

---

# Integración y Trabajo en Equipo



Agosto 2014

ICIC, Ciudad Victoria, Tamaulipas

---

# Presentación



Hola, buenos días, soy el Dr. Ramón Aguirre Vara y seré tu asesor en este proceso de aprendizaje, donde  tienes tres retos  que cumplir:

- 1.- Hacer una auto revisión reflexiva de tus conocimientos, experiencias y perspectiva sobre los temas de Integración, Trabajo en Equipo, Negociación y Manejo de Conflictos.
- 2.- Estudiar Conceptos básicos y recomendaciones específicas en aspectos claves, sobre dichos temas, que te permitan saber que hacer y como hacer una Integración exitosa y productiva de equipos de trabajo de alto desempeño, así como manejar adecuadamente situaciones de conflicto y establecer relaciones más efectivas y satisfactorias con tus colaboradores.
- 3.- Hacer una propuesta personal para la integración de un equipo de trabajo sobre un proyecto específico, elegido por ti, donde tengas presentes los conceptos y herramientas estudiadas.

Para ello desarrollaremos los temas siguiendo una estructura de preguntas y puntos, nos apoyaremos en algunas lecturas sobre el tema y realizaremos prácticas sobre las mismas.

**Mucho éxito** en esta capacitación,  
que estás iniciando.

**Dr. Ramón Aguirre Vara**

---

# Temario

## TEMARIO

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

### PRESENTACIÓN

### PRÁCTICA 1

#### TEMA 1: FUNDAMENTOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- 1.1. Definición e importancia.
- 1.2. Fases, tipos y diferencias de equipos de trabajo.

#### TEMA 2: FORMACIÓN E IDENTIDAD DE EQUIPOS

- 2.1. Mística, valores, cultura de equipos
- 2.2. Las relaciones interpersonales
- 2.3. Empatía de los colaboradores
- 2.4. Reglas de comportamiento en el equipo

#### TEMA 3: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

- 3.1. SMART
- 3.2. Alineación de objetivos

#### TEMA 4: MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN.

### PRÁCTICA FINAL DE LA CAPACITACIÓN

---

# Objetivos de Aprendizaje



Después de estudiar este manual y realizar las prácticas, el participante:

- 1.-** Conocerá y maneja Conceptos básicos y recomendaciones específicas en aspectos claves, sobre Integración, Trabajo en Equipo, Negociación y Manejo de Conflictos, que le permitirán saber que hacer y como hacer una Integración exitosa y productiva de equipos de trabajo de alto desempeño, así como manejar adecuadamente situaciones de conflicto y establecer relaciones más efectivas y satisfactorias con sus colaboradores.
- 2.-** Sabrá elaborar una propuesta personal para la integración de un equipo de trabajo de alto desempeño sobre un proyecto específico, aplicando los conceptos y herramientas estudiadas.
- 3.-** Sabrá Redactar Objetivos aplicando el método SMART

---

# Práctica 1



La práctica 1 de lectura y preguntas para reflexión inicial es una oportunidad para revisar tus conocimientos, experiencias y tu perspectiva en relación a los temas de este curso. Posteriormente, durante el curso, podras contrastarlos, fortalecerlos y enriquecerlos.

*El* asesor te pide:

1.- Lee, reflexivamente, en la guía de prácticas la lectura y las preguntas para reflexión inicial la práctica 1.

2.- Responde ampliamente a la siguiente pregunta:

¿Que conclusiones obtienes de la lectura reflexiva **considerando tu experiencia** de trabajo en equipo?

---

# Tema 1: Fundamentos del Trabajo en Equipo



## ¿Qué es un equipo?

**Equipo:** Dos o más personas que trabajan en interdependencia en pro de un fin común. Reunir un grupo de personas no crea un “equipo”. Un equipo desarrolla productos que son el resultado del esfuerzo colectivo e implica sinergia. La sinergia es la propiedad mediante la cual, la totalidad es superior a la suma de sus partes.

**Creación de equipos:** El proceso de reunir las personas correctas y hacerlas trabajar juntas en beneficio de un proyecto.

**Gestión de equipos:** La dirección de un grupo de personas que trabajan como una unidad. Los equipos eficaces están orientados hacia los resultados y están comprometidos con los objetivos, fines y estrategias del proyecto.

**Rol:** Un conjunto de responsabilidades definidas que puede ser asumido por una o más personas.

**Normas:** Estándares de comportamiento aceptables dentro de un grupo que son compartidos por sus miembros. Indican a los miembros qué deben y no deben hacer en determinadas circunstancias. En el entorno laboral, las normas más importantes contemplan el proceso relacionado con el desempeño.

**Trabajo en equipo y cooperación:** “Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros. Implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos y no de forma individual o competitiva”.

---

## ¿Cuándo utilizar equipos?

Es recomendable la Integración y Trabajo en Equipo cuando entre otras razones se presente alguna de las siguientes:

La tarea es compleja, Se requiere creatividad, Se requiere una mayor eficiencia del uso de los recursos, Se necesita un rápido aprendizaje, La Cooperación es esencial para la implementación, La tarea o proceso involucrado es inter-funcional, Ningún individuo tiene el conocimiento suficiente para resolver el problema...etc.

