

FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

TRABAJO EN EQUIPO

Del 03 al 07 de Septiembre de 2007

APUNTES GENERALES

CI - 196

Instructor: Mitro. Sergio A. Bastar Guzmán COFEPRIS - Comisión de Fomento Sanitario

Septiembre de 2007

DECDFI

NOTAS:

Taller Trabajo en Equipo

Mtro. Sergio A. Bastar Guzmán

-				•		,		
u	 ^	^	•		-	_	-	
_	 -	-						
	 •	•		ta	•	•		•

Las organizaciones logran sus metas mediante el trabajo coordinado de personas que se organizan en grupos: EQUIPOS DE TRABAJO.

Sin embargo, un equipo de trabajo no es tan solo una uma de esfuerzos individuales, sino que el equipo da lugar a fenómenos cuyo conocimiento es indispensable para el óptimo aprovechamiento de las habilidades y capacidades individuales.

Este taller introduce al participante en el conocimiento de los grupos y lo capacita en la práctica de fenómenos grupales que aumentarán la CAPACIDAD PRODUCTIVA de la organización.

 	•	<u>.</u>		
 			_	
 		· · · · · ·		
		•		
			- -	<u>-</u>
				 -
 		.	_	
 <u> </u>			- -	
	_			

Objetivos:

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

_	_				
()	н.	-	IV	•	5

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

CONTENIDO TEMÁTICO:

- 1. Participación e integración en los equipos de trabajo:
- 1.1. Los grupos en la vida del hombre
- 1.2. Características y propiedades de los grupos de trabajo.
- 2. Sistemas de comunicación positiva
- 2.1. Comunicación persuasiva y cambio de actitudes
- 2.2. Comunicación como un proceso
- 3. Cooperación e integración en los equipos
- 3.1. Participación personal en el logro de objetivos grupales
- 3.2. La cooperación y colaboración
- 4. Cohesión y funcionamiento del equipo
- 4.1. Participación e integración personal al equipo
- 4.2. Sociometría

•
•
•
•
•

1.	Participación e integración	en
	los equipos de trabajo:	

- 1.1. Los grupos en la vida del hombre
- **1.2.** Características y propiedades de los grupos de trabajo

El trabajo de los individuos, cada vez con mayor frecuencia e importancia, está en dependencia directa de su desempeño en grupos, en equipos de trabajo en los cuales se haga más probable el logro de los objetivos organizacionales.

Los equipos de trabajo son las células en cuyo interior se desarrollan actividades y procesos que, finalmente, marcarán las grandes diferencias en el desempeño de la organización, de sus logros y del clima mismo de la organización.

Como se podrá ver en los contenidos y ejercicios por venir, las habilidades y actitudes relativas al trabajo en equipo se han convertido en elementos de máxima importancia para los individuos, ya que de ellas depende la eficiencia y calidad de los resultados.

				_
			<u>.</u>	
	•			
			_	_
İ				
	<u> </u>			
		<u> </u>		
	·			
		 -		
	•			
	_		_	

1.1.- Los Grupos en la Vida del Hombre

Necesidades:

- ◆1. Inclusión
- ◆2. Reconocimiento
- ◆3. Estructura y control
- ◆4. Creatividad
- ◆5. Desahogo emocional

Elementos

- ◆ 1. Vínculo
- ◆ 2. Unión
- ♦ 3. Organización

Todo conglomerado humano, todo conjunto de personas que muestran cierto grado de interacción entre ellos, permiten la satisfacción, aunque sea parcial, de ciertas necesidades psicológicas y sociales.

Sin embargo, los equipos logran un mayor grado de satisfacción de dichas necesidades al ofrecer a sus miembros sus tres elementos básicos: Vínculo, Unión y Organización.

Estos elementos no se dan en forma espontánea (grupo), sino que son la consecuencia de un trabajo al interior de los conjuntos de personas y que los llevan a constituir verdaderos equipos de trabajo. Así, Vínculo, Unión y Organización, no se presentan porque alguien lo mande o lo ordene, más bien se llegan a dar como efecto de los esfuerzos intencionales y dirigidos por parte del equipo mismo en su proceso de formación.

•	,		
•		 	
•		 	
_			
•		 	
-		 	
-		 	
-	·	 	
_			
_			
_			
_			
-		 	
-	<u> –</u>	 	
-		 	-

Ventajas y beneficios del trabajo en equipo: →Organizacionales →Grupales →Individuales

ORGANIZACIONALES: Las organizaciones, al trabajar bajo estilos de trabajo en equipo, obtienen más y mejores resultados para todos los actores que intervienen en su vida, tales como personal, capital, clientes y proveedores, generando una dinámica que repercute en el clima y la cultura de la organización.

GRUPALES: Los grupos de trabajo dentro de la organización, siguiendo los lineamientos y estrategias del trabajo en equipo, las cuales implican aspectos socioafectivos muy relevantes, obtienen un mayor grado de desempeño y competitividad, impactando los resultados asignados a las unidades de trabajo.

INDIVIDUALES: Las personas, quienes son las que generan los procesos sociales necesarios para el trabajo en equipo, logran más metas con menor esfuerzo, pero siempre como efecto del logro de los resultados conjuntos. Así, los individuos obtienen un mayor grado de satisfacción personal, pudiendo repercutir sobre la calidad del ambiente de trabajo.

