



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



APUNTES GENERALES

CI - 220

Instructor: Lic. Luis Manuel Rodríguez Jaimes
GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

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

Septiembre de 2007



CURSOS INSTITUCIONALES
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE INGENIERÍA, UNAM**

INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO
DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



CURSOS INSTITUCIONALES
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



LIC. LUIS MANUEL RODRÍGUEZ JAIMES

OBJETIVO GENERAL

Al término del curso, los participantes identificarán los conceptos elementales que intervienen en las relaciones humanas orientadas hacia el logro de objetivos en común, desarrollando las habilidades del trabajo en equipo bajo la influencia de la motivación laboral.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Los participantes conocerán la riqueza humana en la realidad polifacética de los grupos.
- Los participantes distinguirán y manejarán los aspectos básicos de la comunicación grupal, de liderazgo y de la toma de decisiones en grupos.
- Los participantes conocerán las influencias negativas y positivas que reciben los grupos actuales.
- Los participantes identificarán y conocerán las características que distingan al equipo eficiente y productivo.

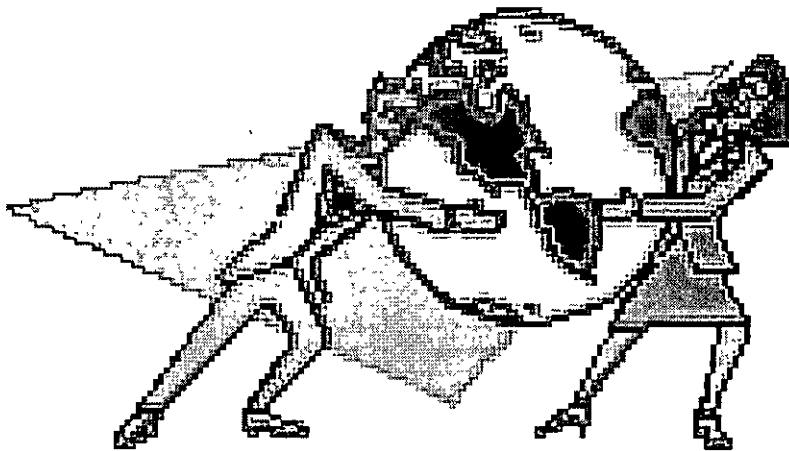


CURSOS INSTITUCIONALES
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



ÍNDICE

1. Marco teórico de los Grupos
2. Liderazgo situacional
3. La motivación en la Organización
4. Agentes de Cambio
5. Procesos de Cambio
6. Técnicas Grupales
7. Comunicación y Coordinación



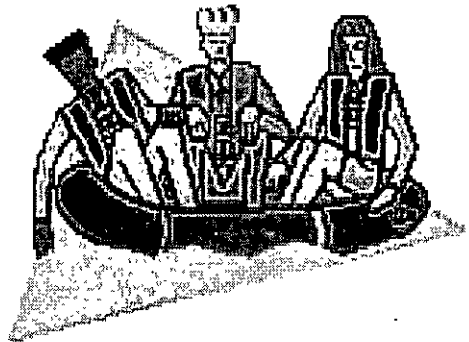


I. MARCO TEÓRICO DE LOS GRUPOS

➤ Importancia de los Grupos

El hombre es un ser social, con una tendencia a aglutinarse, con juntarse ante situaciones por devenir. Resulta imposible que sea su comportamiento el de un ser segregario o aislado ante el futuro.

Esta tendencia, en ocasiones atribuida al instinto y al aprendizaje, resume el fenómeno de socialización. Los grupos entonces, pueden originarse de forma deliberada o espontánea, pero en ambos casos la razón fundamental para su existencia y sobrevivencia, es que cada uno de sus miembros considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con otros, que estando sólo.



La inclinación social del hombre a través de la concurrencia de intereses, actitudes y formas de trabajo, están determinadas por la interacción que las personas desarrollan como miembros de un equipo.

Grupo

El grupo es la pluralidad de individuos que se hallan en mutuo contacto; tienen en cuenta la existencia de unos y otros, así como la conciencia de ciertos elementos en común. Olmsted, 1966

Las personas participan en los grupos para asegurar la producción de los bienes materiales requeridos para la subsistencia, las condiciones de afecto, protección y conservación de la especie, así como los elementos que favorecen el desarrollo continuo de los conocimientos, los recursos culturales y la libertad.



