEMPO EN EL TRABAJO EN EQUIPO	21
EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES	23
BIBLIOGRAFÍA	25

INTRODUCCIÓN.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las dependencias y a la iniciativa privada a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

"INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO"



"CON ORDEN Y TIEMPO SE
ENCUENTRA EL SECRETO
DE HACERLO TODO, Y DE
HACERLO BIEN.

EN EL ORDEN HAY TAMBIÉN
CIERTA POESÍA, Y SOBRE
TODO SE VIVE CON MÁS
TRANQUILIDAD"

PITAGORAS Y CARRERE

DEFINICIÓN

El equipo es un conjunto de personas que unen sus esfuerzos en forma coordinada y solidaria, para alcanzar un objetivo común dentro de un clima de trabajo en el que todos se enriquecen y del cual todos disfrutaran.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

- ✓ El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.
- ✓ "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados".

Fainstein Héctor.

“INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO”



TRABAJO EN EQUIPO



En un principio cuando se inicia el trabajo de un equipo la tendencia es de que los intereses personales tengan más importancia que al interés del grupo, por lo cual se trata de subordinar las necesidades del equipo a las necesidades personales, este estado permanece en tanto no llegue a entenderse con claridad, que el equipo

contiene un bien común propio del mismo, que facilita y ayuda a la realización personal de sus miembros en cuanto a la meta que persigue, de un modo mejor y más efectivo que si cada uno de ellos lo intentara por separado.

Cuando el equipo alcanza esta nueva etapa, el interés común del grupo adquiere su debida importancia y hace que los miembros del mismo, estén de acuerdo en contribuir a satisfacer las necesidades del equipo para que su trabajo sea más efectivo, ya que mientras más efectivo sea, más posibilidades de realización personal tendrán cada uno de ellos.

Características del trabajo en equipo:

- ✓ Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- ✓ Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- ✓ Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- ✓ Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

"INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO"

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.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

FORMACIÓN DE EQUIPOS

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del *aprendizaje colaborativo*. El *aprendizaje colaborativo* es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre *grupo* y *equipo*. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- ✓ Cohesión .
- ✓ Asignación de roles y normas.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Definición de objetivos.
- ✓ Interdependencia.

La cohesión Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo..

La asignación de roles y normas Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

La comunicación Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

La definición de objetivos Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

La interdependencia positiva El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la *interdependencia positiva* entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada trabajador aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

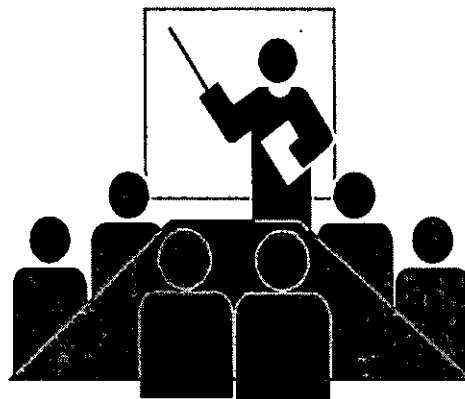
Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

- ✓ Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
- ✓ Ser leales consigo mismo y con los demás.

- ✓ Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
- ✓ Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
- ✓ Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
- ✓ Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

ROL DEL LÍDER - MENTOR EN EL EQUIPO DE TRABAJO



El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funciones como EQUIPO DE TRABAJO.

El líder basado en el lema **DIVIDE Y REINARAS**, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea.

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la que determina la eficiencia de una empresa.

"INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO"

El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

¿ Qué tipo de líder es el mejor?

La respuesta es muy sencilla: "EL QUE LA GENTE ELIJA".

Patrones de conducta de los líderes de equipo

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.

Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

Iniciación

Representación

Integración

Organización

Dominio

Comunicación

Reconocimiento

Producción

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

TÉCNICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Las técnicas son:

- ◆ Los procedimientos para luego de identificado el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cual es la mas adecuada.
- ◆ Caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr.
- ◆ Las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo.
- ◆ Los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO

✓ Entregar toda la información para que el equipo funcione:

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

✓ Generar un clima de trabajo agradable:

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: **"Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía"**.