NOTAS:	
Variable - Add -	

Grui	pos '	V	ea	ui	oq	S:
- 1 4	777	7	~~	~.	\sim	•

Grupo:

Equipo:

- Planeados
- **☞**Bajo compromiso
- Alto compromiso

- y externa

- ☞Fácil
- Mayor duración

desaparición

Aunque parecidos sus diferencias nos permiten apreciar que, para el trabajo organizacional, los equipos muestran mas ventajas y beneficios para la organización y los individuos.

Como idea general se puede señalar que todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipo...

	-		
	_	•	
•			
		•	
			
			· · ·

1.2.- Características y propiedades de los equipos de trabajo:

Skip, Ship: Tripulación Un equipo de trabajo es:

Una entidad social altamente organizada orientada hacia una tarea común, está integrado por un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles con flexibilidad, apegándose a procedimientos establecidos y sus miembros cuentan y muestran habilidades para un adecuado manejo del proceso socioafectivo dentro de un clima de respeto y confianza.

- Entidad social
- Altamente organizada
- · Orientada hacia una tarea común
- Número reducido de personas
- · Adoptan e intercambian roles con flexibilidad
- Siguen procedimientos establecidos
- Habilidades para manejar adecuadamente el proceso

socioafectivo

• Clima de respeto y confianza

NOTA	S:			
				_
	_			
		-		
				_
	•			_
-				_
			<u>. </u>	
				_
<u></u>				
	_	_		
				_
				_
				_

Filosofía de equipo:

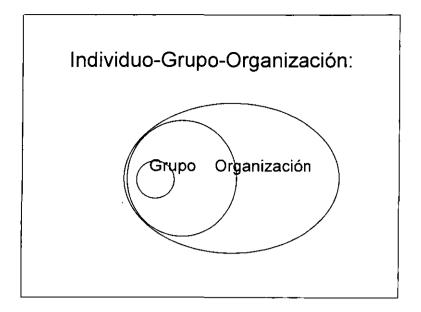
Postulados Básicos:

- © El equipo es mayor a la suma de sus partes
- © Solo a través del logro de las metas de equipo se pueden alcanzar las individuales
- La fuerza total del equipo es la misma que la del más débil de sus eslabones
- © La contribución es el espíritu del equipo
- © Los conflictos son el combustible
- © El respeto y la armonía los vehículos

Los postulados básicos del trabajo en equipo muestran claramente el espíritu y filosofía que está tras el trabajo. En muchas ocasiones, un conjunto de personas se les dificulta trabajar en equipo debido a que no comparten, en lo más profundo de sí mismas, este tipo de postulados.

Lo anterior suele ser el principal y más fuerte obstáculo, aunque no impedimento determinante, para la adopción del trabajo en equipo como estilo de trabajo.

NOTAS:
`
-
•
•
-



Las personas no nos relacionamos con la sociedad, ni con la organización en forma directa, ello no es posible porque los niveles de complejidad y el lenguaje de interacción son demasiado distintos. Por ello, los individuos utilizamos como "vehículo" en nuestra necesidad de pertenecer e interactuar con la organización y la sociedad, a los grupos.

Así, dentro de nuestra organización decimos que "pertenecemos" a cierto grupo, por ejemplo "soy de mantenimiento" o "de producción".

	,
	—
· -· - · · · · · · · · · · · · · · · ·	

CURSOS INSTITUCIONALES "TRABAJO EN EQUIPO"

NOTAS:

Formando un MAL equipo de trabajo:

- Desperdicio de tiempo
- Carencia de apoyo
- 2 Agendas ocultas
- Mala administración del tiempo
- Miembros aislados
- Pistas falsas
- ឱ Socavar la autoridad
- Derribar las ideas
- Sin sentido de dirección o propósito

- Subgrupos
- Conservadurismo. No riesgos
- Exceso de procedimientos y de detalles
- E Carencia de claridad de papeles
- S Carencia de planeación
- Se Carencia de experiencia
- Exceso de seriedad y enfocados a las tareas individuales
- ¿Reconocemos algunas de estas características en nuestras organizaciones?
- ¿Nuestro trabajo se realiza o tiende a ser el de un MAL equipo de trabajo?

Ejemplifique específicamente cómo en su organización se realiza un mal trabajo en equipo.

,	
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
,	
	
	
	
	

Formando un	BUEN 6	oqippe	de	traba	jo:
-------------	---------------	--------	----	-------	-----

- Procesos definidos y administrados con claridad
- Propósitos y dirección claros y definidos
- Energía y entusiasmo
- Humor y diversión
- Cuestionar y escuchar retos y apoyo
- Papeles claros
- Ambiente decisivo
- Compromiso y participación

- g Enfoque y perspectiva
- @ Pensar y planear
- Aprendizaje de los errores
- Creatividad y flexibilidad
- g Retroalimentación y revisión
- Apertura y honestidad
- Compartición de información a nivel interno y externo

¿Existen algunos de estos elementos en su organización que puedan servir como semilla o primeros pasos para un adecuado trabajo en equipo?

Ejemplifique acciones concretas que demuestren la xistencia de algunas o varias de estas características.

· · ·	
	
	
· · · ·	·

2.	Sistemas	de	comunicación	
positiva				

■ 2.1. Comunicación persuasiva y cambio de actitudes

2.2. Comunicación como un proceso

La comunicación es el vehículo mediante y a través del cual las personas en los equipos se incorporan en procesos. Estos procesos, con su riqueza y complejidad, son cada vez más, aspectos altamente valorados por las organizaciones que desean mejorar en sus resultados, a la vez que hacen posible elevar el grado de satisfacción de las personas que en ellas colaboran.