Equipo

Viene de *equipar* o *esquipar*, del antiguo germánico que significa navegar. Equipo, pues lleva en sí la idea de la tripulación, es decir, el grupo laboral funcional y bien organizado.

De este modo las dos palabras se prestan para designar diversos grados de organización; el equipo es bastante organizado, un equipo de fútbol implica un número fijo de miembros, con funciones bien determinadas y con tareas claras y definidas.

El grupo, por el contrario puede tener un textura más holgada, con cualquier número de integrantes, y sin una cohesión bien delimitada.

Se puede tomar al grupo en sentido amplio y estricto; en sentido amplio, es aplicable a todas las personas pertenecientes a una organización, ideología o raza.



- La comunidad de los grupos se realiza en cualquier ámbito



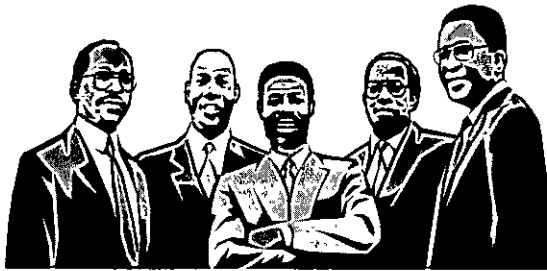
CURSOS INSTITUCIONALES
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



- Se procura la obtención de mejoras en intereses comunes



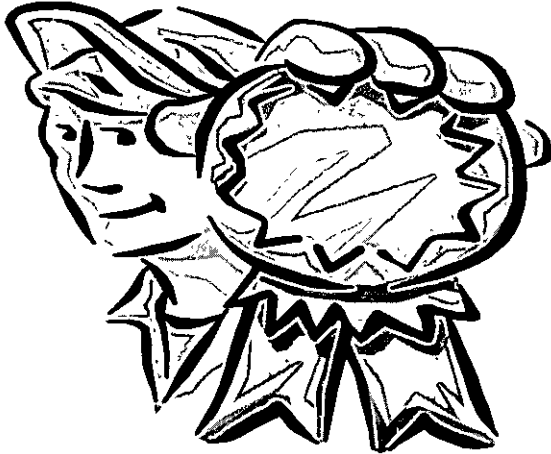
- La obtención de resultados positivos en el trabajo



- La Supervisión es fundamental



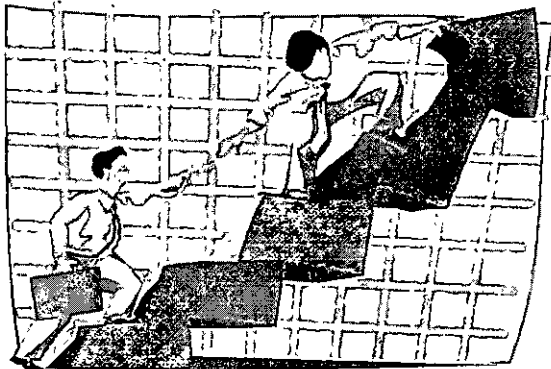
CURSOS INSTITUCIONALES
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



- La excelencia trae el mérito



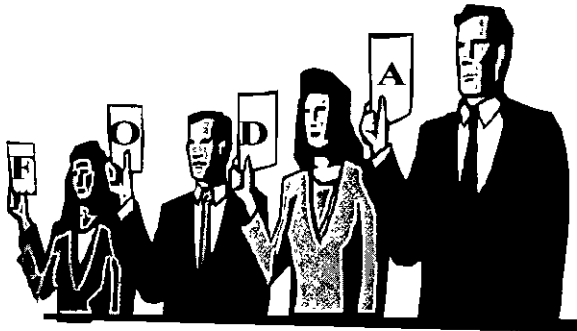
- Una imagen única



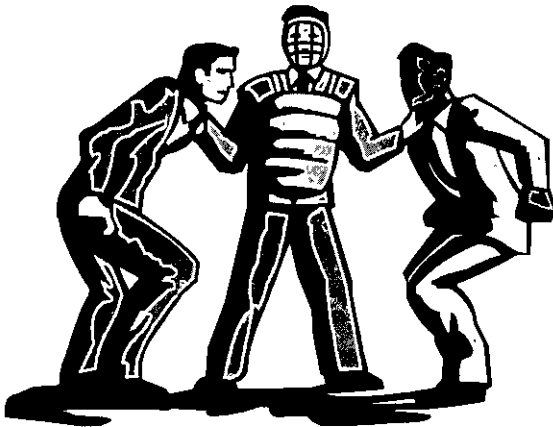
- Todos participan en la tarea hacia el éxito