## ¿Cómo se puede elegir el equipo correcto para un proyecto?

Disponer del equipo básico correcto puede hacer que un proyecto tenga éxito o fracase. Al seleccionar a los miembros del equipo se debe prestar mucha atención. Los siguientes elementos pueden ser muy útiles:

- a) Tamaño
- b) Composición global
- c) Criterios de elección y exclusión de los miembros
- d) Proceso de reclutamiento de los miembros

### a) Tamaño del equipo

El tamaño recomendado es de 3 a 12 miembros. La composición óptima es de 5 a 7 miembros. Los equipos pequeños (3 o 4 miembros) trabajan con mayor rapidez y tienen tendencia a producir resultados de forma rápida, pero su diversidad es inferior. Los equipos superiores a 7 u 8 miembros necesitan contar con un moderador experto y a menudo requieren la formación de subequipos para poder operar de forma eficaz. Tienen el potencial de más ideas y diversidad.

### b) Composición global del equipo

Garantizar que el equipo represente a las partes interesadas implicadas en el proyecto. Un equipo bien perfilado incluye una combinación de miembros de las unidades/organizaciones pertinentes implicadas en el proyecto con personas que tengan distintas experiencias y destrezas.

---

### c) Criterios de elección y exclusión de los miembros del equipo

En el equipo se necesita a “los mejores y más brillantes”, pero para que el proyecto tenga éxito, incluso éstos deben poder trabajar juntos.

### d) ¿Cómo reclutar a los mejores miembros para el equipo?

Teniendo en mente los fines del proyecto y los criterios de selección anteriores. Identificar a algunas personas apropiadas

- a) Establecer un contacto informal con la persona identificada y cualquier otra que la conozca para estudiar si cumple los criterios. Incluir su interés y tiempo para integrar el proyecto.
- b) Decidir si es la persona correcta con la información preliminar disponible.
- c) Invitar a la persona a que se una al equipo.

## ¿El trabajo en equipo requiere la adquisición de competencias específicas?

Si, en los equipos de trabajo no se aprenden teorías sobre el funcionamiento de los grupos. Se aprende a “hacer” y a “ser.” Se adquieren técnicas para “hacer” y valores y destrezas para “comportarse” en las relaciones de trabajo con otras personas. La unión de Técnicas para “Hacer” y de Valores y Destrezas para “comportarse” es lo que entendemos por “Competencia”.

Se requiere:

**Saber** trabajar siguiendo una metodología.

**Saber** comunicarse con un mínimo de libertad personal y de respeto a las diferencias en ideas y en intereses y de capacidad de integración de las mismas.

**Saber** valorar las aportaciones y el esfuerzo de los miembros del equipo.

---

## Valores del Trabajo en Equipo

Valores que deben presidir a los equipos de trabajo y al trabajo en equipo:

**1.- Dignidad.-** No hay nada más digno de aprecio y respeto que cada una de las personas que conforman el escenario de nuestras vidas

**2.- Consideración.-** Los demás son seres necesitados y frágiles: debemos ponernos en su lugar y establecer empatía, obligándonos a trabajar para evitar la agresividad, la violencia y la humillación en las relaciones sociales

**3.- Tolerancia.-** Apertura y generosidad: reconocimiento y valoración de las diferencias individuales, riqueza de la integración de lo diferente. Se concreta en el respeto por las creencias y opiniones de los demás

**4.- Responsabilidad.-** Frente a nosotros mismos (individual) y frente a todos aquellos (colectivo) afectados por nuestras decisiones

## Competencias y Actitudes Fundamentales del Trabajo en Equipo

Competencias fundamentales en el trabajo en equipo que promueven que los equipos adquieran su máximo potencial son los siguientes:

**Comunicación:** Comunicación abierta y multidimensional, en la que los miembros del equipo expresan su opinión sin temor. Además todo equipo debe de disponer de canales de comunicación apropiados. La información supone el conjunto de informes, datos, contenidos, etc. propios de la organización que son relevantes para el trabajo que se desarrolle. Un equipo que no disponga de toda la información requerida para desarrollar el trabajo, no es equipo, es un conglomerado de personas. Esta será una tarea que deberá asumir el líder.

**Empatía:** Capacidad de “ponerse en el lugar del otro”. No debemos olvidar que trabajamos con personas, con diferentes perspectivas, vivencias, responsabilidades, percepciones. A través de la empatía podemos apreciar mejor las situaciones que se producen, así como los sentimientos y necesidades de los demás, favoreciendo la calidez emocional, el compromiso y, en definitiva, la mejora del clima laboral general de nuestra organización.

---

**Adaptación:** Supone apertura, flexibilidad, generosidad. Los miembros del equipo son flexibles y realizan diferentes tareas y funciones según sea necesario. Los esfuerzos individuales son coordinados con el fin de alcanzar el objetivo identificado. Los miembros reconocen la necesidad del cambio cuando ésta se presenta y facilitan su adaptación a las condiciones cambiantes. A medida que el equipo avanza en su trabajo las responsabilidades del desarrollo del grupo y de liderazgo se comparten. Se inicia ésta en el reconocimiento y en la valoración de las diferencias individuales entre los miembros, en la riqueza de la integración de lo diferente. Un potencial fundamental de cualquier equipo es la capacidad en integrar las diferencias individuales y, como éstas enriquecen el trabajo común.

**Optimismo:** Los miembros se muestran entusiasmados con el trabajo del equipo, y cada miembro se siente orgulloso de poder pertenecer al equipo. Los miembros, con confianza y dedicación, se sienten optimistas respecto al futuro. Existe una sensación de entusiasmo respecto a los logros individuales y colectivos, así como la forma en que los miembros del equipo funcionan juntos. El espíritu de equipo es alto.