Pero la comunicación con demasiada frecuencia se le considera como un intercambio de información, aun con el elemento de retroalimentación, cuando debiera de ser concebida, en su perspectiva humana, como un proceso que se da dentro de un encuentro entre dos personas, con todo lo que ello implica. Es decir, como seres completos y complejos que representan intereses, deseo, temores y aspectos emocionales de vital relevancia.

· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
·

NOTAS.

2.1. Comunicación persuasiva	у
cambio de actitudes	

Regla de Oro:

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

Los equipos arrancan a partir del establecimiento de objetivos, de al menos uno en común entre sus miembros. Para que dichos objetivos realmente cumplan con la regla de comunidad deben de surgir a partir de las necesidades de los individuos, se deberá de conectar el objetivo del equipo con los personales, a n de que se despierte el interés necesario, el combustible básico, para la participación de los miembros del equipo.

La comunicación, percibida como un estado de funcionar en común y compartir estados socio afectivos entre los actores de dicho proceso, implica la necesidad, a la vez que la posibilidad, de que ambos participantes se puedan persuadir mutuamente. Es solo a través de la riqueza de dicho proceso que es posible que la regla de oro del trabajo en equipo se convierta en realidad. Sin la adecuada cantidad y calidad de comunicación efectiva es imposible pensar en establecer un verdadero trabajo en equipo.

1,01110.
-
i
İ

Definición y asignación de objetivos:

- Claros, precisos y cuantificables
- · Alcanzables, pero retadores
- Asumidos por las personas que más probabilidad de éxito sobre sus resultados tengan
- Escalados para ir revisando su cumplimiento en forma sistemática

En los equipos de trabajo, el o los objetivos deben de documentarse de la forma más clara posible, de tal forma que siempre sirvan como referencia de cumplimiento o desviación de ellos. Además, si es necesario, se pueden asignar varios de ellos a personas, parejas o tríos, considerando el grado de contribución y valor del mismo por parte de esos miembros para un resultado exitoso, sin embargo se debe de cuidar la participación de todos los miembros, pues el trabajo en equipo no es la división del objetivo en objetivos individuales, no es solo la suma de logros individuales, sino la construcción de resultados a partir de la colaboración conjunta.

	,		
			<u> </u>
		. –	
•			
		<u>.</u>	
			- · · - · · · ·
,			
-			
•			
-			
-			
-			
-			
_			
_			
-			
-			
_		<u>-</u> -	

UNAM CURSOS INSTITUCIONALES 2.2. Comunicación TORATRA LLOTEN EQUIPO"	DECDFI
proceso	NOTAS:
■ Somos 90% Comunicación ■ Significa "ponerme en común con el otro"	
Implica un acto humano trascendente y, para que sea efectiva, debe de ser lo más profunda posible ———————————————————————————————————	
APERTURA COMUNICACIONAL:	
En el sentido más humano del término, comunicar significa "ponerme en común con el otro", conectarme con la persona en la forma más significativa e impactante posible en relación a la situación de vida de que se trate.	
El ser humano es, por definición, un ente comunicacional. 90 % de lo que hacemos y somos es comunicación, sin embargo, esta regularmente es solo superficial. intercambiamos opiniones, vomitamos conocimientos e información; pero estamos muy cerrados para comunicarnos. No escuchamos lo que nos comunican porque estamos demasiados ocupados escuchándonos solamente a nosotros mismos.	

UNAM	CURSOS INSTITUC "TRABAJO EN EC	IONALES		DECDFI
LA CONVERSACIÓN COMO Y RESPONSABIL	O COMPROMISO	I	NOTAS:	
HABILIDAD DE ESCUCHA				
· MÍNIMAS DISTORSIONES				-
· MÍNIMA SELECCIÓN				
· MÍNIMA GENERALIZACIÓN		<u> </u>		
CONTROL EMOCIONAL	1			
· USO DEL LENGUAJE Y NIVELES ESPECÍFIC	OS DEL RECEPTOR			
LA ESCUCHA:				_
Escuchar implica una posición a abrir los canales para que entre el otro.	•	_		
La escucha debe de ser activa, o concentración en el otro. Para m comunicación es necesario apre Callar y realmente comprometers otro.	ejorar la nder a escuchar.			
Es constante, fluida, veloz y dete nuestro desempeño cotidiano, ca relaciones y vida personal.	·	_		
Se le ha llamado "pensamiento", "imaginación", por ser una comu audiovisual con nosotros mismos producimos, consumimos y modiun lenguaje altamente sofisticado	nicación s. Nosotros la ificamos, utilizando		_	
				.

COMUNICACIÓNBAJO EN EQUINTERPERSONAL	CHONALES QUIPO" NOTAS:	DECDFI
B PONERNOS EN COMÚN B DE SUPERFICIAL A PROFUNDA E DE INTERCAMBIO A CONVERSACIÓN E DE IMPERSONAL A SIGNIFICATIVA B DE INTRASCENDENTES A TRASCENDENTES E VEHÍCULO Y VINCULO		

Cuando logramos trabajar, construir, una comunicación humana interpersonal encontramos que los resultados son los de ponerse en común y pasar a un nivel más profundo en la relación con la otra persona.

Más que ser un simple intercambio de información o datos pasa a ser una verdadera conversación que puede producir un cambio en la otra persona. Además, de ser impersonal, se convierte en una relación mucho más significativa y los contenidos son más trascendentes.

Tal vez, de lo más importante a señalar es el hecho de que la comunicación deja de ser un vehículo y se convierte en un vínculo de unión entre dos personas.