CURSOS INSTITUCIONALES
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



- Analizar las FODAS de la Institución



- Debe existir cultura de Grupo, No de Individuo



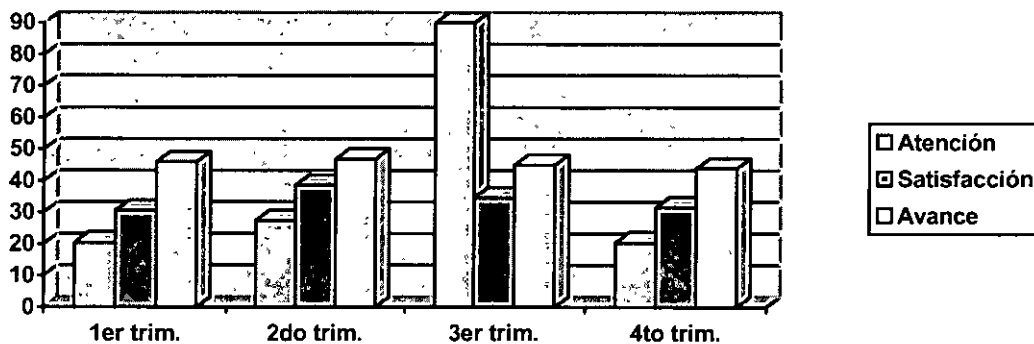
- Todos participamos por una tarea común.



La participación de TODOS y de CADA UNO de los que trabajamos en esta Institución, es fundamental para lograr el cumplimiento de los objetivos que han sido puestos delante de nosotros:

ATENCIÓN AL USUARIO CON CALIDAD EN LOS SERVICIOS

Esto requiere que cumplamos con nuestras actividades y seamos capaces de adicionar *un extra, un plus*, en las actividades que nos corresponden.



II. Liderazgo Situacional

El liderazgo situacional está considerado como un enfoque que se esquematiza a continuación:

- ✓ Un colaborador o un grupo inmaduro para la relación entre otros y para la tarea, implica que el dirigente tenga alta preocupación por ambos aspectos, por lo que deberá asumir un rol más directivo.

