



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

**2007**

<b>CURSO:</b>	<b>CI119</b>	TRANSFORMACION DEL GRUPO DE TRABAJO HACIA EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO (MODULO II DIPLOMADO EN FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO)	
<b>INSTRUCTOR:</b>	LIC. JOSÉ MIGUEL HERNÁNDEZ BARAJAS		<b>PERIODO / HORARIO</b>
<b>INSTITUCIÓN:</b>	FIDEICOMISO FONDO NACIONAL DE FOMENTO EJIDAL		Miércoles, 25 de Julio de 2007 / 17-00
<b>SEDE:</b>	AV REVOLUCION NO 828 COL. MIXCOAC, DELEGACION BENITO JUAREZ		Miércoles, 15 de Agosto de 2007 / 20 00

**HOJA DE REGISTRO:**

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

Firma



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*DIPLOMADO EN  
"FORMACIÓN DE EQUIPOS  
DE ALTO DESEMPEÑO"*

**MÓDULO II**  
**TRANSFORMACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO  
HACIA EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO**

Del 25 de Julio al 15 de Agosto de 2007

**APUNTES GENERALES**

CI-119

Instructor: Lic. José Miguel Hernández Barajas  
FIFONAFE  
Julio/Agosto del 2007



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

# **Bienvenidos**

**DIPLOMADO FORMACIÓN DE EQUIPOS DE  
ALTO DESEMPEÑO**

**MOD. 2 TRANSFORMACIÓN DEL GRUPO DE  
TRABAJO HACIA EQUIPO DE ALTO  
RENDIMIENTO**

**INSTRUCTOR JOSÉ MIGUEL HERNÁNDEZ BARAJAS**  
josemiguelherbar@yahoo.com.mx

2007

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---



**JOSÉ MIGUEL HERNÁNDEZ BARAJAS**

Maestro en administración con especialidad en Dirección del Factor Humano, En la Universidad del Valle de México Maestría en la División de estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Administración con formación en Organizaciones Lic. en Psicología egresado de la UNAM. Fue profesor de asignatura en la Universidad Nacional Autónoma de México. Es profesor de asignatura en la Universidad del Valle de México. Profesor de asignatura en la Universidad Tecnológica. Se desempeñó como Gerente General en la empresa MASTERGRAPH, S A de C V ITESM (Tecnológico de Monterrey), Morelia, Edo Mexico Toluca, Ecuador, Perú, Hidalgo. Como instructor para el CIESS (Centro Interamericano de Estudios de la Seguridad Social), varios Diplomados Bolivia, San José de Costa Rica, Guatemala El Salvador, Panama, Panama, para la O E A , O.P.S. y en el CIESS, en diferentes cursos y diplomados Instructor para el CNACyP IMSS, SNTSS Instructor en el Centro de Estudios Superiores Navales Instructor y consultor en diferentes despachos de Consultoría y Capacitación, miembro fundador de Consultores de Negocios de América

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---



## **Objetivo:**

**El participante conocerá los principios básicos que regulan el comportamiento humano, así como el manejo efectivo de los grupos de trabajo organizados, eficientes y eficaces y de las estrategias que promueven la integración y colaboración.**

---

---

---

---

---


---

---


---

---

---



### Contenido temático



Objetivo

1. Filosofía, valores y cultura en la empresa.
2. Las necesidades humanas y su influencia en el comportamiento organizacional.
3. Estrategias de dirección de personal.
4. Características de los grupos y equipos de trabajo.
5. El formador de equipos eficientes.
6. La fuerza de la planeación y la organización.
7. El entrenamiento como estrategia de desarrollo.
8. Supervisión y retroalimentación del equipo.

---

---

---

---

---


---

---


---

---

---



**OBJETIVO:**  
 El participante conocerá los principios básicos que regulan el comportamiento humano, así como el manejo efectivo de los grupos de trabajo organizados, eficientes y eficaces y de las estrategias que promueven la integración y colaboración.




---

---

---

---

---


---

---

---

---

---



<b>REGLAS</b>	<b>SIETE PECADOS CAPITALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen humor.</li> <li>• Respeto a todas las opiniones</li> <li>• Apertura mental.</li> <li>• Actitud positiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ser rico</b> sin trabajar.</li> <li><b>Placer</b> sin conciencia</li> <li><b>Conocimiento</b> sin caracter</li> <li><b>Comercio</b> sin moralidad</li> <li><b>Ciencia</b> sin humanidad.</li> <li><b>Religión</b> sin sacrificio</li> <li><b>Política</b> sin principios</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

**Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos y no todos los equipos son de alto desempeño”.**

Un equipo de alto rendimiento es una disposicion de animo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo




---

---

---

---

---

---

---




---

**Cultura Organizacional.**

- Schein  
 Patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrollo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptacion externa y de integracion interna

Podemos aprender la cultura de una organización a partir de 3 niveles

- Artefactos Visibles. Ambiente físico de la organización.
- Valores Los que dirigen el comportamiento de los miembros
- Supuestos Inconscientes. La forma en como un grupo percibe, siente y actúa