**Confianza:** Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, situaciones problemáticas o delegar en otro, alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad y confianza.

**Creatividad:** Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad.

**Escucha activa:** No basta con escuchar a los demás, también hay que demostrar atención, es decir, manifestar interés en lo que nos plantean. La conexión debe darse con oídos y vista. Estar con la completa intención de comprender lo que nos comunican.

**Habilidad de concreción:** Al hablar debemos ser más específicos y no plantear todo en forma tan genérica. Lo correcto sería detallar la situación exacta para que la otra persona comprenda exactamente a qué hacemos referencia.

**Motivación y Reconocimiento** Al inicio del trabajo de equipo, el líder del equipo, y a medida que el equipo avanza, los demás miembros, practican sistemas de motivación y reconocimiento. Los éxitos individuales y colectivos se reconocen y celebran. Los miembros se sienten altamente apreciados dentro del equipo y experimentan una sensación de satisfacción personal en relación con su labor en el equipo y su contribución a la consecución de resultados. Los resultados del equipo son apreciados por el resto de la organización.

---

**Complementariedad:** Cada miembro domina una parcela determinada de la tarea o fin a desarrollar. Todas esas especialidades son necesarias para la consecución óptima de dicha tarea.

**Coordinación:** El equipo de trabajo, con un líder a la cabeza, debe de estar coordinado en todo momento.

**Cohesión:** Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros. La cohesión no es algo que tiende a surgir de forma espontánea, hay que trabajarla y buscarla; siendo ésta una de las funciones asignadas al líder.

**Compromiso:** El compromiso se da en dos vertientes. Una de ellas un compromiso de pertenencia a ese equipo; y por otro, un compromiso en desarrollar con éxito la tarea planteada.

### ¿Cuáles son las fases habituales de desarrollo de un equipo?

Un equipo es un ente vivo y dinámico. Puede avanzar desde una fase temprana a una fase de maduración con independencia de la naturaleza del equipo o de la tarea que deba realizar. El modelo de Tuckman propone las siguientes fases típicas en la preparación de un equipo:

**Formación:** Éste es el periodo inicial de orientación. El equipo no está seguro de cuál es su tarea y los miembros no se conocen bien entre ellos, ni están familiarizados todavía con el líder del equipo y la forma de funcionar de los demás. Esta fase finaliza cuando los miembros empiezan a pensar en sí mismos como parte del grupo.

**Conflictividad:** Éste es un periodo de ordenación en que cada miembro empieza a encontrar su lugar como miembro del equipo. Los miembros se sienten más cómodos expresando su opinión. Se sienten más cómodos para desafiar la autoridad y recomendaciones del líder del equipo. Algunos miembros pueden volverse insatisfechos y desafiar, no sólo lo que debe hacer el equipo y cómo lo está haciendo, sino también el papel del líder y el estilo de liderazgo. Ahora aparecen los conflictos dentro del grupo.

**Normalización:** Los miembros del equipo empiezan a utilizar su experiencia anterior para resolver los problemas y tirar juntos como un grupo cohesionado. Este proceso debe resultar en que el equipo crea procedimientos para gestionar los conflictos y decisiones y métodos para lograr los proyectos del equipo.

---

**Actuación:** En esta fase, el equipo ha conseguido armonía, ha definido sus tareas, ha trabajado sus relaciones y empieza a producir resultados. El liderazgo lo aportan los miembros del equipo más aptos para la tarea que se tiene entre manos. Los miembros han aprendido cómo trabajar juntos, gestionar conflictos y aportar sus recursos para conseguir el propósito del equipo.

**Disolución o reorientación:** Cuando el equipo concluye el proyecto.

---

## Práctica 2



La práctica 2 de lectura sobre competencias imprescindibles para trabajo en equipo y los puntos vistos en el tema 1 son una oportunidad para revisar fortalecer y enriquecer tus conocimientos y tu perspectiva en relación a el tema de Valores y Competencias para trabajar en equipo.

*El* asesor te pide:

- 1.- Lee, reflexivamente, en la guía de prácticas la lectura 2.
- 2.- Propon una lista de valores fundamentales y competencias imprescindibles para trabajar en equipo.
- 3.- Describe, ampliamente, cual sería la actitud que recomendarías para los integrantes de un equipo de trabajo.

---

## Tema 2: Formación e Identidad de Equipos



### ¿Cómo iniciar la creación del equipo?

En el trabajo de cualquier equipo existen tres componentes principales:

**Fin:** El aspecto del contenido o las tareas orientadas a los resultados (p.ej., fines y objetivos del equipo). Éstos se desarrollan habitualmente mediante la interacción con los miembros del equipo.

**Metodología:** El aspecto del proceso, que comprende las interacciones del equipo y cómo trabajan juntos sus miembros (p.ej., liderazgo, roles en el equipo, etc.). Los equipos, especialmente, los equipos técnicos, con frecuencia luchan más contra cuestiones del proceso que contra cuestiones de la tarea.