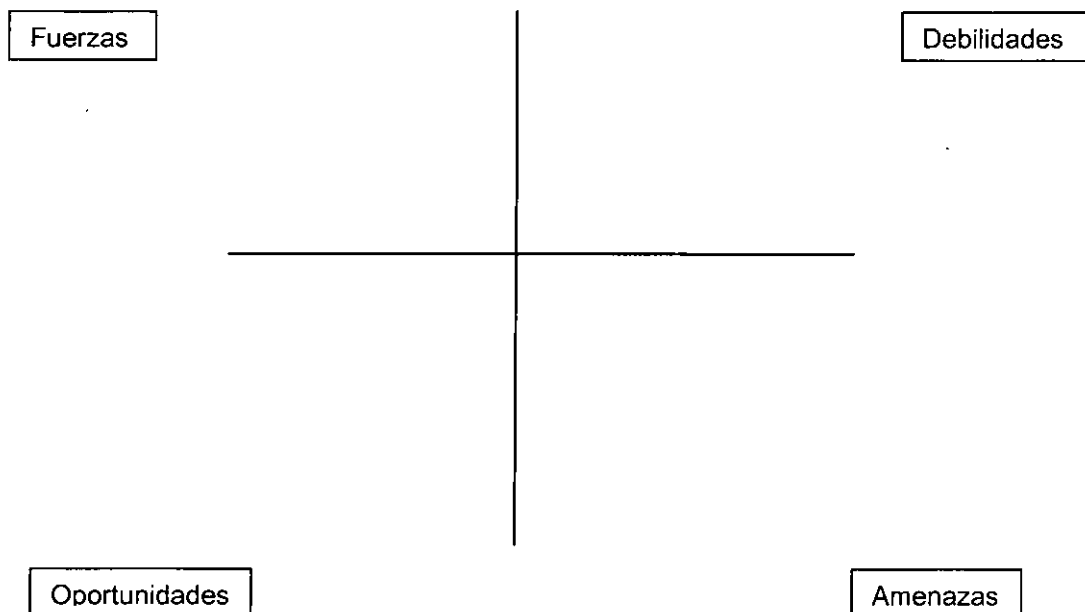


CURSOS INSTITUCIONALES
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



- ✓ Un colaborador o un grupo maduro para la relación entre otros, pero inmaduro para la tarea, requiere que el líder se preocupe más por el resultado de la tarea y menos por las relaciones; de las que se ocupará el propio grupo.
- ✓ Un grupo maduro para la tarea pero inmaduro en las relaciones, requerirá que su líder tenga más preocupación por mantener las relaciones apropiadas y menor preocupación para dar indicaciones sobre la tarea, pues el grupo ya la sacó adelante.
- ✓ Un colaborador o grupo que es maduro para el cumplimiento de la tarea y para las relaciones interpersonales, permitirá que el dirigente tenga menor preocupación por ambos aspectos, dado que el grupo/colaborador es capaz de manejarlos con autonomía, lo que favorece el cumplimiento y alcance de los objetivos de meta.

El análisis de las **Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** y su estudio concienzudo, permitirá que el equipo identifique la tarea y sepa qué es lo que se espera de cada uno de los integrantes.





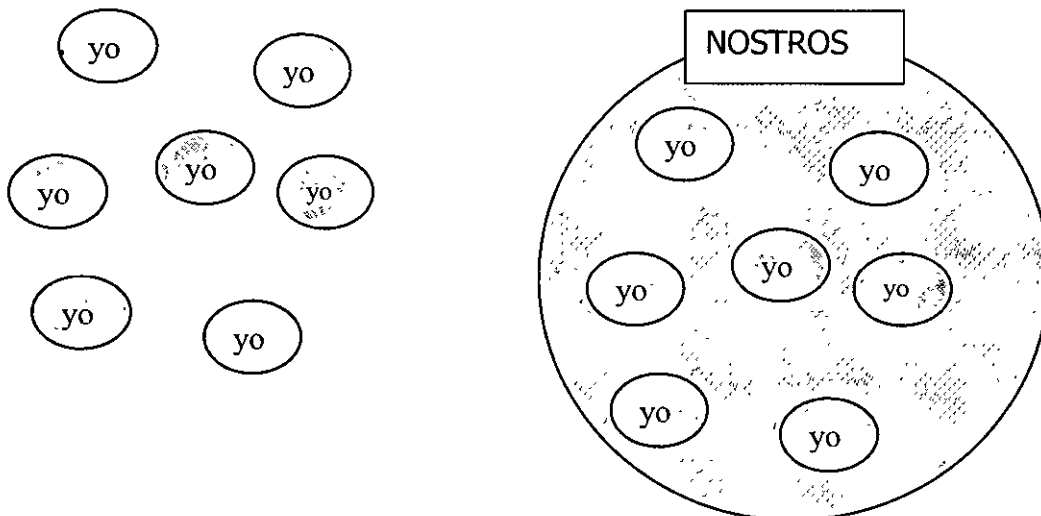
III. LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

En la actualidad la mayoría de las personas se desenvuelven en un campo de trabajo, que implica relacionarse con más personas, en instituciones u organizaciones de cualquier magnitud.

El contexto de nuestro trabajo es el equipo, es decir, la arena de rejuogo de muchos y muy heterogéneos elementos humanos, por ende, el campo de las fuerzas psicológicas es muy compleja.

La motivación en semejante contexto, se requiere no sólo hacia la tarea y el medio físico, sino también hacia la colaboración con los colegas.

La motivación de un equipo es algo más que la suma de las motivaciones de cada uno de sus miembros. Supone, más que una yuxtaposición de varios YO, la existencia de un **NOSOTROS**.





IV. AGENTE DE CAMBIO

Como operarios, empleados, supervisores, gerentes o directores; frecuentemente, buscamos hacer el trabajo mejor o más rápido, dejar de hacer algo que no favorece la calidad o hacer algo nuevo que no estamos haciendo actualmente a fin de incrementar los niveles de calidad y disminuir costos e ineficiencias. Queremos aprender un comportamiento diferente y queremos lograr un cambio.