---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

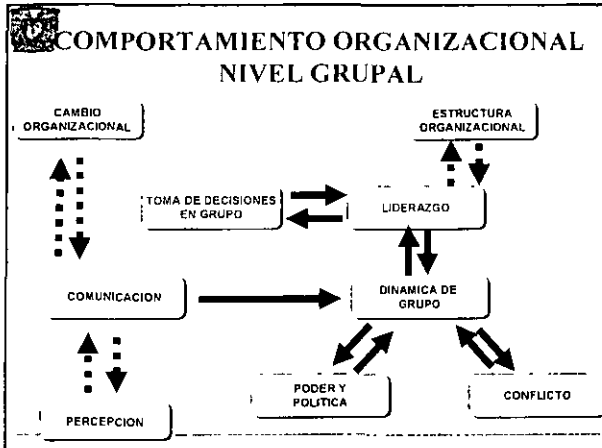
---

---

---

---

---




---

---

---

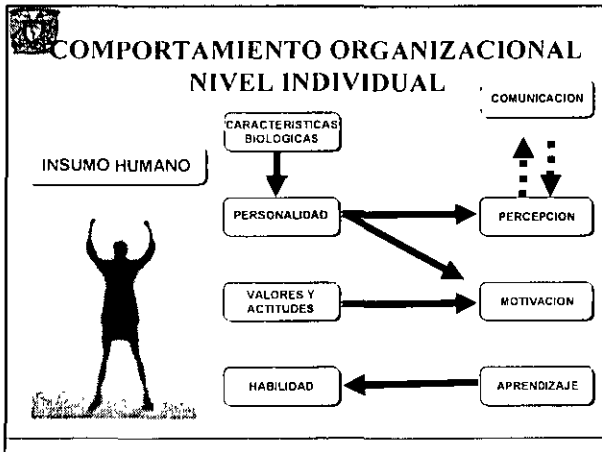
---

---

---

---

---




---

---

---

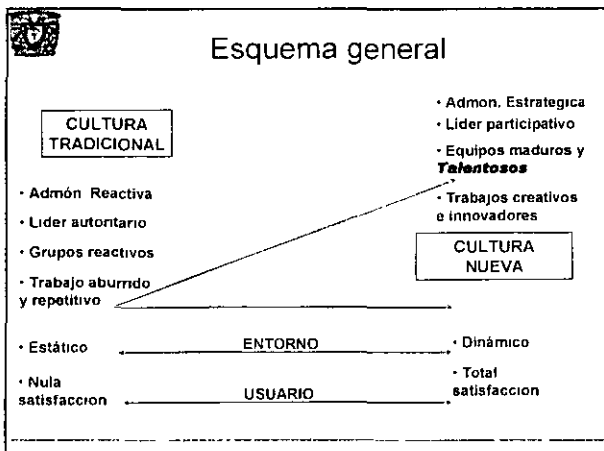
---

---

---

---

---




---

---

---

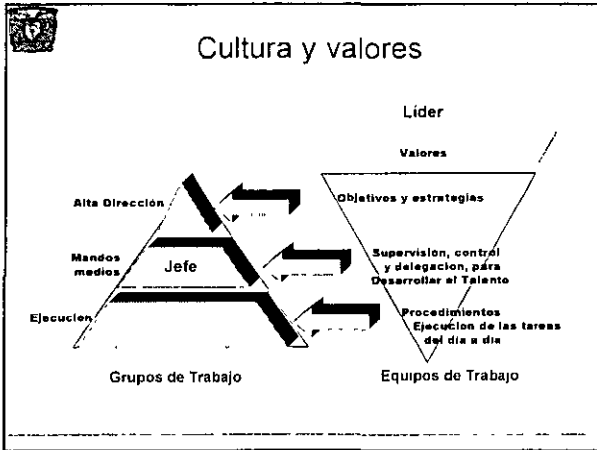
---

---

---

---

---




---

---

---

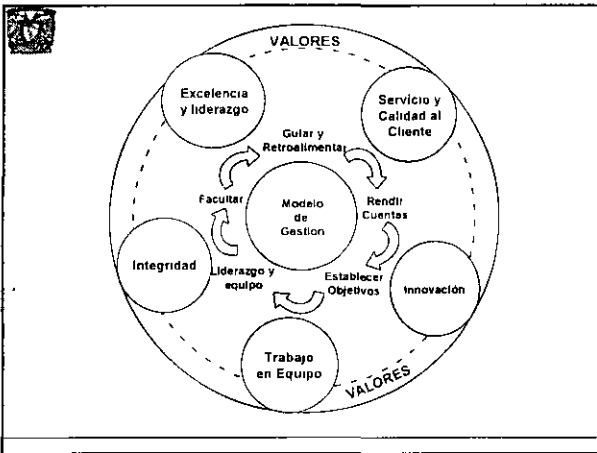
---

---

---

---

---




---

---

---

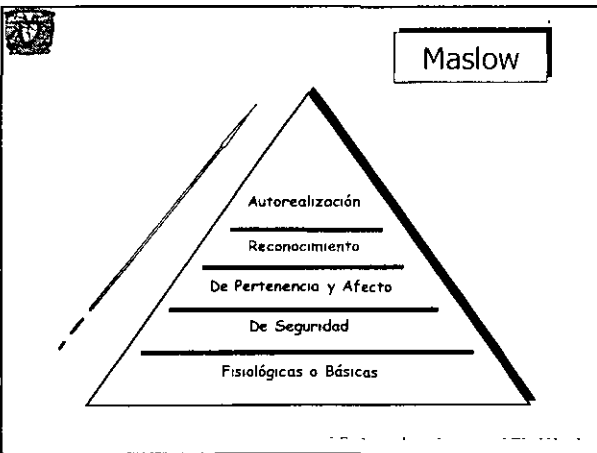
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**Maslow**

- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento.
- El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias.
- A partir de cierta edad, comienza un aprendizaje de nuevos patrones de necesidades
- Aparecen gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización
- Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional rápido y las más elevadas necesitan uno mucho más largo

---

---

---

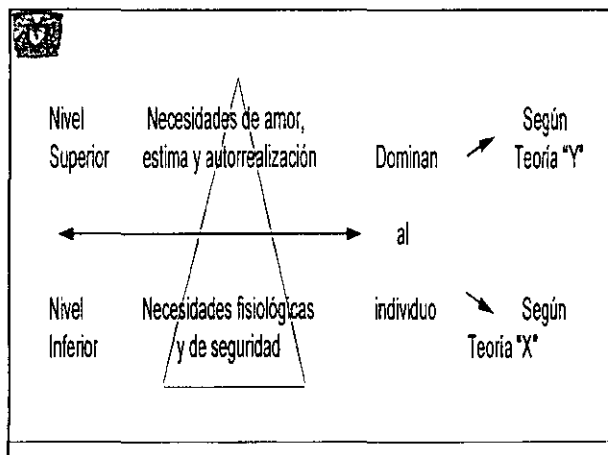
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