**Recursos:** Tiempo, presupuesto, recursos, herramientas y apoyo administrativo.

### Algunas cuestiones útiles para considerar en la formación de equipos

- ❖ ¿Quiénes son los miembros del equipo, sus líderes y sus miembros de enlace?
- ❖ ¿Cuál es la razón de ser de este equipo?, ¿Cuáles son la noción y fines comunes y los objetivos establecidos?
- ❖ ¿Cuáles son las normas que regirán el trabajo conjunto del equipo?
- ❖ ¿Qué resultados se esperan de este equipo?, ¿Qué se espera que consiga el equipo y para cuándo?, ¿A quién deben entregar los resultados?
- ❖ ¿Cuál es su estrategia acordada? ¿Qué pasos debe seguir este equipo?
- ❖ ¿Cuáles son los papeles del equipo y quién los desempeñará?
- ❖ ¿Quién es el responsable de esos papeles?

---

❖ ¿Cuáles son las normas y metodologías acerca de...?

- toma de decisiones
- proceso de solución de problemas y resolución de conflictos
- comunicación, colaboración y responsabilidad
- gestión de tareas y reuniones
- recompensas

❖ ¿Qué recursos hay disponibles para respaldar el trabajo en equipo?

❖ ¿Quién dará apoyo al equipo si se necesita?

## ¿Cuáles son las Responsabilidades del líder del equipo?

- ❖ Asignar tareas claras a cada miembro
- ❖ Revisar y supervisar con regularidad los progresos del trabajo
- ❖ Asegurar que el equipo cumpla las fechas límite
- ❖ Debatir y acordar con el equipo el calendario de las actividades principales
- ❖ Motivar a los miembros del equipo
- ❖ Resolver conflictos
- ❖ Dar instrucciones cuando sea necesario
- ❖ Ayudar a los miembros a superar obstáculos
- ❖ Evaluar regularmente el rendimiento del equipo utilizando una lista de comprobación

## Normas de un equipo

Las **normas** son estándares de comportamiento aceptables dentro de un grupo que son compartidas por sus miembros. Indican a los miembros qué deben y no deben hacer en determinadas circunstancias. En el entorno de trabajo, las normas más importantes contemplan el proceso relacionado con el desempeño. Todos los miembros deben estar familiarizados con estas normas y se espera que las cumplan. Una buena idea es acordar las normas e incluirlas en la carta del equipo.

### Ejemplos de normas escritas útiles

- ❖ Liderazgo del equipo: El líder/mediador/moderador tiene el control del proceso; p.ej., controla cuándo y cuánta gente habla.
- ❖ Comunicación y relaciones interpersonales entre los miembros del equipo.

---

## Escuchar

- ❖ Permita que sólo hable una persona a la vez, sin conversaciones paralelas.
- ❖ No interrumpa cuando esté hablando una persona, salvo que se esté desviando del asunto que se debate.
- ❖ Antes de valorar la aportación de un miembro, los demás revisan sus suposiciones para asegurarse de que han entendido correctamente.
- ❖ Intente primero entender a los demás antes de pretender que le entiendan.
- ❖ Respete los puntos de vista de todos los participantes.

## Hablar

- ❖ Todos participan.
- ❖ Cada persona habla en su propio nombre y deja que los demás hagan lo mismo.
- ❖ Asumiendo la responsabilidad de las propias acciones y consecuencias.
- ❖ Siempre se tienen tres opciones: aceptarlo, trabajar para mejorarlo o dejarlo. No se queje si no tiene voluntad de mejorarlo.
- ❖ Hable de forma abierta y honesta.
- ❖ Diga lo que pretenda decir y pretenda decir lo que diga, pero mantenga la autoestima de la gente.
- ❖ Los miembros pueden estar en desacuerdo sin temores.
- ❖ Haga de forma apropiada los comentarios negativos: con calma, en el momento oportuno, en privado, utilizando información actual, centrado en asuntos y comportamientos (no en personas). Muestre desacuerdo con lo que se dijo, no con quien lo dijo.
- ❖ Haga los comentarios positivos (reconocimiento) enseguida, de forma específica, en público, pero ajustados al receptor.
- ❖ Pida un receso si lo necesita.
- ❖ Si cree que tal vez no vaya a poder cumplir un acuerdo, comuníquelo inmediatamente.
- ❖ Si no entiende algo, pida aclaraciones.
- ❖ Si ve un problema que los demás no han detectado, llévelo a la atención de alguien.
- ❖ Clara comunicación de las responsabilidades de todos los miembros del equipo de trabajo.

## Reuniones

- ❖ Objetivos claros.
- ❖ Las reuniones deben tener un orden del día.

- 
- ❖ La información de una reunión debe ser distribuida a todos antes de celebrarla.
  - ❖ Utilice el tiempo de la reunión manteniendo el debate centrado en los objetivos de la reunión.
  - ❖ Inicie y concluya las reuniones puntualmente.
  - ❖ Utilice herramientas tecnológicas (como teleconferencias o videoconferencias) para facilitar la reunión.

**Administración del tiempo:** cumplir las fechas límite de las tareas.

### **Carta del equipo: un documento útil para la creación de equipos**

- ❖ La carta del equipo es un documento escrito que define la misión, objetivos, ámbito, calendario y consecuencias del equipo.
- ❖ Declaración de intenciones: explique por qué se va a formar el equipo. La declaración de intenciones debe estar en línea y respaldar las declaraciones de visión y misión de la organización.
- ❖ Los objetivos: qué se espera que logre el equipo, indicado en términos cuantificables.
- ❖ El ámbito de la carta del equipo es para definir los límites organizativos u operativos dentro de los cuales se espera y permite que actúe el equipo. Incluye información sobre los recursos que dispone el equipo para alcanzar sus objetivos. También habla sobre el compromiso de tiempo que se espera de los miembros del equipo, prestando la debida atención al apoyo necesario en su lugar de trabajo para cumplir sus responsabilidades diarias durante esta misión.
- ❖ Una sección que describe el apoyo y compromiso de la dirección superior con el equipo.