Como personas que generan tal aprendizaje, podemos mirarnos a nosotros mismos como "agentes de cambio". Para funcionar como un agente de cambio, hay algunas condiciones específicas que si se tienen presentes, pueden favorecer el cambio o el aprendizaje deseado.

BASICAMENTE LAS RESPONSABILIDADES DE UN AGENTE DE CAMBIO SON:

RECONOCER LA NECESIDAD DEL CAMBIO:

El único hecho constante e incambiable en la vida es el cambio. Es esencial como parte de la acción de calidad, productividad e innovación; el desarrollar la habilidad para reconocer la necesidad del cambio.

APOYAR EL CAMBIO:

Los operarios, empleados, supervisores y gerentes; a bien de lograr el control, no deben oponerse o resistirse al cambio. La participación activa debe ser un apoyo del cambio necesario, porque los cambios no serán provocados si cada uno de los niveles de la empresa no se impulsa el cambio

REFORZAR POSITIVAMENTE O CONFRONTAR LA REACCION AL CAMBIO:

Refuerzo positivo significa que le digas a la gente, que es correcto lo que hacen cuando está haciendo lo que es necesario. Tu refuerzas también el comportamiento cuando confrontas a una persona mencionándole oportunamente y con energía que lo que esta haciendo no es correcto. La participación activa permite a la gente conocer práctica y concretamente si su trabajo es aceptable o inaceptable.

ACTUAR COMO UN MODELO:

Cuando las personas hacen su trabajo buscan a sus compañeros o jefes para aprender la manera correcta de hacer las cosas. Todos aquellos que se encuentran con la responsabilidad



CURSOS INSTITUCIONALES
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



de realizar un trabajo, están estableciendo el patrón de como sus compañeros se han de comportar. Esto ocurre independientemente de que estén o no conscientes de esto. El agente de cambio activo entiende lo anterior y esta activamente consciente de que su comportamiento es un modelo para sus compañeros.

RECONOCE Y CREA ZONAS DE ESTABILIDAD:

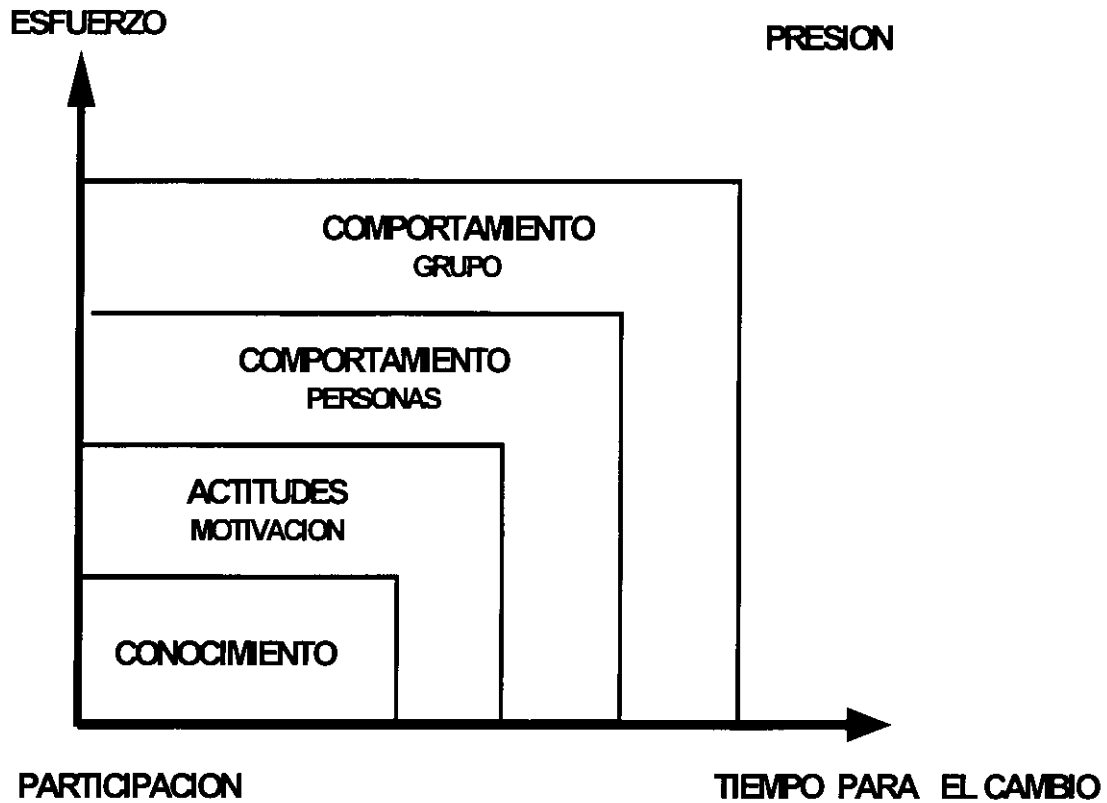
En este mundo de cambio y confusión, la gente necesita ser capaz de organizar su vida laboral de tal forma que la incertidumbre diaria no se vuelva agobiante. Cuando esto sucede, la gente deja de trabajar productivamente. Por lo tanto, es necesario establecer una zona de estabilidad (objetivos) y trabajar eficientemente para alcanzarla.