**Estilos básicos de dirección**

- ORDENAR
- VENDER
- PARTICIPAR
- DELEGAR

---

---

---

---

---

---

---

---



**La dirección y apoyo se basa en la madurez de las personas**

<b>PARTICIPAR</b> El jefe comparte sus ideas con el seguidor, facilitando el diálogo para llegar a una decisión y planeación de estrategias en conjunto	<b>PERSUADIR</b> Explicar al seguidor la voluntad y decisión del líder ya tomada, aclarándole las ventajas y/o facilidad de cumplir con lo que se pide
<b>DELEGAR</b> El seguidor es visto como colaborador y toma las decisiones sobre su puesto de trabajo, para lograr los objetivos de la organización	<b>ORDENAR</b> Dar instrucciones específicas desarrollando de cerca el trabajo

---

---

---

---

---

---

---

---

**Que estilo de liderazgo aplicar?**

<b>PARTICIPAR</b> Cuando el seguidor quiere y puede pero aún su actuación no es muy satisfactoria	<b>PERSUADIR</b> El seguidor empieza a poder pero no quiere o a querer pero no puede
<b>DELEGAR</b> Cuando el seguidor quiere y puede, está bien capacitado y motivado	<b>ORDENAR</b> Cuando el seguidor no quiere ni puede, es decir no está capacitado ni motivado

---

---

---

---

---

---

---

---

**Cinco Prácticas Efectivas de un Líder**

- 1 - INSPIRAR UN IDEAL (VISIÓN)**
  - Aprender del pasado
  - Actuar con intuición
  - Conocer a los seguidores
  - Comunicación expresiva
  - Creer lo que dices
- 2 - IR POR DELANTE**
  - Hacer lo que se dice
  - Publicar las reglas del juego
  - Invertir el tiempo en las prioridades de mayor trascendencia
  - Generar compromisos con apertura hacia alternativas
- 3 - DESAFIAR LOS SISTEMAS**
  - Cada trabajo es un aventura
  - Dar asignaciones desafiantes
  - Desechar las rutinas diarias
  - Alabar a quienes toman riesgos
  - Fomentar la tenacidad psicológica
- 4 - POTENCIAR EL FACTOR HUMANO**
  - Decir siempre "nosotros".
  - Ofrecer libertad de acción
  - Fomentar interacciones entre las personas.
  - Delegar responsabilidades
- 5 - SABER MOTIVAR**
  - Fomentar expectativas elevadas
  - Usar creativamente las recompensas y estímulos
  - Decir "gracias"
  - Dar retroalimentación basada en los resultados
  - Crear redes de apoyo organizacionales

---

---

---

---

---

---

---

---

**LIDER vs. JEFE**

- Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando; para el líder, un privilegio de servicio.
- El jefe existe por la autoridad; el líder por la buena voluntad.
- El jefe inspira miedo; el líder inspira confianza y entusiasmo
- El jefe sanciona, castiga, reprende. El líder corrige pero comprende, castiga pero enseña.
- El jefe asigna los deberes; el líder da el ejemplo.
- El jefe hace del trabajo una carga; el líder un privilegio.
- El jefe sabe como se hacen las cosas, el líder enseña como deben hacerse.
- El jefe maneja a la gente; el líder la prepara
- El jefe dice vaya, el líder dice vayamos. El jefe llega a tiempo; el líder llega adelantado.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

JEFE IDEAL	JEFE AUTORITARIO
Guía a sus hombres	Atrea a sus hombres
Obtiene obediencia voluntaria	La obtiene imponiendo su autoridad
Dice Nosotros	Dice "YO"
Llega antes de la hora señalada	Dice "preséntense a tiempo"
Enseña como se hace	"Sabe como se hace"
Dice "vamos "	Dice "vaya Ud "
Hace que sus hombres encuentren interesante el trabajo	Hace penoso el trabajo
Piensa en los hombres y en el objetivo	Se preocupa sólo por el objetivo

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Principios para ser más líder que jefe !!!!**

El Dr. Covey de la Universidad Brigham Young, USA realizó una investigación con datos de los últimos 200 años relacionados con el liderazgo en diferentes empresas y países desde 1776.

**Encontró que la literatura de los primeros 150 años apoyó la formación de hábitos:**

- ✓ Integridad
- ✓ Congruencia
- ✓ Valores
- ✓ Justicia

Los líderes regían sus comportamientos por principios que la sociedad respetaba. Eran personas congruentes entre el decir y el hacer.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### ¿Porqué Trabajar en Equipo?

- Porque nos puede facilitar la vida
- Porque podemos hacer mas con menos.
- Porque es una habilidad que no cualquiera posee
- Porque es una de las conductas y actitudes más demandadas en el mundo de hoy
- Quienes sean capaces de comprender el concepto serán quienes mejor se adapten a las organizaciones

---

---

---

---

---

---

---

---



### CONCEPTO DE EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO.

UN EQUIPO DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO ES UNA ENTIDAD SOCIAL ALTAMENTE ORGANIZADA Y ORIENTADA HACIA LA CONSECUCIÓN DE UNA TAREA EN COMÚN LO COMPONE UN NÚMERO REDUCIDO DE PERSONAS, QUE ADOPTAN E INTERCAMBIAN ROLES Y FUNCIONES CON FLEXIBILIDAD, DE ACUERDO CON UN PROCEDIMIENTO, Y QUE DISPONEN DE HABILIDADES PARA MANEJAR SU PROCESO SOCIOAFECTIVO EN UN CLIMA DE RESPETO Y CONFIANZA, AUN EN SITUACIONES EXTREMAS



---

---

---

---

---

---

---

---



### LOS EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

- ✓ *Los equipos AD tienen miembros interdependientes* Como los gansos, la productividad y la eficiencia de una unidad entera son determinadas por los esfuerzos coordinados, interactivos, de todos sus miembros
- ✓ *Los equipos AD ayudan a los miembros a ser más eficientes trabajando juntos más que solos* Como los gansos, los equipos efectivos se desempeñan mejor que incluso el mejor desempeño independiente
- ✓ *Los equipos AD funcionan tan bien que crean su propio magnetismo* Como los gansos, los miembros del equipo desean estar en él debido a las ventajas que reciben por su afiliación