✓ **Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:**

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

¿POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS?

Una encuesta, arrojó las razones por las que los equipos de trabajo fracasa en muchas oportunidades. Las principales fueron:

➤ **Metas no claras**

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.

➤ **Falta de soporte de las Gerencias**

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos.

➤ **Liderazgo no efectivo de equipos**

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo – que suele durar entre seis meses y un año – el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre si, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo.

El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

➤ Individualidad

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.

Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo

¿Cómo prevenir los problemas en el equipo?

No sacarle la vuelta a los problemas, siempre se debe enfrentar hablando con el equipo.

Evitar separar a algún miembro del equipo, ya que es muy importante la unión del mismo. Por eso se necesita reunir al grupo por lo menos una vez a la semana para hablar de los problemas y resolverlos creativamente.

¡El éxito de trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman!

Por lo tanto:

Reunirse en equipo es el principio.

Mantenerse en equipo es el progreso.

Trabajar en equipo asegura el éxito

Henry Ford.

SIETE IDEAS DE FUERZA PARA PENSAR

- ✓ **EL TRABAJO EN EQUIPO ES UN MODO, NO UNA MODA. LA CALIDAD TAMBIEN.**

El trabajo en equipo se ha convertido, en los últimos años, en uno de los caballitos de batalla de los "gurús" de la administración, junto con la reingeniería de procesos, la planeación estratégica, etc.

Esta es una de las razones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas. Implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales y, por lo tanto, sin prever las acciones necesarias tendientes a reducir el nivel de rechazo.

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad.

- ✓ **LOS EQUIPOS NO SON MAQUINAS. LA CALIDAD REQUIERE MOTIVACION.**

El ordenar, dar la orden de que a partir de hoy se pasa a una cultura de equipos; que a partir de hoy acá se trabaja en equipo, es mas una ilusión y un riesgo para las organizaciones, toda vez que sus integrantes, en lugar de recibir con entusiasmo la propuesta, piensan "otra más, y van ...", y se desmotivan con razón.

El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

Puede haber equipos "máquina" en la cual la verticalidad y el liderazgo autoritario promuevan resultados, eficiencia y mejora en la performance, y de hecho los hay,

pero producen estos resultados para la organización y no para sí mismos por lo que no habría una articulación entre satisfacción individual y calidad organizacional.

En otros términos, los equipos no son máquinas. Pueden serlo, pero a costa de Calidad, con mayúscula.

✓ **LOS EQUIPOS DE TRABAJO SE HACEN HACIÉNDOSE**

Si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que no son un producto terminado (excepto cuando finaliza su propósito o se deshace el equipo). Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces).

Estas personas tejen una red compleja, una trama vincular que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos.

Es por eso que el trabajo en equipo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de la calidad.

✓ **LA CALIDAD REQUIERE UN PROCESO DE APRENDIZAJE O COMO HACER UN PROCESO DE APRENDIZAJE PARA MEJORAR LA CALIDAD.**

Cuando una persona se incorpora a un trabajo de equipo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos al ingresante, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad.

La permeabilidad del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su conductor o de la interacción de los integrantes es un facilitador del aprendizaje y el progreso del equipo. De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad. Esta afirmación es congruente tanto para equipos conformados por distintos niveles jerárquicos, como también para equipos autodirigidos.

En este sentido cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros. Este aprendizaje tiene un progreso en su Calidad cuando quien aprende puede también aprender cómo aprende.

La concepción de Calidad que cada integrante tiene es un obstáculo y a la vez una oportunidad para el aprendizaje. Un obstáculo porque puede generar incompreensión en el otro. Una oportunidad porque es un ámbito privilegiado para incorporar nuevas herramientas, mejorar los criterios de calidad, aprender.