Para lograrlo, se deben reducir las ambigüedades, con instrucciones claras y firmes. Las expectativas claras y los estándares se convertirán en las zonas de estabilidad de la gente.

Si miramos nuestro propio comportamiento a la luz de estas responsabilidades, y desarrollamos planes específicos para ejecutarlas, deberemos ser capaces de incrementar nuestra eficiencia, somos agentes de cambio.



V. PROCESO DE CAMBIO





VI. TÉCNICAS GRUPALES

OBJETIVO: Formación del supervisor de las aptitudes necesarias para el manejo óptimo del grupo, siendo asertivo cuando motive y confronte resultados con su grupo.

MOTIVACION

Impulsar a que la gente cumpla con su trabajo con determinado grado de satisfacción

Ayude a la gente

**A ALCANZAR
SU MÁXIMA EFICACIA**

**Sorpréndala
Mientras hace
Algo bien**

Invierta un minuto

**En examinar sus objetivos;
En comprobar
El rendimiento de su tarea,
En comparar
La adecuación de su trabajo
Con sus objetivos.**



LOS ELOGIOS DE UN MINUTO:

LOS ELOGIOS DE UN MINUTO DAN RESULTADO CUANDO USTED:

1. Dice sin rodeos a los miembros del personal que les dará su opinión sobre la marcha del trabajo.
2. Les elogia inmediatamente cuando lo merecen.
3. Les dice, con toda concreción, lo que han hecho bien.
4. Les comunica su satisfacción por la excelente labor que han hecho, y les explica de qué manera esto beneficia a la organización y a las demás personas que trabajan en ella.
5. Se detiene y guarda un momento de silencio para que "noten" lo satisfecho que se siente usted.
6. Les anima a seguir procediendo del mismo modo.
7. Les estrecha la mano y les da unas palmadas en la espalda para que quede bien claro que usted apoya el éxito de esas personas en la organización.

LAS REPRIMENDAS DE UN MINUTO:

LAS REPRIMENDAS DE UN MINUTO DAN BUEN RESULTADO CUANDO USTED:

1. Dice de antemano a los miembros del personal que les hará saber claramente si trabajan bien o mal.

Primera parte de la reprimenda:

2. Los reprende inmediatamente.
3. Les dice, en concreto, qué es lo que han hecho mal.
4. Les comunica lo que piensa, en términos inequívocos, sobre lo que han hecho mal.
5. Se detiene y guarda unos segundos de incómodo silencio para que noten lo insatisfecho que se siente usted.

Segunda parte de la reprimenda:

6. Les da la mano y alguna palmada en la espalda, para que se den perfecta cuenta de que usted se halla honestamente al lado de ellos.



7. Les recuerda la gran estima en que los tiene.
8. Reafirma que los tiene en buen concepto, pero que en este caso no puede elogiar su trabajo.
9. Da a entender que cuando la reprimenda se acabó se acabó.