---

---

---


---

---

---

---

---

 *✓ Los equipos AD no siempre tienen el mismo líder* Igual que con los gansos, la responsabilidad del liderazgo a menudo se turna y se comparte ampliamente conforme los equipos se desarrollan a través del tiempo

*✓ En los equipos AD, los miembros se cuidan y se interesan por los demás* Ningún miembro es devaluado o no valorado. Todos son tratados como parte integral del equipo

*✓ Los equipos AD tienen miembros que alientan y animan al líder; y viceversa* Cada miembro da y recibe aliento

*✓ Los equipos AD tienen un alto nivel de responsabilidad entre los miembros* Los miembros demuestran integridad y están interesados en el éxito de los demás igual que en el propio

---

---

---


---

---

---

---

---

 **CUATRO ETAPAS DEL DESARROLLO DE EQUIPOS**

ETAPA	CONCEPTO
1 Formación	El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus miembros, su propósito, sus fronteras. Se deben formar relaciones y establecer la confianza. Se necesita claridad de dirección de los líderes del equipo

- ¿Quiénes son estas personas?
- ¿Qué se espera de mí?
- ¿Quién va a liderar?
- ¿Qué se supone que sucederá?

---

---

---


---

---

---

---

---

 **TAREAS O ACTIVIDADES DE SU PRIMER ETAPA DE DESARROLLO**

- Orientar a los miembros y responder las preguntas
- Establecer la confianza
- Establecer relaciones con los líderes
- Establecer la claridad del propósito, normas, procedimientos y expectativas

---

---

---


---

---

---

---

---

 CONCEPTO

ETAPA El equipo se enfrenta a la creación de cohesión y unidad, diferenciar roles, identificar expectativas para los miembros y mejorar el compromiso. Se requiere que los líderes del equipo proporcionen retroalimentación de apoyo y fomenten el compromiso con una visión.

2. Normatividad

- ¿Cuáles Son las normas y valores del equipo?
- ¿Cómo puedo llevarme mejor Con todos lo demás?
- ¿Cómo puedo mostrar mi apoyo a los demás?
- ¿Cómo puedo encajar?

---

---

---


---

---

---

---

---

 TAREAS O ACTIVIDADES DE SU SEGUNDA ETAPA DE DESARROLLO

- Cooperación
- Conformidad con estándares y expectativas
- Atracción interpersonal superior
- Ignorancia de los desacuerdos

---

---

---


---

---

---

---

---

 CONCEPTO

ETAPA El equipo se enfrenta a desacuerdos, contradependencia y la necesidad de manejar el conflicto. Los retos incluyen violaciones de las normas del equipo y las expectativas, y superar el pensamiento grupal. Se requiere de los líderes del equipo un enfoque en la mejora del proceso, reconocimiento del logro del equipo y fomentar las relaciones de ganar-ganar.

3. Tormenta

- ¿Cómo manejaremos la disensión?
- ¿Cómo podemos tomar decisiones dentro del desacuerdo?
- ¿Cómo comunicaremos la información negativa?
- ¿Quiero mantener mi participación en el equipo?

---

---

---


---

---

---

---

---



**TAREAS O ACTIVIDADES DE SU TERCERA ETAPA DE DESARROLLO**

- Manejo del conflicto.
- Legitimar expresiones productivas de la individualidad.
- Convertir la contradependencia en interdependencia.
- Fomentar los procesos de construcción de consenso.

---

---

---


---

---

---

---

---



**CONCEPTO**  
 El equipo se enfrenta a la necesidad de una mejora, innovación, velocidad y capitalización continua en las habilidades centrales. Se requiere que los líderes del equipo patrocinen las nuevas ideas de los miembros, faciliten su puesta en práctica y fomenten el desempeño extraordinario.

**ETAPA**  
 4 Desempeño

- ¿Cómo podemos mejorar continuamente?
- ¿Cómo podemos fomentar la innovación y la creatividad?
- ¿Cómo podemos construir nuestra competencia central?
- ¿Cómo podemos mantener un nivel alto de energía en el equipo?

---

---

---


---

---

---

---

---



**TAREAS O ACTIVIDADES DE SU CUARTA ETAPA DE DESARROLLO**

- Elevada confianza mutua
- Compromiso incondicional con el equipo
- Capacitación y desarrollo mutuos
- Relaciones interpersonales de los miembros del equipo con el Empresariado

---

---

---

---

---

---

---

---

**Etapas de evolución para la consolidación de los equipos de trabajo de alto desempeño**

La interacción efectiva desarrolla las fortalezas individuales de cada integrante y complementa los puntos débiles de cada uno de los miembros del equipo

Para lograr una interacción efectiva y consolidar un equipo de alto desempeño se deben construir cuatro elementos básicos: **CONFIANZA, CONSENSO, COMPROMISO Y COLABORACIÓN**. Cada atributo se construye sobre el atributo anterior, es decir, no puedo lograr compromiso si no hay consenso, y no puedo lograr consenso si no hay confianza.

El quinto atributo, la comunicación, fluye durante el proceso de construcción de los otros cuatro.

---

---

---

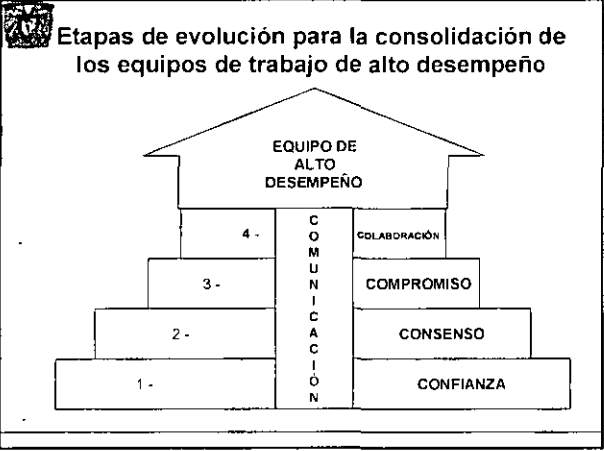
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**Comunicación abierta**

La comunicación dentro de un equipo puede referirse a dos tópicos: conversaciones sobre los temas en los que está operando el equipo, o conversaciones sobre la interacción misma del equipo.