-					
-			_		
_					
_					
-	 	_			
i					
_					
_					
-	 				
_	 				
_					

¿ QUÉ ES COMUNICACIÓN?

■ LOS SERES HUMANOS SOMOS ■ 95 % COMUNICACIÓN



La comunicación, en el sentido humano, es un proceso entre individuos, lo cual en sí mismo ya tiene una serie de implicaciones, pues intervienen procesos tales como el pensamiento y las emociones. En realidad las personas somos, en un alto porcentaje, entes comunicacionales que interactuamos con otros individuos y damos lugar a procesos socio-emocionales, por lo que comunicamos con nuestro lenguaje, nuestro comportamiento, nuestra vestimenta y, en general, con todo lo que portamos, hacemos y expresamos.

En el sentido humano definimos a la comunicación como entrar en común con la otra persona, comulgar con ella. La mejor forma de conocer qué tanto y qué tan bien nos comunicamos con alguien es en relación al grado en el cual estamos compartiendo cierto estado emocional con dicha persona.

Como **PROCESO** podemos decir que este consiste en un intercambio entre dos entidades, pero no solamente de información o datos, sino de opiniones, deseos, sentimientos y otros contenidos que facultan a los participantes a llegar a mejores resultados en su relación interpersonal.

-	
_	 _
_	
-	
-	
-	
-	
_	
_	
-	
-	
-	
_	_
_	
-	
-	
-	
_	
_	
	 _

UNAM PERCEPCIONAL PERCEPCIONAL	LES DECDFI
INTERPERSONAL	NOTAS:
■ PROCESOS BÁSICOS:	
EMISOR CODIFICA	
■ RECEPTOR DECODIFICA	
Los aspectos que caracterizan a la comunicación humana son el hecho de que sus actores (emisor y receptor) realizan acciones altamente complejas y sofisticadas que tienen un efecto sobre la calidad del proceso y los resultados de la comunicación.	
La persona, cuando actúa como emisor se enfrenta al reto de codificar su mensaje, es decir, ponerlo en los términos y lenguajes necesarios, no solo para que llegue al receptor, sino para que tenga en este el efecto buscado. Es en este proceso de codificación donde se cometen los más frecuentes y más graves errores por parte de las personas, debido a la forma que tenemos para codificar, la cual regularmente es inadecuada, pues esperamos y creemos que los demás (receptor) va a entender las cosas de igual manera y con los mismos elementos con lo que lo hacemos nosotros.	
De igual manera, al decodificar los mensaje que nos llegan, cometemos otros errores. La comunicación humana, es humana, precisamente por esta variabilidad que como personas presentamos, a diferencia de los equipos de cómputo y de fax, cuyas acciones de codificación y decodificación son exactas, precisa e invariables.	

ÜNAM		SOS INSTITUCION. RABAJO EN EQUIP		DECDFI
CODIFICACIÓN: PRO CONVIERTE UNO O (IDEAS, IMÁGENES, S COMPONENTES EXTER	OCESO MEDIAN [*] VARIOS INGRE ENTIMIENTOS, O	TE EL CUAL SE DIENTES INTERNOS PINIONES, ETC.) EN	NOTAS:	
ENTRADAS	PROCESOS	RESULTADOS		
HISTORIA PERSONAL MANEJO DEL LENGUAJE FACTORES SOCIOCULTURALES HABILIDADES EXPRESIVAS ESQUEMAS REPRESENTACIONALES EMOTIVIDAD CONTENIDO MENTAL BÁSICO	TRATAMIENTO SINTAXIS INTENSIÓN FISIOLOGÍA	VERBAL VOCAL VISUAL		
La codificación mism podemos analizar co procesos y resultado en forma automática utilizamos cotidianan	n base en sus s. Este proce en las persor	s entradas, so se realiza nas y lo		

		SOS INSTITUCIONA RABAJO EN EQUIPC) "
DECODIFICACIÓN: PRO CONVIERTEN E INTERI EXTERNOS EN REPRE DE QUIEN RÉCIBE EL M	PRETAN LOS COMI SENTACIONES INT	PONENTES	NOTAS:
ENTRADAS	PROCESOS	RESULTADOS	
HISTORIA PERSONAL FACTORES SOCIOCULTURALES HABILIDADES PERCEPTIVAS DE COMUNICACIÓN ESQUEMAS REPRESENTACIONALES EMOTIVIDAD CONTENIDO MENTAL BÁSICO	SELECCIÓN DISTORSIÓN GENERALIZACIÓN ATENCIÓN ESCUCHA	COMUNIÓN EMOCIONAL EMPATÍA CONFIANZA ENTENDIMIENTO	
También la decodificiene un efecto radi la comunicación, in personales de nues nuestros esquemas	cal sobre los r volucrando ele stra formación s de represent	resultados de ementos personal, ación y los	
errores que se com	eten collularia	arriente.	

AUTOMATISMOS Y RUTINAS:

- Nuestra expresión y escucha cotidianas son automáticas
- La rutina nos hace actuar sin reflexionar ni actuar eficazmente en el proceso de comunicación

Regularmente en nuestra acción cotidiana expresamos y "escuchamos" en forma tan automática y rutinaria que damos como resultados efectos inadecuados de nuestras acciones de comunicación.

Ponemos poca atención en ambos sentidos, tanto como emisores como receptores y desatendemos también la calidad de la relación interpersonal que está implícita en la comunicación.