CARACTERISTICAS DE LA PERSONA CON MOTIVACION DE LOGRO	CARACTERISTICAS DE LA PERSONA CON MOTIVACION DE PODER
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acepta tanto el éxito como el fracaso de lo que hace. ✓ Le gusta tomar riesgos moderados no le gustan los obstáculos excesivos, ni las tareas demasiado fáciles. ✓ Quiere saber el resultado de sus esfuerzos. ✓ Tiende a persistir frente a la adversidad. ✓ Aprende de sus errores y de sus fracasos. ✓ Es innovador y creativo. ✓ Cada tarea del presente la toma como preparación para el futuro (aunque sea insignificante). ✓ Es activo, inquieto y con iniciativa. ✓ Es flexible. ✓ Tan pronto como ha logrado una meta pone su vista en otra más difícil. ✓ Es enérgico, luchador, busca y disfruta el desafío. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desea causar impacto, ser importante y ser influyente. ➤ Tiende a adquirir símbolos de prestigio, carro sport, tarjetas de crédito, etc. ➤ Le gusta el juego, la conquista, beber y manejar rápido. ➤ Lucha por dominar a los demás. ➤ Es narcisista, es sensible a cualquier cosa que dañe el amor que siente por sí mismo. ➤ Es improductivo para los demás, es productivo para sí. ➤ Le es insoportable pensar que puede fracasar, no admite sus errores. ➤ Discute y alega por capricho, cree tener siempre la razón. ➤ Desconfía de los demás, piensa que le quieren robar su dinero, o sus ideas, que se quieren aprovechar de él. ➤ Piensa obtener el éxito y ganar a los demás por medio de golpes de suerte.

¿CUÁNDO DEBEMOS CONFRONTAR?

- ◆ Cuando el desempeño cae de modo persistente por debajo de lo esperado o se deteriora.



CURSOS INSTITUCIONALES
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



- ◆ Cuando el aconsejamiento no resuelve los problemas.
- ◆ Cuando un miembro del personal sufre o parece incapaz de desempeñar su función.
- ◆ Cuando la conducta de un individuo esta trastornando el desempeño de un equipo o induce en otras decisiones tendientes a marcharse de la compañía, a ser transferidos a otros departamentos.
- ◆ Cuando un individuo no puede estar a la altura de las expectativas de su desempeño a pesar de que estas son claras y comprensibles.
- ◆ Cuando la resignación o el despido son las únicas alternativas que quedan.
- ◆ Cuando se hace necesario explicar las consecuencias de una conducta inapropiada, prolongada o de un desempeño inferior.

Confrontar un mal desempeño es quizá la responsabilidad más espinosa, pero la alternativa, que se presenta con demasiada frecuencia es peor. Problemas no resueltos, crónicos y graves no nada mas desmoralizan la organización, sino que minan la confianza del individuo y pueden imposibilitar su recuperación.

Tal es el resultado de rehusarse a obrar, y a obrar con presteza. En pocas palabras, nada reduce mas aprisa la credibilidad del gerente, que su renuencia a enfrentar un problema obvio. Su gente se pregunta con toda razón:

¿Qué demonios esta esperando para actuar?



PUNTOS CLAVE PARA CONFRONTAR:

- ◆ Frente a frente
- ◆ En privado
- ◆ Con un tono enérgico y precisando el problema.
- ◆ Utilizando argumentos objetivos (cifras, datos, logro, desempeño, consecuencias, efectos).
- ◆ No aceptar excusas.
- ◆ Identificar causas.
- ◆ Buscar soluciones definiendo quién, que acción y cuando ejecutarla.
- ◆ Concluir.

VII. COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

OBJETIVO: Promover la integración de equipo por medio de la práctica en aula y complementando con la utilización de sistemas

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE UNA BUENA COMUNICACION

1. Procura aclarar tus ideas antes de comunicarlas cuanto más sistemáticamente analicemos el problema o idea que vamos a comunicar, más claro será.
2. Examina el verdadero propósito de cada comunicación antes de comunicar pregúntate a ti mismo lo que realmente quieres lograr con el mensaje: ¿Obtener información, producir una acción, cambiar la actitud de otra persona? Identifica tus metas más importantes y



CURSOS INSTITUCIONALES
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



luego adopta tú lenguaje, tono de voz y actitud global para alcanzar ese objetivo específico.