Se invierte en general mucho tiempo en conversaciones sobre el tema que está operando cada integrante del equipo y poco en dialogar sobre la interacción en sí misma. A veces ocurre algo aún peor: los problemas de interacción del equipo no se hablan. Es importante entender que hablar y clarificar aspectos de la interacción contribuye a generar que los momentos de interacción sobre la operación para que sean más productivos.

---

---

---

---


---

---

---

---

**1. Confianza**



Es el primer atributo, sobre ella se construye el resto de los atributos y es la base primaria de la creación de equipos. Muchas veces se intenta lograr compromiso entre los miembros de un equipo sin antes lograr la confianza entre ellos. El resultado es un compromiso frágil que se desmorona ante la adversidad.

La confianza es un fenómeno individual y grupal, no hay recetas mágicas para que repentinamente las personas establezcan vínculos de confianza, el líder del equipo de trabajo tiene un rol importante en la generación de un ambiente donde esta se establezca. Los siguientes elementos claves le ayudarán en la construcción de la confianza.

---

---

---

---

---

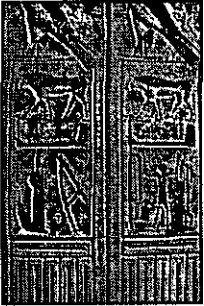
---

---

---

**Hechos**

La confianza se construye más con hechos que con palabras. Cuando se puede confiar varias veces en el equipo o en alguno de sus miembros, y las personas no se han sentido defraudadas, es cuando se empieza a establecer un vínculo de confianza sólido. El valor relacionado al servicio y la calidad al cliente lo está aplicando en su rol de proveedor interno.



---

---

---

---


---

---

---

---

**2. Consenso**



El consenso no es la mayoría ni la decisión de los que tienen más poder. El consenso se construye a través de la práctica del diálogo y la escucha activa. Si previamente a la búsqueda de consenso los equipos ya han establecido confianza mutua, el camino al consenso es mucho más corto.

Si ya hay confianza entre los miembros del equipo no se discuten posiciones, sino que se dialoga sobre los distintos puntos de vista sin privilegiar el nivel jerárquico. Cuando existe la confianza el consenso se basa en hechos y no en posturas personales.

---

---

---

---

---

---

---


---



**2. Consenso**

En una frase tal vez se ejemplifique muy bien el sentido del consenso "Podemos estar de acuerdo o no, pero una vez que alcancemos el consenso y salgamos de esta reunion, la decision es del equipo y todos debemos apoyarla "

En primer lugar analice cual es el proceso de toma de decisiones que sigue, existen reglas para llegar al consenso Las reglas se refieren a como es el proceso de toma de decisiones, es decir como se analiza un problema, cómo se recibe informacion, como se exploran nuevas opciones, quienes participan cuando se toma la decision y quien la toma




---

---

---

---

---

---


---

---

**3. Compromiso**

Muchos podemos estar en un equipo y no estar comprometidos con su objetivo, simplemente estamos y cumplimos En esta situación no estamos dispuestos a dar lo mejor de nosotros mismos, ni a "ir más allá" en búsqueda de aportar el mayor valor al equipo

Cuando nos comprometemos damos lo mejor de nosotros y nos esforzamos plenamente para alcanzar los objetivos del equipo Si hemos recorrido los pasos previos de la confianza y el consenso, seguramente llegaremos al compromiso más rápidamente.




---

---

---

---

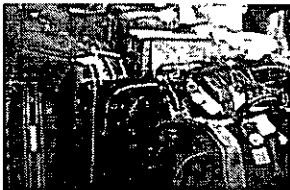
---

---

---

---

**3. Compromiso**



Construir compromiso es una tarea difícil porque tiene que ver con los intereses y valores de los integrantes de un equipo. Las personas se comprometen en la medida en que se sienten parte de algo, cuando hacen suyo el objetivo del equipo entonces su compromiso es total

Una de las maneras mas eficaces de construir compromiso es identificar las motivaciones de las personas que queremos que se comprometan en un equipo Todos tenemos distintas motivaciones, que varían con el transcurso del tiempo Por eso el lider de un equipo tiene que estar constantemente revisando los factores que motivan a los miembros del mismo para asegurarse de que dichos factores sean atendidos y así generar compromiso

---

---

---

---

---

---


---

---

**4. Colaboración**

La colaboración se genera cuando el compromiso de los miembros del equipo ya se ha construido.

La colaboración implica dar lo mejor de cada uno y fundamentalmente ayudar a cada miembro del equipo a alcanzar sus objetivos individuales.



---

---

---

---

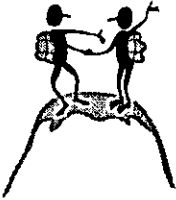
---

---

---

---

**4. Colaboración**



Los miembros del equipo se apalancan sobre las fortalezas de cada uno y complementan las debilidades que pueden tener para lograr así desempeños extraordinarios.

Cuando cada uno de los miembros del equipo colabora de manera efectiva hemos alcanzado el punto de un equipo de alto desempeño.

---

---

---

---

---


---

---

---

**Equipos de alto desempeño**

- Grupo de integrantes de distintas especialidades, que logran resultados de alto desempeño, por que se coordinan, cooperan y se comunican oportunamente.
- Al integrarse con una misma visión y objetivos los resultados suelen ser más rápidos y de gran impacto para la organización.