1、一分別を成れる中央の場合をかった。			
INSTRUCTOR: MTRO	SERGIO A	BASTAD	CHZMAN

UNAM CURSOS INSTITUCIONALE "TRABAJO EN EQUIPO" LO QUE CUENTA EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL LA CREDIBILIDAD DE LA COMUNICACIÓN SE CONSTRUYE CON LA CONGRUENCIA DE LOS ELEMENTOS: VERBALES 7% VOCALES 38% ▼VOCALES 38%	NOTAS:
VISUALES 55% 93%	
Uno de los principales efectos que se busca en una relación de comunicación de buena calidad es la credibilidad por parte de quien la recibe. Dicha credibilidad depende en gran medida de la congruencia de los elementos que conforman el o los mensajes que emitimos.	,
Los componentes verbales solamente representan un mínimo porcentaje de la efectividad de nuestra comunicación. En realidad son los elementos vocales y los visuales los que representan el 93% de la efectividad de nuestra comunicación.	

3. Cooperación e integración en los equipos

- 3.1. Participación personal en el logro de objetivos grupales
- 3.2. La cooperación y colaboración

Con lo vista hasta aquí debe de quedar suficientemente claro que trabajar en equipo no implica solamente reunir a las personas y dividir una gran tarea en una serie de tareas individuales ligadas secuencialmente, o bien en forma "ordenada" integrar los resultados individuales, sino que se trata de todo un complejo interactuar de los individuos.

Los individuos deberán de estar dispuestos a poner, en primer término, los objetivos del equipo y en segundo lugar los individuales, así la participación adecuada en un equipo de trabajo implica, entre otras cosas, preocuparse y ocuparse primero en las necesidades y metas grupales y, en segundo término, las individuales.

En dicha complejidad dos aspectos son cruciales para los resultados y la satisfacción de los individuos, estos la cooperación y la colaboración.

			<u> </u>
			
			<u></u>
	-	,	_
		- 1041	
		•••	
		•	_
		•	
			
l			

3.1.	Participad	ción pe	rsonal	en	el
lo	gro de ob	jetivos	grupal	es	

- Toma de decisiones
- Coordinación y participación de y en reuniones

Los individuos, dentro de los grupos, tenemos formas de participar que son determinantes para los resultados, tanto grupales como individuales. En los equipos de trabajo las principales participaciones están relacionadas con la toma de decisiones, el ejercicio de la autoridad y la coordinación y actuación de las personas en las reuniones del equipo.

 -	
	<u>-</u> .
	
	<u>,</u>

NOTAS.

Funciones sociales:

Los miembros de un equipo de trabajo deben de saber:

- Cuándo obedecer
- Cuándo opinar
- Cuándo votar
- Cuándo mandar
- Cuándo decidir y
- Cuándo callar

Las funciones sociales, su definición, conocimiento y ejercicio sano y adecuado, promueven el desempeño armónico de las organizaciones. Una prueba del grado de eficiencia de estas funciones es la observación de todos y cada uno de los miembros del equipo con respecto a estas preguntas.

Una de las principales funciones dentro de una organización es la de la autoridad. La autoridad no es una persona o una serie de normas, la autoridad se debe de entender como una función dentro de una organización y, así como otros elementos, cumple una acción estratégica y determinante para los objetivos de la organización.

11011151
·
•
·

· ·

Toma de decisiones:

- Autocrática: Centralizada, se justifica en función de que no requiere de la aprobación de los colaboradores.
- Consultada: Cuando el grado de aceptación tiene cierto impacto para la puesta en marcha de lo decidido.
- Democrática: Implica la participación y aceptación de una mayoría de los miembros del equipo.
- Concensada: Se basa en la negociación y enriquecimiento y búsqueda de alternativas que pueden ser completamente distintas a las esperadas o deseadas en un principio por el jefe.

El ejercicio de la autoridad, su estilo de dirección, está íntimamente ligada con la forma de tomar decisiones por parte del equipo.

Cada uno de los niveles de toma de decisiones implica nayor gasto para el equipo, por lo que se deberán de aplicar criterios claros para determinar cuándo se requiere una decisión autocrática por un extremo, y cuándo una completamente concensada.

-
,

Ejercicio de la autoridad:

Estilos de Dirección:

Mandar: Dar instrucciones precisas con poca posibilidad de aplicar alguna variante por parte del colaborador.

Vender: Sugerir acciones a realizar y solicitar la aprobación del colaborador, permitiendo cambios en la propuesta sin alterar lo sustancial.

NIVEL "EQUIPO"

Participar: Propiciar el involucramiento del colaborador en la generación de alternativas para resolver situaciones o tomar decisiones.

Delegar: Solicitar la solución de los asuntos por parte del colaborador, otorgándole y reconociéndole cierto grado de autoridad y autonomía en las acciones que realice

La autoridad se ejerce siempre a través de algún o algunos estilos de dirección.

Sin embargo, en los equipos de trabajo, imperan los estilos participativo y de delegación, pues implican la dinámica y aprovechamiento máximo de los recursos del equipo.

Los estilos de ordenar y vender también se presentan, pero regularmente sobre tareas poco sustanciales como para gastar el trabajo en equipo en decisiones que pueden y deben de ser tomadas en forma autocrática o solamente consultada.

	
	_
	_
	_
	_
	_
	_
	_
	_
	_
	_

Dire	cción	de	reunio	nes:
סווע		uc	ICUIIIU	1169.

- Centrarse en el Proceso más que en el contenido
- Mantener las participaciones y discusiones encaminadas hacia la tarea.
 Cuidar la calidad del proceso socioafectivo
- Documentar las ideas, tareas, compromisos
- Sintetizar y aclarar

El trabajo de dirigir una reunión de trabajo de un equipo es más la de orquestar y conducir los intereses personales de los miembros hacia la consecución del objetivo.