✓ TRABAJAR EN EQUIPO Y DESARROLLAR PROCESOS DE CALIDAD DURADEROS REQUIERE EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCION.

En algunas oportunidades se piensa que esta idea es una obviedad. Sin embargo, se ha observado en la práctica, una falta de compromiso de la alta dirección con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad. Se enuncian y se anuncian, pero no forman parte activa de la gestión gerencial.

Este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras. El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos no tan evidentes en los procesos organizacionales. En los procesos de análisis organizacional salen a la superficie después de bastante tiempo, son la principal limitación vincular en los niveles intermedios o inferiores de la pirámide.

Las acciones que se requieren a menudo tienen que ver con la necesidad de políticas claras y relativamente estables combinadas con las pequeñas cosas que posibiliten la recuperación de la palabra (y el sentimiento de) "placer" en el trabajo.

✓ **EL PROCESO SIEMPRE EMPIEZA POR UNO MISMO.**

En este mundo organizacional donde todo parece tener que ser tan frío, tan matemático, tan eficiente, lo que se deja de percibir es que el factor humano finalmente determina la productividad organizacional. Y uno también es un ser humano, así que lo que hay que hacer es empezar (una y otra vez) por uno mismo.

Esta es una de las Ideas Fuerza más difícil de implementar. El Capital Intelectual, que recién ahora encuentra formas de ser medido en términos de conocimientos y económicos, resulta determinante para la gestión. No parece ser casualidad que su enunciación como tal corresponda sólo a los últimos años.

Estas ideas fuerza son escritas con el propósito de dar cuenta que en los procesos con seres humanos pasa lo mismo que en procesos con máquinas, etc. Uno no nace sabiendo, se requiere aprendizaje, entrenamiento en la técnica y fundamentalmente una actitud dispuesta a la Calidad. La Calidad es para uno ... y entonces para los otros.

✓ **CONCÉNTRESE EN LA GENTE Y SE CONCENTRARA EN LA CALIDAD.**

Por debajo de cada uno de ellos subyacen las ideas anteriores, gente que interactúa con otra tendiente a mejorar los resultados y la performance. Es la gente, en el hacer cotidiano que desarrolla, mantiene y mejora los proceso de Calidad.

La sugerencia clara en este sentido es: Concéntrese en la gente y se concentrará en la Calidad. El proceso de formación de equipos de trabajo es un proceso signado por éxitos y fracasos (cómo todo en la vida). Como comenzar a caminar, alimentarse por sí mismo, conectarse con los otros y con los objetos, requiere un proceso de aprendizaje permanente.

Aprendizaje permanente porque nosotros vamos cambiando con los años, los compañeros con quienes trabajamos no son clones, son distintos (por suerte) y también cambian. Nos pasan cosas. Les pasan cosas. Las organizaciones tienen ciclos vitales, crisis, etc.

Si uno se concentra en la gente (aún pidiendo ayuda a otros. No es grave) los resultados vienen solos.

EL MANAGEMENT DEL TIEMPO EN EL TRABAJO EN EQUIPO

A menudo percibimos de manera equivocada la índole de los problemas relativos al tiempo porque no analizamos el modo en que lo empleamos. Las cosas no son lo que uno piensa que son; existe una dificultad: ¿ cómo podemos percibir con precisión el uso que damos al tiempo? Solemos pensar que esta fuera de nuestro control. Sin duda en parte lo está, pero el resto en gran medida se halla bajo nuestro gobierno. Ningún problema se puede resolver sino está bien definido.

Practicar un análisis de tareas y tiempos del equipo puede ser sumamente útil. Nos ayudará a ver en que gasta el tiempo total que se dispone, a comprobar si existe duplicación de esfuerzos, y a reflexionar sobre como asignar mejor el tiempo a cada cual y como armonizar las acciones del equipo.

Análisis de Tiempo y Tareas del equipo

Este análisis está destinado a mejorar ambos. El propósito es que todos sus integrantes se dediquen a la labor de pensar en el modo de mejorarlo, sin echar la culpa a nadie. Si se ejecuta como corresponde, elevará la moral colectiva y la productividad. Se divide en seis etapas.