### **¿Cómo mantener la eficacia del equipo?**

Eficacia del equipo significa el grado en que el equipo logra los resultados finales esperados del trabajo en equipo en el plazo de tiempo disponible. Los aspectos siguientes son los más importantes para mantener la eficacia del equipo a corto y largo plazo.

- ❖ Visión y fines comunes claramente indicados: los fines del equipo se desarrollan a través de un proceso en grupo de interacción y acuerdo en el que cada miembro tiene voluntad de trabajar para lograr esos fines.
- ❖ Claridad de los papeles, especialmente, al principio.
- ❖ El liderazgo se distribuye y comparte entre los miembros del equipo y personas que desean aportar sus recursos según se necesiten.

- 
- ❖ Las normas del equipo están definidas.
  - ❖ Compartición de la carga de trabajo durante la vida del equipo para facilitar la consecución de las tareas y sentimientos de unidad del grupo.
  - ❖ La toma de decisiones del equipo implica un proceso que alienta la participación activa de todos los miembros durante la vida del equipo. Ayuda a crear compromiso.
- 
- ❖ Todos los miembros del equipo alientan la solución de problemas, la discusión de asuntos del equipo y la evaluación de la eficacia de éste.
  - ❖ El líder del equipo tiene buenas destrezas interpersonales y está comprometido con el enfoque del equipo. Cada miembro del equipo tiene voluntad de contribuir.
  - ❖ Supervisión del desempeño: los miembros del equipo tienen que supervisar la ejecución de la tarea de los demás y hacer comentarios durante ella. Se hacen comentarios libremente como forma de evaluar el rendimiento del equipo y de clarificar sentimientos e intereses de los miembros. Cuando se hacen comentarios hay un deseo de ayudar a la otra persona.
  - ❖ La autocorrección del equipo es el proceso en el que los miembros se implican en la evaluación de su rendimiento y en la determinación de sus estrategias después de la ejecución de la tarea. Cuando el grupo no trabaja bien junto, dedica tiempo a descubrir por qué y realiza los ajustes necesarios.
  - ❖ El ambiente social es abierto y de apoyo, con un centro de atención en el aprendizaje. Los conflictos no se suprimen. Los miembros del equipo están autorizados a expresar sentimientos negativos y confrontación dentro del equipo, que es gestionada y resuelta por los propios miembros. Abordar y gestionar los conflictos se consideran formas de mejorar el rendimiento del equipo. Los recursos, talentos, destrezas, conocimientos y experiencias de los miembros del equipo son plenamente identificados, reconocidos y utilizados siempre que es apropiado. Se alienta la creatividad y la asunción de riesgos. Cuando se cometen errores, éstos son tratados como una fuente de aprendizaje en lugar de razones de castigo. Se mantiene una clara comprensión de la relación del equipo con la organización superior. Parte esencial del entorno social es el sentimiento subyacente de que el equipo tendrá éxito en lograr los fines que se ha marcado. Los miembros del equipo desarrollan una confianza mutua y saben cómo examinar los errores del equipo y los errores individuales sin ataques personales.
  - ❖ Para ayudar al equipo en la solución de problemas deben tenerse a mano distintas herramientas educativas, incluidos expertos en el campo.
  - ❖ Las recompensas se dan de una forma que promuevan la cohesión del grupo. Si se dan de la forma correcta, probablemente aumenten la potencia o el sentimiento de que el equipo actuará de manera eficaz en el futuro. (por ejemplo, en el control del cáncer, las recompensas pueden ser en forma de certificado de reconocimiento o reconocimiento público de su trabajo).

---

## Por qué fracasan los equipos

Algunos equipos fracasan desde el principio y algunos se deterioran con el tiempo. A continuación se mencionan los obstáculos externos e internos más importantes que dificultan el éxito de un equipo. Pueden ayudar a identificar las necesidades de desarrollo y apoyo de los miembros que pueden tener un impacto sobre el éxito del equipo.

### Obstáculos externos para el trabajo en equipo

- ❖ Carga de trabajo: a menudo, a los miembros se les pide que trabajen en las tareas de su equipo además de una carga de trabajo completa, o se les da más trabajo del que son capaces de realizar.
- ❖ El equipo no modela las normas de comportamiento que hacen que los equipos tengan éxito.
- ❖ Reconocimiento inadecuado de los miembros individuales del equipo.
- ❖ Los líderes del equipo no controlan o liberan a los miembros de forma adecuada.
- ❖ A los equipos no se les dan recursos adecuados.
- ❖ Frecuentes cambios en la composición del equipo.
- ❖ Los miembros del equipo se resisten a asumir la responsabilidad de las tareas que se esperan de ellos.
- ❖ La carta del equipo no está bien redactada.

### Obstáculos internos para el trabajo en equipo

- ❖ Apoyo inadecuado de las partes interesadas externas claves.
- ❖ Los miembros del equipo no marcan fines apropiados para el equipo y no ponen en práctica un plan para alcanzarlos.
- ❖ Los miembros del equipo no invierten suficiente tiempo planificando cómo trabajarán juntos.
- ❖ Los miembros del equipo no resuelven los conflictos interpersonales.
- ❖ Los miembros del equipo no mantienen reuniones eficaces.
- ❖ Los miembros del equipo no tienen niveles compatibles de destrezas en solución de problemas, analíticas o de gestión de proyectos.
- ❖ Los miembros del equipo no saben cómo influir en el trabajo de los demás miembros.
- ❖ Ausencia de una liderazgo coherente o claro.
- ❖ Incapacidad para tomar decisiones de forma eficaz como grupo.