Quien coordina a un equipo se ocupa más de cuidar el proceso y menos el contenido. También es su responsabilidad el vigilar que se documente y queden evidencias del trabajo del equipo, pues este es demasiado caro y valioso para la organización como pata dejarlo en horas y horas de palabras que no se concretan en acciones, resultados y documentos que evidencien el trabajo del equipo.

NOTAS:	
	_
	_
	

3.2. La cooperación y colaboración

- © Cooperar: Operar recursos en forma conjunta entre dos o más personas, orientadas hacia el fin común previamente acordado
- Colaboración: Elaborar resultados en forma conjunta aportando recursos individuales para ello

Cooperación y colaboración son los principales vehículos a través de los cuales los individuos pueden alcanzar las metas del equipo.

La comunicación, ya asumida como proceso en el cual dos o más individuos entran en común entre ellos, va a ser de gran utilidad para lograr los fines y funciones de la cooperación y colaboración. Aunque en ocasiones se les asume como sinónimos, en realidad presentan diferencias ligeras, pero importantes para nuestro curso. Cuando dos personas operan en forma coordinada un mismo equipo y al mismo tiempo, y que ello resulta necesario para alcanzar el objetivo, se dice que están cooperando. La cooperación entonces está determinada por la naturaleza del trabajo de que se trate, así para que una gran grúa logre subir a la azotea de un edificio un carga se requiere que el operador de la grúa obtenga la cooperación de otras personas que le proporcionan información para que este mueva la grúa en las direcciones y distancias adecuada.

Mientras que la colaboración implica elaborar en forma conjunta los resultados que se esperan, lo cual no necesariamente ocurre al mismo tiempo, así por ejemplo, durante una intervención quirúrgica mientras el cirujano continua trabajando en algún órgano del paciente el laboratorio puede llevar a cabo un estudio de laboratorio e informar de los resultados uno minutos después. Los resultados del laboratorio colaboran con el objetivo de la intervención quirúrgica, en este sentido el laboratorio no coopera, sino que colabora.

	·
	
•	
-	
•	
•	
_	
•	

4. Cohesión y funcionamiento del equipo

4.1. Participación e integración personal al equipo

4.2. Sociometría

Integrarse a un equipo de trabajo no implica perder individualidad o identidad personal. El reto para el quipo de trabajo es precisamente saber caminar con las diferencias que todos los individuos deben de tener entre sí. Las diferencias de opinión entre los individuos son precisamente el combustible del equipo de trabajo.

Con frecuencia se considera que un "buen" equipo es aquel en el cual todos los integrantes piensan de la misma forma en casi todos los asuntos relevantes para el equipo, lo cual es bastante alejado de lo que en realidad debe de ser un equipo de trabajo. Es precisamente a partir de las diferencias de opinión que se puede y se debe de aportar al trabajo en equipo.

	_	
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		
_ · · · · - · · · · · · · · · · · · · · 		

4.1. Participación e integración personal al equipo 40 PALABRAS:

1 A	utomóvil	2 C	alcetin
	omputadora	4. Li	
	illetera		urazno
	rafa	8. A	
	icohol		
		10.	Playa
11.	Pelota	12.	Abrigo
13.	Rueda	14.	Cadena
15.	Almohada	16.	Empresa
17.	Perro	18.	Puente
19.	Zapato	20.	Camilla
21.	Regalo	22.	Caricia
23.	Martillo	24.	Tormenta
25.	Cocina	26.	Camión
27	Tuerca	28.	Banco
29.	Camisa	30.	Alambre
31.	Rosa	32.	Amanecei
33.	Calamar	34.	Colonia
35.	Sombrero	36.	Salsa
37.	Casa	38.	Silbato
39.	Ropero	40.	Horizonte

Cada vez con mayor frecuencia en las organizaciones las tareas que se requieren realizar rebasan por mucho las capacidades individuales de las personas. Esto se hace muy evidente cuando nuestras capacidades y recursos personales resultan insuficientes para sacar adelante los retos y de la organización.

El trabajo en equipo implica sumar y multiplicar, más que restar y dividir.

Los beneficios y las ventajas de un trabajo en equipo son necesarias para la organización y convenientes para los individuos, pues en la medida en que los objetivos del equipo se logren es como las personas alcanzarán sus logros personales.

	
 	
	_
	_
	_
	_

3.-

DECDFI

NOTAS:

CEGUERAS:

PUNTOS CIEGOS Y NECESIDADES DE APOYO (dado y no recibido)

	(dado y no recibido)			
		_		
•		ł		
		_		
ld	entifique, al menos, 3 puntos ciegos dentro de s		<u></u>	
	equipo, es decir, aspectos o elementos que no visibles para algunos de los miembros.	SOII		
1		-		_
2	•	-		
		1		
3		-		
		_		
De	escriba 3 necesidades de apoyo que usted considenciales de la sun organización no que los demás miembros de su organización no consideración n			
	están atendiendo o satisfaciendo.		1000	
1	•	_		
2	•	-		_
3	•	-		
		. 1 _		
De	escriba 3 necesidades de apoyo que usted considerados que usted proporciona a otros miembrso de su	dere		_
4	organización.	-		
1	•	_		
2				
۷.۰	•] _		_

CURSOS INSTITUCIONALES "TRABAJO EN EQUIPO"

DECDFI

NOTAS:

7	ГО					Λ			
1		ĸ	へ	IJ	_	н	_		

Con los materiales que se proporcionan consrtúyase un Torre.