---

---

---

---

---

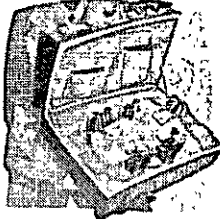
---

---

---

**Propósito principal de los equipos de alto desempeño**

- Institucionalizar el trabajo en equipo
- Desarrollar conductas y actitudes de disciplina, respeto y organizacion.
- Establecer una metodología de trabajo en equipo para concretar proyectos específicos.
- Fomentar la creatividad e innovacion




---

---

---

---

---


---

---

---

**Misión**

- Solucionar problemas con un enfoque multidisciplinario, mediante una metodología que favorezca el trabajo en equipo, así como el aprovechamiento de las aptitudes de sus integrantes
- Cada grupo de trabajo al cumplir su misión, debe también concluir su participación para dar lugar a otro equipo maduro




---

---

---

---

---

---

---

---

**MISIÓN:**

DESCRIPCIÓN DE LA RAZÓN DE SER DEL EQUIPO

- 1 - ¿CUAL ES LA RAZÓN DE EXISTIR DE NUESTRO EQUIPO?
- 2 - ¿QUIÉNES SON NUESTROS USUARIOS?
- 3.- ¿QUÉ VALOR AGREGADO RECIBEN NUESTROS USUARIOS?
- 4 - ¿QUE CONTRIBUCIÓN HACE NUESTRO EQUIPO A LA ORGANIZACIÓN?
- 5 - ¿CÓMO PODEMOS SER ÚNICOS Y ESPECIALES PARA LA ORGANIZACION?

---

---

---


---

---


---

---

---

**VISION:**

DESCRIPCIÓN DEL FUTURO DESEADO, DE LO QUE EL EQUIPO QUIERE SER. MÁS QUE UN SUEÑO O DESEO ES UN COMPROMISO PROVEE EL CONTEXTO PARA DEFINIR Y MANEJAR LOS CAMBIOS QUE SE REQUIEREN PARA LOGRAR OBJETIVOS



---

---

---


---

---

---

---

---

**PREGUNTAS PARA DEFINIR LA VISION:**


¿Qué logros queremos alcanzar en los siguientes 6 meses (o año)?

¿Cómo sabremos que hemos tenido éxito?

¿Qué tipo de equipo queremos ser?

¿Qué queremos llegar a ser realmente?

¿Como será el lugar donde estaremos?



---

---

---


---

---

---

---

---

**EJERCICIO:**

DEFINA LA MISION Y VISION DE SU EQUIPO

- 1.- PIDA APORTACIONES A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO
- 2.- ESCRIBAN UN BORRADOR
- 3 - DISCUTAN EL BORRADOR
- 4 - ESCRIBAN UNA DECLARACIÓN DE LA MISION Y VISION DEFINITIVA CON EL CONSENSO DE LOS MIEMBROS
- 5 - SOLICITE EL COMPROMISO VERBAL CON LA MISION Y VISION

---

---

---


---

---


---

---

---

 **REGLA DE ORO DEL EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO:**

HASTA QUE LAS NECESIDADES DE LOS MIEMBROS NO SEAN EXPUESTAS Y COMPARTIDAS EN CIERTO GRADO, NO ES POSIBLE ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS VÁLIDAS DE EQUIPO.



---

---

---


---

---

---

---

---

 **DIMENSIONES DE COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA:**

- 1 - FIJAR METAS GRADO EN QUE EL LÍDER ESPECIFICA LAS METAS QUE LA GENTE DEBE ALCANZAR
- 2 - ORGANIZAR ORGANIZA EL TRABAJO DE LOS COLABORADORES
- 3 - ESTABLECER LÍMITES DE TIEMPO
- 4 - DIRIGIR DA INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS
- 5 - CONTROLAR ESPECIFICA Y EXIGE INFORMES PERIÓDICOS SOBRE AVANCES

---

---

---


---

---

---

---

---

 **EXERCICIO: OBJETIVO Y METAS DE ALTO RENDIMIENTO 1**

OBJETIVO 1

META 1

META 2

META 3

---

---

---


---

---

---

---

---

 **EJERCICIO: OBJETIVO Y METAS DE ALTO RENDIMIENTO 2**

OBJETIVO 2  
META 1

META 2.

META 3

---

---

---


---

---

---

---

---

 **EJERCICIO: OBJETIVO Y METAS DE ALTO RENDIMIENTO 3**

OBJETIVO 3  
META 1

META 2

META 3

---

---

---


---

---

---

---

---

 **PROCESO SOCIO-AFECTIVO**

ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS  
INTERCAMBIOS AFECTIVO-EMOCIONALES  
DIRECCIÓN Y PROFUNDIDAD DE LA COMUNICACIÓN  
ESTILO DEL DIRIGENTE  
PATRONES DE MOTIVACIÓN  
SUPUESTOS SOBRE LA CONDICIÓN HUMANA  
MODELOS BÁSICOS DE COMPETENCIA Y COLABORACIÓN  
CONTROL DE CONFLICTOS INTERPERSONALES  
NIVEL DE MADUREZ DEL GRUPO

---

---

---


---

---

---

---

---

 **CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO:**

- 1 - OBJETIVO COMÚN Y TAREAS ACEPTADAS
- 2 - NÚMERO REDUCIDO DE PARTICIPANTES
- 3.- ORGANIZACIÓN
- 4 - UNICIDAD Y TOTALIDAD
- 5.- COMPROMISO PERSONAL
- 6.- LÍMITES Y DISCIPLINA
- 7.- PRESENCIA DE UN VÍNCULO PERSONAL
- 8 - CONVERGENCIA DE ESFUERZOS
- 9.- APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO
- 10.- CONCIENCIA DE LA SITUACIÓN

---

---

---


---

---

---

---

---

 **ROLES DE MANTENIMIENTO:**

- 1.- ESTIMULADOR
- 2.- ARMONIZADOR
- 3.- PORTAVOZ
- 4.- GUARDIÁN
- 5.- COMPROMETIDO
- 6.- EVALÚA PROCESO

---

---

---


---

---

---

---

---

 **LOS ROLES MÁS COMUNES DE CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES:**

*Apoyador* Elogiar las ideas de los demás, ser amigable y señalar las contribuciones de los demás

*Armonizador* Mediar las diferencias entre los demás y encontrar un terreno común en las disputas y puntos de vista en conflicto

*Relajador de la tensión.* Utilizar chistes y buen humor para reducir la tension y relajar a los demás

*Confrontador* Retar los comportamientos improductivos o que interrumpen, ayudar a asegurar un comportamiento apropiado en el equipo

---

---

---


---

---

---

---

---



*Energizador* Motivar a los demás hacia un esfuerzo mayor, evadando entusiasmo.