1. Comenzar el análisis formulando preguntas fundamentales:

- ¿ Qué tratamos de conseguir?
- ¿ Qué es lo importante y que es lo secundario?
- ¿ De que podemos prescindir sin correr ningún riesgo?
- ¿ Qué niveles de calidad se puede alcanzar a las diversas funciones?
- ¿ Qué se puede simplificar o racionalizar?

Todos deben conocer las respuestas a estas preguntas, pues de lo contrario se avanzará a ciegas.

2. solicitar a los integrantes del equipo que enumeren todas las tareas que forman parte de su trabajo: esta lista inicial incluirá todo de modo que se les solicitará que la completen a la siguiente semana con lo que puedan haber recordado que faltaba.
3. Combinar todas las listas individuales preparando una lista general de tareas: esta lista mostrará las tareas que realiza cada uno mostrarlas a todos los integrantes para que la estudien minuciosamente y eliminar todo lo que no sea útil
4. Solicitar a todos que registren el tiempo dedicado a cada tarea a partir de la lista de tareas se creará un registro de tiempo.

Llevar la lista de registros semanales requiere la cooperación del equipo, que se puede obtener fácilmente con tal de que el Líder participe activamente en el ejercicio. La finalidad de la ficha es descubrir y remediar problemas, no encontrar culpables.

5. Al final de la semana confeccionar una matrix general de tareas y tiempos para el equipo completo.
6. Entregar a todos los miembros del equipo una copia del informe final: se pedirá que la revisen con cuidado y luego se reúnan para intercambiar sugerencias sobre el modo de mejorar el flujo de tareas. Conviene centrar el debate en lo que se hace, donde, cuando y como se hace, quien lo hace, cuanto tiempo exige y cual es el valor de lo producido. Este es el meollo del análisis.

El análisis de tiempos y tareas de trabajo en equipo es un ejercicio muy eficaz, si se practica como corresponde, nunca deja de señalar posibles vías para mejorar. Es un excelente medio de armonizar y racionalizar tareas. Y como los miembros del equipo participaron en todas las etapas, se hace relativamente simple realizar mas adelante los cambios sobre los que hubo acuerdo.

EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

1. Diseño de las organizaciones basadas en equipos de trabajo ("teamwork")
2. Nuevas formas de trabajo en equipo para afrontar actuales y futuras demandas
3. Formación y desarrollo ("team-building") de equipos eficientes
4. La participación y el "empowerment" en el trabajo en equipo
5. Dirección eficaz de equipos de trabajo
6. Modalidades de equipos de trabajo
7. El trabajo en equipo y el desarrollo organizacional

Nuevas tecnologías aplicadas al trabajo en equipo

1. La aplicación de tecnologías informáticas y el empleo de software para el trabajo en grupo ("groupware") .
2. La utilización de medios audiovisuales y su aplicación a las comunicaciones múltiples (teleconferencia y videoconferencia)
3. El trabajo en red ("networking")
4. Aplicaciones de las nuevas tecnologías
5. Impacto de las nuevas tecnologías en los equipos de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Betelú, Soledad et al **Técnicas de trabajo en equipo**

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires

Avendaño, C., Medina, A & Pinedo, J. **Liderazgo y comunicación en la Organización Social** Pontificia Universidad de Chile. Dirección de Educación a distancia. Santiago de Chile. (1996)

Dyer, William G. **Formación de equipos**

Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativas – 2ª edición.

Keith, Davis. **El comportamiento humano en el trabajo.**

Sexta edición (primera edición en español), México, editorial Fondo educativo Interamericano.

Rodney W. Napier y Mattik G. **Teoria y experiencia**

México, editorial Trillas.

Charles J. Mergerison **La Dirección de los Grupos efectivos de Trabajo.**

México, Ed. Diana