T	O	R	R	Ε	D	Ε	Р	Α	Ρ	Ε	L	

Cuestionario grupal 1:

- 1. ¿El producto hecho puede considerarse una torre?
- 2. ¿Existió trabajo en equipo?
- 3. ¿Existió un líder?
- 4. ¿Están los participantes satisfechos con el resultado?

Cuestionario grupal 2:

- 1. ¿Hubieron diferencias entre la torre 1 y 2?
- 2. ¿Mejoró el trabajo en equipo?
- 3. ¿Existió un liderazgo?
- 4. ¿Con cuál de los dos resultados están los participantes más satisfechos?
- 5. ¿Cual es la explicación para las diferencias entre los resultados de la primera y segunda parte?

 INSTRUCTOR: MTRO SERGIO A BASTAR GUZMAN

i	
_ :	
-	
<u> </u>	
	
	
	
	
	<u> </u>

34

NOTAS.

Ejercicio:

Solución de los obstáculos para la

Productividad en la Organización

La organización atraviesa por una situación especial en cuanto a su permanencia. Por un lado en los últimos meses han venido creciendo las solicitudes de atención e investigación en problemas de salud y existe una presión externa en cuanto a la producción de resultados palpables y evidentes en relación a que se están aciendo las cosas como se deben de hacer y se están obteniendo los resultados que la sociedad espera.

La organización considera, y tiene los elementos para sostener, que trabajando más tiempo el nivel de resultados aumentará, de tal forma que, a pesar de las presiones, la organización crecerá en sus resultados.

Ustedes han sido convocados por la Dirección para conformar un equipo de trabajo que estudie la situación y genere una serie de propuestas con posibilidades de operacionalizarse en el corto plazo, de tal forma que se involucre a la mayor parte del personal en las soluciones y que estas, obviamente, sean efectivas para salvar los obstáculos.

NOTAS:	
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
•	
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
	
•	
•	

4.2.- Sociometría de la calidad del trabajo en equipo:

Implica dos grandes elementos:

- Tarea: Los resultados que se esperan, los objetivos, la misión, la razón de ser del equipo
- Proceso: Las interacciones entre los individuos que deben de cumplir criterios de calidad

_	
П	
	•

Misión y objetivos a lograr.

Formas de analizar los problemas y tomar decisiones.

Sistemas y procedimientos de trabajo.

Distribución de funciones y formas de trabajo

Dimensiones de Comportamiento hacia la Tarea:

- **1.- Fijar Metas:** Grado en que se especifican las metas que la gente debe alcanzar.
- 2.- Organizar: Organizar el trabajo de los miembros del equipo.
- 3.- Establecer límites de tiempo.
- 4.- Ordenar: Dar instrucciones específicas.
- **5.- Controlar:** Especificar y solicitar informes periódicos sobre avances.

PROCESO:

Actitudes y Comportamientos.

Intercambios afectivo-emocionales.

Dirección y profundidad de la comunicación.

Estilo de dirección.

Patrones de motivación.

Supuestos sobre la condición humana.

Modelos básicos de competencia y colaboración.

Manejo de los conflictos interpersonales.

Dimensiones de comportamiento hacia la relación:

- 1.- Dar apoyo: Grado en que se proporcionan estímulos afectivos.
- **2.- Comunicar:** Involucramiento de la personas en las discusiones relacionadas con las actividades.
- 3.- Facilitación de interacciones: Convivencia entre las personas.
- 4.- Escucha activa: Buscar y atender preocupaciones personales.
- **5.- Retroalimentación:** Se proporciona información acerca del desempeño de los miembros.

11011101		
		
	_	
	_	
		
		-
•		
 		

INDICADORES DE TAREA DEL EQUIPO SON:

- REALIZACIÓN: Es la identificación, establecimiento y cumplimiento de metas por parte del equipo
- RESPONSABILIDAD: El compromiso de sentir como propio lo que sucede en la institución y la respuesta a ese compromiso por parte del equipo
- 3. EXPERIENCIA: Es la asimilación de conocimientos y habilidades puestos al servicio del equipo y su aprovechamiento.
- ACTIVIDAD: Es la inversión de energía en trabajos significativos distribuidos entre todos los miembros del equipo de acuerdo a sus capacidades.
- 5. INDEPENDENCIA: Es la actividad con que los miembros del equipo se relacionan con los límites que tiene el sistema y la capacidad de que disponen para negociar su ampliación en beneficio del propio sistema.

- **1.- REALIZACIÓN:** Es la identificación, establecimiento y cumplimiento de metas por parte del equipo.
- 2.- RESPONSABILIDAD: El compromiso de sentir como propio lo que sucede en la institución y la respuesta a ese compromiso por parte del equipo.
- `.- EXPERIENCIA: Es la asimilación de conocimientos y habilidades puestos al servicio del equipo y su aprovechamiento.
- **4.- ACTIVIDAD:** Es la inversión de energía en trabajos significativos distribuidos entre todos los miembros del equipo de acuerdo a sus capacidades.
- **5.- INDEPENDENCIA:** Es la actividad con que los miembros del equipo se relacionan con los límites que tiene el sistema y la capacidad de que disponen para negociar su ampliación en beneficio del propio sistema.