*Desarrollador* Ayudar a los demas a aprender, crecer y lograr, orientando y dirigiendo al resto del equipo

*Constructor de consenso* Ayudar a construir solidaridad entre los miembros del equipo, alentando los acuerdos y ayudando a que las interacciones sean suaves

*Empatizador* Reflejar los sentimientos del grupo y expresar empatía y apoyo para los miembros del equipo

---

---

---


---

---

---

---

---



**ROLES QUE INTERFIEREN:**

- 1.- DOMINANTE
- 2.- AISLADO
- 3.- BLOQUEADOR
- 4.- EVITADOR
- 5.- NO COOPERATIVO
- 6.- CONVERSADOR AISLADO

---

---

---


---

---

---

---

---



**REGLAS DE APLICACIÓN DE RETROALIMENTACIÓN:**

- 1 - ENFOCARSE EN EL COMPORTAMIENTO MÁS QUE EN LA PERSONA
2. SITUACIONES DE AQUÍ Y AHORA
- 3 - SOMETA SU OBSERVACIÓN AL EXAMEN DE OTROS
- 4.- INFORMACIÓN QUE AYUDE
- 5.- PRONTITUD
- 6.- EVITE INTERPRETACIONES
- 7 - OFREZCA INFORMACIÓN, NO LA IMPONGA
- 8 - APERTURA Y SINCERIDAD
- 9 - ADMITA QUE PUEDE EQUIVOCARSE

---

---

---

---

---

---

---

---



**REGLAS DE RECEPCIÓN DE RETROALIMENTACIÓN:**

- 1.- NO ARGUMENTE NI SE DEFIENDA
- 2.- SOLO ESCUCHE, PIDA INFORMACIÓN Y ACLARE

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**ALGUNOS ATRIBUTOS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

**Resultados del desempeño**

Los equipos de alto desempeño hacen cosas. Producen algo, no sólo lo analizan. Sin un logro, los equipos se disuelven y se vuelven ineficaces a través del tiempo.

**Propósito y visión específicos compartidos**

Cuanto más específico el propósito puede ocurrir mayor compromiso, confianza y coordinación. Los individuos no trabajan para ellos mismos, trabajan por los demás en la búsqueda de un propósito compartido. El propósito compartido también puede ser el mismo como una visión motivadora de lo que el equipo debe lograr.

---

---

---


---

---

---

---

---

 **ALGUNOS ATRIBUTOS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

**Responsabilidad interna mutua**

El sentido de responsabilidad interna es mucho mayor que en cualquier responsabilidad impuesta por un jefe o alguien externo. La autoevaluación y la responsabilidad caracterizan a un equipo de alto desempeño.

**Borrar las distinciones formales**

Los miembros del equipo hacen lo que sea necesario para contribuir a la actividad, sin importar los títulos o posiciones anteriores. La participación en el equipo y los roles del equipo son más predominantes que el estatus externo.

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---

 **ALGUNOS ATRIBUTOS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

➤ **Roles de trabajo coordinados y compartidos**

Los individuos siempre trabajan en coordinación con los demás en el equipo. El resultado deseado es un solo producto de grupo, no un conjunto de productos individuales.

➤ **Ineficacia que lleva a eficiencia**

Debido a que los equipos permiten compartir y participar, hay influencia mutua acerca del propósito, y difuminan los límites de los roles, que al inicio pueden ser ineficientes. Conforme el equipo se desarrolla, debido a que han llegado a conocerse entre ellos tan bien y pueden anticipar los movimientos de cada uno, se vuelven mucho más eficientes que las personas que trabajan solas.

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---

 **ALGUNOS ATRIBUTOS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

➤ **Calidad extraordinariamente alta**

Los equipos producen resultados por encima de los estándares actuales de desempeño. Sorprenden y encantan a los diversos interesados con niveles de calidad no esperados y nunca antes obtenidos. Existe intolerancia a la mediocridad, así que los estándares de desempeño son muy altos.

➤ **Creatividad hacia la mejora continua**

Innovaciones a gran escala, así como pequeñas mejoras que nunca terminan, caracterizan los procesos del equipo y las actividades. La insatisfacción con el *status quo* lleva a un flujo constante de ideas nuevas, experimentación y a una búsqueda de progreso.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ALGUNOS ATRIBUTOS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

➤ **Alta credibilidad y confianza**

Los miembros del equipo confían en los demás en forma implícita, defienden a los miembros que no están presentes y forman relaciones interdependientes entre ellos. La integridad personal y la honestidad caracterizan las actividades de equipo y las interacciones de los miembros del equipo.

➤ **Claridad de las competencias fundamentales**

Los talentos únicos y las ventajas estratégicas del equipo y sus miembros están claros. Las formas en las que estas capacidades se pueden utilizar para llegar a los objetivos del equipo están bien entendidas. Las actividades extrañas y las desviaciones de la misión central del equipo reciben baja prioridad.