---

## **Pensamiento grupal**

Algunos equipos corren el riesgo de convertirse en disfuncionales como consecuencia del pensamiento grupal. Es un proceso mediante el cual, un grupo puede tomar decisiones incorrectas o irracionales. En una situación de pensamiento grupal, cada miembro intenta ajustar su opinión a lo que cree que es el consenso del grupo.

Los siete síntomas de una decisión afectada por el pensamiento grupal son:

- ❖ Análisis incompleto de las alternativas
- ❖ Análisis incompleto de los objetivos
- ❖ Ausencia de examen de los riesgos de la opción preferente
- ❖ Ausencia de una segunda valoración de las alternativas rechazadas inicialmente
- ❖ Deficiente búsqueda de información
- ❖ Sesgo selectivo en el procesamiento de la información disponible
- ❖ Falta de preparación de planes para contingencias

El pensamiento grupal puede suceder en cualquier equipo durante su trabajo diario. Aparece cuando el punto de vista de una o dos personas (minoría) domina los debates. El líder del equipo debe ser consciente de ello y evitarlo. Este fenómeno puede influir en la capacidad del grupo para valor de manera objetiva los asuntos en discusión, introduciendo así un sesgo en las decisiones y conclusiones del grupo.

### **¿Cómo se puede evitar o minimizar el pensamiento grupal?**

El moderador debe asegurarse de que se tengan en cuenta los siguientes puntos durante los debates y procesos de toma de decisiones de su equipo:

- ❖ Mantener el tamaño reducido del grupo (6 a 10).
- ❖ Poner freno de forma educada y diplomática al dominio de unas pocas personas que puedan ser más expresivas e intervenir con mayor frecuencia en el grupo.
- ❖ Todos tienen oportunidad de expresar su punto de vista de forma independiente y libre sin intimidación o dudas.
- ❖ Alentar a los participantes a que desafíen el punto de vista de los demás en el grupo.
- ❖ Llevar el debate a una conclusión sólo al finalizar la discusión sobre un tema específico y después de que todos hayan expresado su opinión

---

## Una Guía: ESTRUCTURACIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

### Método eficiente para desarrollar el trabajo en equipo

Un modelo simple pero útil de eficiencia de equipo consiste en una jerarquía de cuatro variables o dimensiones clave: metas, roles, procedimientos y relaciones.

La jerarquía indica el orden en el cual se deben ejecutar las funciones de mantenimiento, es decir, primero se chequean y, si hace falta, se corrigen las metas, luego se pasa a los roles, los procedimientos y las relaciones.

**METAS:** En el nivel más alto de la jerarquía están las metas que todos los miembros del equipo deben entender y aceptar. Si no se cumple con este criterio, la eficiencia del equipo necesariamente se verá afectada porque la gente estará tirando en diferentes direcciones.

**ROLES:** En el segundo nivel de la jerarquía están los roles. La claridad de los roles consiste en saber exactamente lo que cada miembro del equipo, incluyendo al líder, espera o desea que cada uno de los demás miembros del equipo haga. Por ejemplo, los líderes de equipo con mucha frecuencia padecen de una "ambigüedad de roles": es más fácil para un líder explicar sus expectativas a sus colaboradores que para los colaboradores decirle a su jefe lo que ellos necesitan o quieren para ayudarse a hacer sus trabajos.

Alguien puede tener claro su papel y sin embargo experimentar un conflicto de roles. Una persona experimenta dicho conflicto cuando un colega espera que ella haga algo y otro colega tiene otras expectativas, lo que tiene como resultado que cumplir con un conjunto de expectativas significa no cumplir con el otro. El conflicto de roles puede ocurrir como resultado de expectativas discordantes de otros miembros del equipo, o puede implicar a personas que no son miembros del equipo.

Por ejemplo, alguien que trabaja en dos proyectos para dos diferentes líderes de equipo, puede encontrar que es imposible satisfacer las demandas de su jefe y las de los miembros de su equipo. Un ejemplo clásico es el de la persona cuyo matrimonio requiere que pase las noches entre semana en casa y cuya carrera demanda que viaje mucho. Aunque es inevitable cierto grado de conflicto de roles,

---

la investigación ha demostrado que este debilita mucho en términos de desviar energía de la tarea, especialmente si no hay medios aceptables de resolver el conflicto. A menos que los roles estén claros y moderadamente libres de conflicto, el equipo no será eficiente.

**PROCEDIMIENTOS:** El tercer nivel de la jerarquía son los procedimientos que el equipo usa para hacer en conjunto el trabajo. Un equipo eficiente tendrá un procedimiento para tomar decisiones de alta calidad que deberán ser implementadas. También tendrá una manera de resolver problemas que aproveche al máximo el hecho de que es un equipo que cuenta con una gama de recursos. El equipo debe administrar el tiempo que pasa en reuniones de tal modo que maximice el producto del trabajo y proporcione el mantenimiento necesario para el equipo. Para finalizar, un equipo eficiente reconocerá los conflictos relacionados con las tareas como una oportunidad para aprender y crecer más bien que como un desafortunado obstáculo y tendrá procedimientos para manejar los conflictos a fin de hacerlos productivos.