	NOTA	5 ;		
			 <u> </u>	
			· ·	
•		- ··-··		
			 -	
		-	,	

INDICADORES DE PROCESO DEL EQUIPO SON:

- ADAPTABILIDAD: Es la capacidad del equipo para aceptar los cambios y las influencias del medio ambiente con flexibilidad en función del logro de sus objetivos
- INTERÉS: Es la participación de los miembros del equipo en una tarea significativa para ellos manifestada en varios comportamientos congruentes con la tarea
- PERSPECTIVA: Es la capacidad del equipo para analizar los distintos elementos que están en juego al realizar su tarea en función de los objetivos de la institución
- 9. POSICIÓN: Es la capacidad del equipo para permitir la manifestación de cada uno de sus miembros en la ejecución de la tarea, en función de sus recursos tecnológicos y su influencia personal, sin perjuicio de la jerarquía o la antigüedad.
- CONCIENCIA: Es la capacidad del equipo para reflexionar sobre su propia realidad y sus implicaciones en el trabajo con el propósito de actualizado

- 6.- ADAPTABILIDAD: Es la capacidad del equipo para aceptar los cambios y las influencias del medio ambiente con flexibilidad en función del logro de sus objetivos.
- **7.- INTERÉS:** Es la participación de los miembros del equipo en una tarea significativa para ellos manifestada en varios comportamientos congruentes con la tarea.
- **8.- PERSPECTIVA:** Es la capacidad del equipo para analizar los distintos elementos que están en juego al realizar su tarea en función de los objetivos de la institución.
- **9.- POSICIÓN:** Es la capacidad del equipo para permitir la manifestación de cada uno de sus miembros en la ejecución de la tarea, en función de sus recursos tecnológicos y su influencia personal, sin perjuicio de la jerarquía o la antigüedad.
- **10.- CONCIENCIA:** Es la capacidad del equipo para reflexionar sobre su propia realidad y sus implicaciones en el trabajo con el propósito de actualizarlo.

	_
	_
	_
	_
·	
	_
·	

NOTAS.

Programa de trabajo:

- ©Debe de ser específico y medible en cuanto a etapas y resultados parciales, así como considerar las posibles alternativas.
- Optimizar el aprovechamiento de los recursos del equipo, es decir, las personas en términos de conocimientos y habilidades.

Aunque alguno de los puntos se pueden obviar, un programa de trabajo debe de considerar:

- 1.- Justificación y antecedentes.
- 2.- Objetivo General.
- 3.- Objetivos específicos.
- .- Fases o etapas con las actividades y los resultados específicos a obtener en cada una de ellas.
- 5.- Mecanismos de medición y evaluación de actividades y avances.
- 6.- Cronograma de actividades.
- 7 Recursos necesarios.

1101110.		
•		
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		
		
-	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
-		

Seguimiento y mantenimiento:

- Tarea: Revisión y redefinición en su caso de los objetivos con base en lo obtenido en cierto periodo.
- Proceso: Alimentar permanentemente los aspectos socioafectivos de las interacciones de las personas.

Revisión y monitoreo permanente de las dimensiones y comportamientos relacionados con la tarea y el proceso.

-	
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
	_
	
•	
, 	

6.- Taller de Dirección y participación:

- · Formar nuevos equipos
- · Escoger una Misión de las propuestas
- · Traducir la Misión en Objetivos de Equipo
- Desarrollar un programa de trabajo con mecanismos de medición de la calidad
- · Desarrollar reuniones de trabajo de calidad
- Observar y registrar el desempeño del equipo (observador no participativo)
- · Retroalimentar las características del proceso de equipo.
- · Evaluar los resultados generados (Tarea)

El taller busca poner en práctica los conceptos revisados, así como crear escenarios de ensayo sin riesgos para cometer errores y aprender de ellos.

La metodología implica el apegarse y comprometerse a seguir los lineamientos y evaluar las desviaciones y, robre todo, las causas de estas.

	•	
	<u></u>	
	•	
	•	•
		.
		_
,		_
·		
,		
,		
•		
٠		
•		
•		



DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA FACULTAD DE INGENIERÍA

2007

U. N. A. M.

CURSO:	CI196	TRABAJO	EN EQUIPO											_			
INSTRUCT	TOR: MTRO. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMÁN									PERIODO / I						ORARIO	
INSTITUCIO	STITUCIÓN: COMISIÓN FEDERAL PARA LA PROTECCIÓN CONTRA RIESGOS SANITARIOS										Lunes, 03 de Septiembre de 2007						09:00
SEDE:	DE MINERIA	(IA					Viernes	s, 07 de S	eptiemb	re de 2007		13:00					
HOJA DE R	EGISTR	O:															
vi .					<u> </u>	DATOS	È PE	RSON	LEŞ					· • • • • • • • • • • • • • • • • • • •			
Escolaridad:	Prima	ria:	Secur	ndaria:	T	Preparator	ia:	Prof	esiona	il:	Otr	os estu	dios:				
Teléfono:	90 A			Domic	ilio:	Calle y Ñúmero:											
Colonia:				Código	Postal:	_		Delegación ó Municipio:									
<u>.</u>						DATO	SLA	ABORÀ	LES					 -			
Apellido Paterno:				Apelli Mate						Ñomb	re(s):					1	
R. F. C.:										Sexo:		Femenino:		Masculino:		*	
Áreã de Adscripción R	teal:																
Puesto:	,	· 										Ànṫ	igüedad	l:			
Tipo de Puesto:	Base:			Confia	nza:		Hon	orarios:			Otro:						
Tipo de Personal:	Direct	Directivo:		Administ		trativo:		Técnie		o:				Secre	etariăi:		
Teléfono:				Domic	ilio:	Calle y Número:		_									
Colonia:				Código	Postal:			Delegac Municipi	ón ó o:								