3. Analiza la situación total, tanto física como humana, cuando realices la comunicación. El significado y la intención no se transmiten únicamente por palabras... considera por ejemplo, tú sentido de la oportunidad, es decir, las circunstancias en que haces un anuncio o notificas una decisión; el ambiente físico (sí la comunicación se hace en privado o en otra forma); la atmósfera social en que se efectúan las relaciones de trabajo dentro de la compañía o departamento: que establece el tono de sus comunicaciones.
4. Al planear las comunicaciones consulta a otros cuando así convenga... con dicha consulta se logra a menudo un conocimiento más completo y mayor objetividad en el mensaje más aún, los que te han ayudado a planear la comunicación te darán su apoyo activo.
5. Mientras realizas la comunicación, no olvides las insinuaciones ni el contenido básico de tú mensaje. El tono de voz, la expresión y la receptividad claras a las respuestas de otros, son factores que influyen profundamente en aquellos a quienes deseas llegar.
6. Aprovecha la oportunidad, cuando se presente, para transmitir algo que ayude, o sea, de utilidad al receptor. Si se tiene en cuenta los intereses y necesidades del otro (el hábito de tratar de observar las cosas desde su punto de vista), con frecuencia sé advertirán oportunidades de comunicarle algo de utilidad inmediata o a largo plazo para él.
7. Haz el seguimiento de tú comunicación. Esto puede lograrse formulando preguntas, alentando al receptor para que exprese sus reacciones mediante contactos de seguimiento, mediante un análisis subsecuente del desempeño. Asegúrate de que toda comunicación importante tenga una retroalimentación de modo de que se produzca una comprensión completa y la acción apropiada.



8. Comunica teniendo presente el mañana así como el momento actual. La comunicación puede estar destinada primordialmente a satisfacer las exigencias de una situación inmediata, pero también debe ser compatible con los intereses y metas a largo plazo. Por ejemplo, no es fácil conseguir una comunicación franca en cosas como el desempeño deficiente o los descuidos de un subordinado leal; pero posponer las comunicaciones desagradables las hace más difíciles a la larga y es, en realidad, injusto para los subordinados y la compañía.
9. "...Asegúrate de tus acciones apoyen la comunicación en última instancia, el tipo más convincente de comunicación no es lo que dices sino lo que haces..." Para que todo gerente esto signifique que las buenas prácticas de la supervisión (entre las que se cuentan una asignación clara de responsabilidades y de autoridad, los premios justos del esfuerzo y la aplicación de políticas adecuadas) sirven para comunicar más que todos los dones de la oratoria.
10. No busques tan solo que te comprendan sino comprende a los demás y aprende a escucharlos. Cuando empezamos a hablar, a menudo dejamos de escuchar, en el sentido más amplio de estar sintonizados con las reacciones no verbales de la otra persona y con sus actitudes... saber escuchar exige que nos concentremos no sólo en los significados explícitos de lo que esta expresando el otro, sino en los significados implícitos; las palabras no pronunciadas y las alusiones pueden ser mucho más significativas.



ÚLTIMAS REFLEXIONES

Gracias y adelante...
LIC. LUIS MANUEL RODRÍGUEZ JAIMES



DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA
U. N. A. M.

2007

CURSO:	CI220	INTEGRACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA ADMINISTRACION PUBLICA	
INSTRUCTOR:	LIC. LUIS MANUEL RODRIGUEZ JAIMES		PERIODO / HORARIO
INSTITUCIÓN:	GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL		Lunes, 03 de Septiembre de 2007 / 16:00
SEDE:	PALACIO DE MINERÍA		Viernes, 07 de Septiembre de 2007 / 20:00

HOJA DE REGISTRO:

DATOS PERSONALES											
Escolaridad:	Primaria:		Secundaria:		Preparatoria:		Profesional:		Otros estudios:		
Teléfono:		Domicilio:	Calle y Número:								
Colonia:		Código Postal:		Delegación ó Municipio:							
DATOS LABORALES											
Apellido Paterno:		Apellido Materno:		Nombre(s):							
R. F. C.:								Sexo:	Femenino:	Masculino:	
Área de Adscripción Real:											
Puesto:									Antigüedad:		
Tipo de Puesto:	Base:		Confianza:		Honorarios:		Otro:				
Tipo de Personal:	Directivo:		Administrativo:		Técnico:		Secretarial:				
Teléfono:		Domicilio:	Calle y Número:								
Colonia:		Código Postal:		Delegación ó Municipio:							

Firma