**RELACIONES:** Siempre que un equipo de personas debe trabajar en estrecha cooperación para ejecutar una tarea, desarrollarán sentimientos mutuos. El grado en que las personas se brindan confianza, apoyo, respeto y se sientan cómodas unas con otras puede influenciar el modo en que trabajen juntas. Las consecuencias negativas de los malos sentimientos se revelan en la conducta verbal o no verbal. Las personas se evitan mutuamente, se atacan (directamente o hablando mal a espaldas de la otra persona) y les resulta desagradable trabajar juntas. Se oyen muchas referencias a choques de personalidad y a falta de compatibilidad en estos casos.

**El trabajo insatisfactorio en equipo** es considerado por la mayoría de las personas como resultado de malas relaciones interpersonales. Si esto fuera verdad, las opciones para resolver este problema serían pocas y de limitado valor, (por ejemplo cambiar el personal o cambiar las personalidades).

Una amplia experiencia con este modelo apoya otra conclusión. **Las causas del trabajo insatisfactorio en equipo** provienen principalmente de una de las otras tres variables: metas, roles o procedimientos. Los sentimientos interpersonales que la gente experimenta son reales, pero con mucha frecuencia son síntomas, no causas, del mal trabajo en equipo y de la inadecuada coordinación de recursos.

Si por ejemplo, dos personas tienen ideas muy diferentes respecto a la prioridad de metas y no han tratado esto como una diferencia de metas, tarde o temprano llegarán a la conclusión de que tiene un choque de personalidad. Igualmente, si un problema de roles no se aborda ni se resuelve como tal, tarde o temprano dos personas evitarán dirigirse la palabra o trabajar juntas y su comportamiento tomará las características de un conflicto interpersonal.

---

De la discusión anterior se puede sacar un **principio general referente a la estrategia para mejorar la eficiencia de los equipos**. Hay una jerarquía u orden racional en el cual se deben abordar los obstáculos para su coordinación. No se debe abordar las preguntas de "¿Qué?" y "¿Quién?", se debe abordar la pregunta de procedimiento ("¿Cómo?"). Este enfoque no tiene el propósito de dejar totalmente de lado los problemas de personalidad. El asunto de las relaciones interpersonales requiere de un poco más de explicación. Los conflictos de metas, los conflictos de roles y los problemas de procedimiento de hecho se manifiestan en las relaciones interpersonales. En este sentido, las relaciones interpersonales están presentes en todo el modelo.

Si un equipo ya ha resuelto sus problemas de metas, roles y procedimientos y todavía se encuentra con uno o más miembros que no están donde deben, puede ser que exista un conflicto básico de valores.

Esto es a menudo, esencialmente, un asunto intrapersonal: quizá alguien no pueda aceptar y trabajar dentro de las limitaciones dictadas por la tarea y acordadas por el equipo, incluyendo al miembro del equipo en cuestión. Existe un desajuste entre la persona y el trabajo y quizá la única alternativa viable que queda sea que ese miembro busque una situación de trabajo que le resulte mas tratable (ej., una transferencia o un nuevo puesto.)

En una abrumadora mayoría de casos, cuando se aborda con éxito la causa fundamental del problema desaparecen los malos sentimientos. Quizá los miembros del equipo no se consideren mutuamente agradables, pero podrán trabajar en equipo en forma eficiente porque la energía no se está perdiendo debido a razones relacionadas con la tarea (ej., metas, roles y procedimientos).

Para finalizar, consideramos conveniente resumir los principales CRITERIOS PARA DESARROLLAR EL TRABAJO EN EL SENO DEL EQUIPO:

**Buenas comunicaciones interpersonales.** El papel de todo líder de equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de comprensión real por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

**Equipo concentrado en la tarea.** Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el equipo, en función de lo programado.

**Definir la organización del equipo.** Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá, y establecer un calendario de reuniones.

---

Además, se deben respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros

**Establecer la situación o problema a trabajar.** Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

**Interés por alcanzar el objetivo.** Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del equipo.

**Crear un clima democrático.** Es importante lograr un clima democrático, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del equipo, por lo que el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

**Ejercitar el consenso en la toma de decisiones.** En la medida que se escuchan las opiniones de todos se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

**Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.** El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también los aprendan.

---

## Práctica 3



Los puntos vistos en el tema 2 son una oportunidad para revisar fortalecer y enriquecer tu experiencia, tus conocimientos y tu perspectiva en relación a el tema de Formación de equipos de trabajo.

*El* asesor te pide:

1.- Elabora una Propuesta completa y precisa de los puntos de un proceso y un listado de sugerencias que recomendarías para Formar un equipo de trabajo.

---

## Tema 3: Establecimiento de Objetivos

Método SMART, Este sencillo y efectivo método nos permite, a través de la utilización de determinados criterios, establecer la validez de las metas que hayamos redactado o aquellas que estemos evaluando.

El método tiene su origen en el acrónimo de la palabra inglesa SMART (inteligente)

**S**pecific

**M**easurable

**A**chievable

**R**ealistic

**T**ime bound

Un objetivo se define fácilmente como la solución del problema que se ha identificado. El inconveniente es que un “objetivo” de este tipo es demasiado general; no es fácil obtener un consenso sobre cuándo se ha logrado el mismo.