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

**LAS 8 BARRERAS DE LOS EQUIPOS**

1. Liderazgo aislado
2. Carencia o indefinición de metas
3. Fallas en proveer perspectiva
4. Poca especificidad de lo que se quiere
5. Fallas en asegurar el compromiso
6. Tomar el camino de menor resistencia
7. Fallas en identificar y celebrar los resultados
8. Impaciencia




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**LAS SEIS PALABRAS MÁS IMPORTANTES**


**DEBO ADMITIR QUE COMETÍ UN ERROR**  
 Las cinco palabras más importantes  
**USTED HIZO UN BUEN TRABAJO**

Las cuatro palabras más importantes  
**¿CUÁL ES SU OPINIÓN?**

Las tres palabras más importantes  
**¿PODRÍA POR FAVOR?**

Las dos palabras más importantes  
**MUCHAS GRACIAS**

La palabra más importante  
**NOSOTROS**




---

---

---

---

---


---

---

---

---

---

 **GUÍAS DE COMPORTAMIENTO**

1 Como líder de un equipo, primero debe desarrollar credibilidad como requisito previo para hacer que los miembros del equipo lo sigan al.

- Demostrar integridad y exhibir congruencia
- Ser claro y consistente acerca de lo que quiere lograr
- Crear energía positiva al ser optimistas y elogiosos
- Construir una base de acuerdo antes de continuar con el cumplimiento de la actividad
- Manejar el acuerdo y el desacuerdo al utilizar apropiadamente argumentos de un lado y de dos lados.
- Alentar y dirigir a los miembros del equipo para ayudarles a mejorar
- Compartir información acerca del equipo mismo y las fuerzas externas, y alentar la participación

---

---

---


---

---

---

---

---

 2 Luego de desarrollar la credibilidad, debe exponer una visión motivadora para el equipo, caracterizada por

- Elementos del hemisferio izquierdo del cerebro (objetivos racionales) y del hemisferio derecho del cerebro (símbolos e imágenes)
- Retos interesantes para el *statu quo*
- Lenguaje apasionado basado en principios centrales y personales
- Metas SMART (específicas, medibles, alineadas con la cultura del equipo, realistas pero flexibles y de tiempo)

---

---

---


---

---

---

---

---

 3. Puede desempeñar el rol de un miembro de equipo efectivo al facilitar el desempeño de la tarea mediante

- Dar instrucciones
- Buscar información
- Proporcionar información
- Desarrollar las ideas de los demás
- Exhortar el desempeño de la actividad
- Vigilar el progreso
- Analizar los procesos del equipo
- Probar la realidad de las sugerencias
- Aplicar las reglas del equipo
- Resumir los comentarios

---

---

---


---

---

---

---

---

 4 Puede desempeñar la función de miembro de equipo efectivo al construir relaciones entre los miembros del equipo mediante

- Apoyo a los miembros del equipo
- Armonizar en los desacuerdos
- Relajar la tensión a través del humor
- Confrontar el comportamiento improductivo
- Vigorizar a los demás
- Desarrollar las habilidades de los miembros del equipo
- Construir consenso
- Tener empatía con los demás

---

---

---


---

---

---

---

---

 5. Cuando se encuentren miembros del equipo que bloquean el desempeño del mismo con comportamientos disruptivos, se debe confrontar el comportamiento o aislar al miembro que lo provoca

6 Proporcionar a los miembros del equipo inútil retroalimentación que tenga las siguientes características

- Enfocada en el comportamiento, no en la persona
- Basada en observaciones y descripciones, y no en las deducciones o juicios personales
- Relacionada con un comportamiento específico, aquí y ahora, no en un comportamiento pasado o abstracto
- Que comparta ideas más que dar consejos
- Basada en la cantidad de información dada sobre lo que el receptor desea o requiere
- Información que beneficie al receptor más que sólo ser un escape emocional
- Compartida en momentos y lugares apropiados

---

---

---


---

---

---

---

---

 7 Aprender a diagnosticar la etapa en la que su equipo esté operando con el fin de facilitar el desarrollo del equipo  
Conocer las características fundamentales de las etapas de desarrollo, formación, normatividad, tormenta y desempeño

8 En la etapa de formación.

- Alentar la orientación a miembros del equipo
- Fomentar la confianza
- Alentar la construcción de relaciones
- Aclarar el propósito y las expectativas

---

---

---


---

---

---

---

---

 9 En la etapa de normatividad

- Fomentar la unidad
- Mostrar apoyo
- Proporcionar retroalimentación
- Alientar el facultamiento de miembros del equipo

10 En la etapa de tormenta

- Manejar el conflicto
- Legitimar las expresiones de diferencia
- Fomentar la interdependencia
- Trabajar hacia la construcción de consenso

---

---

---


---

---

---

---

---

 11 En la etapa de desempeño

- Identificar y capitalizar la competencia central del equipo
- Fomentar la innovación y la mejora continua
- Fomentar la velocidad
- Alientar la solución creativa de problemas y los niveles de excitación de desempeño

---

---

---


---


---

---

---

---

 **“INTEGRA TU EQUIPO  
CON TRIUNFADORES Y  
TU EQUIPO SERÁ UN  
EQUIPO EXITOSO DE  
ALTO RENDIMIENTO”**



---

---

---

---

---

---

---

---



**Bibliografía**

- 1 "La Sabiduría de los equipos", Jon Katzenbach, Smith Douglas Edit. CECSA
- 2 "Ordenando el caos", Peters, Tom Nueva York Edit. John Wiley
- 3 "Lo primero es lo primero" Stephen R Covey Editorial Paidós
- 4 "La Quinta Disciplina" Peter Senge Ediciones Garnica S.A
- 5 "desarrollo de habilidades directivas" Mauro Rodríguez Estrada Manual Modemo.
6. "El liderazgo centrado en principios". Stephen R. Covey Editorial Paidós
- 7 "El arte del liderazgo" Internet [www. Geocities.com/Tokyo/Harbor](http://www.Geocities.com/Tokyo/Harbor)
8. "Ética y empresa", Lozano, Joseph Editorial Trotta
- 9 "El liderazgo y la lucha por la integridad" Badaraco, C., Ellsworth, R Editorial Norma
- 10 El crepúsculo del deber Lipovetsky, Guilles Editorial Anagrama
- 11 Las 8 estrategias para promover la interdependencia positiva tomado de David W Jonson, Roger y Edythe Jonson Holubec (1995)

---

---

---

---

---

---

---

---