Es por esto que es fundamental hacer una distinción entre “objetivo” y “metas”.

Una meta se deriva de un objetivo, tiene la misma intención que un objetivo, pero es más específica, cuantificable y verificable.

Supongamos que un problema identificado por una comunidad es la falta de agua potable. Por tanto, la solución a ese problema, el objetivo, es llevar agua potable a la comunidad.

Sin embargo, podemos apreciar muy fácilmente la vaguedad de este objetivo y no es que necesariamente esté mal planteado.

Que pasaría si salimos de la reunión y volvemos con un simple vaso lleno de agua. ¿Hemos conseguido nuestro objetivo?

La respuesta es obvia, nadie se refería a un sólo vaso de agua cuando establecieron “llevar agua potable a la comunidad”.

---

Esta es precisamente la razón por la que buscamos una mayor precisión a través del establecimiento de metas. En este contexto, este simple método nos permite determinar si las metas planteadas cumplen con los criterios establecidos para ser buenas metas y consistentes con la intención de los objetivos identificados.

<b>Specific</b>	<b>Específica</b>	Claras sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación
<b>Measurable</b>	<b>Medible</b>	Que sea posible cuantificar los fines y beneficios
<b>Achievable</b>	<b>Realizable</b>	Que sea posible lograr las metas; (conociendo los recursos y las capacidades a disposición)
<b>Realistic</b>	<b>Realista</b>	Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en la meta
<b>Time-Bound</b>	<b>Limitada en tiempo</b>	Que establece el periodo de tiempo en el que se debe completar cada una de ellas

---

## Práctica 4



Después de leer el ejemplo de la práctica 3 de la guía de practicas, y teniendo cuidado con la diferencia en la tabla explicada en este manual...

*El* asesor te pide:

1.- Redacta 3 objetivos de trabajo siguiendo el método SMART.

---

## Tema 4: Manejo de Conflicto y Negociación

### Conflicto al interior del equipo.

*El conflicto es consustancial al ser humano, pero puede ser muy positivo si lo sabemos manejar.*

Hay una idea muy extendida: ver el conflicto como algo negativo y por lo tanto, tratar de eludirlo. Probablemente esta idea esté basada en diversos motivos: cuando pensamos en un conflicto lo relacionamos con la **forma** en que habitualmente se suele enfrentar o resolver, ya que la mayoría no hemos sido educados para enfrentar los conflictos de una manera positiva.

No obstante, el conflicto es consustancial al ser humano como ser sociable que interacciona con otras personas con las que va a discrepar y con las que va tener intereses y necesidades contrapuestas. El conflicto es ineludible, y por más que tratemos de evitarlo, **él** continúa su dinámica.

Visualizar el conflicto como algo positivo, nos permite considerar dos situaciones:

- *La diversidad y la diferencia como un valor.* Vivimos en un mundo plural y en el que la diversidad desde la cooperación y la solidaridad, es una fuente de crecimiento y enriquecimiento mutuo, de respetar la diversidad de opiniones y percepciones.

- Solo a través de entrar en conflicto con estructuras injustas y/o las personas que las mantienen, la sociedad puede avanzar hacia modelos mejores, a la búsqueda de soluciones satisfactorias e innovadoras.

El reto que se nos plantea será, aprender a enfrentar y resolver los conflictos de una manera constructiva “no violenta”, esto conlleva a comprender qué es el conflicto y conocer sus componentes, así como a desarrollar actitudes y estrategias para resolverlo.

---

Algunos equipos pareciera que en lugar de lograr metas y resolver problemas, se dedican a crear más problemas de los que pueden resolver. Algunos conflictos nacen de la incompatibilidad de caracteres y rara vez pueden terminar en algo benéfico. Otros conflictos vienen de las diferentes metas y diferentes percepciones que tiene cada miembro del equipo, tanto para sí como para el equipo. En todos los equipos se dan ambos tipos de conflicto. Generalmente el conflicto se da en la etapa inicial, el conflicto cognitivo se da cuando el equipo está encaminado a la consecución de su objetivo.

Cada equipo tiene diferentes estilos de solucionar conflictos:

*La evasión*, consiste en negar las diferencias y dejarlas pasar.

*La imposición*, cuando uno o varios de los miembros son obligados a cambiar.

*El acuerdo*, donde se requiere que quienes tienen conflicto hagan concesiones.

*La negociación*, que busca encontrar una solución en la cual todos ganen.



- 
1. El conflicto estimula las emociones en vez de la razón. El flujo de información se reduce a medida que las partes en conflicto acaparen información. Las decisiones se basan en información incompleta.
  2. El conflicto interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de la organización. Crea caos y desorden es ineficiente.
  3. La atención se aleja de los objetivos organizacionales a favor de metas personales.
  4. Reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización. (frustración, la lucha interna, el ausentismos y la rotación de personal).

---

## Práctica 5



*El conflicto es consustancial al ser humano, pero puede ser muy positivo si lo sabemos manejar.*

*El* asesor te pide:

1.- Describe una experiencia tuya de conflicto en el seno de un equipo de trabajo indicando cual fue, por que se dio, cuales fueron los sentimientos, emociones y pensamientos, y cual fue la actitud tuya y la de los involucrados y como se manejo.

---

## Práctica Final de la Capacitación



Para finalizar este curso realizaremos un manejo de las ideas más importantes vistas, en la siguiente práctica después de leer la lectura de apoyo en power point:

*El* **asesor te pide:**

Siguiendo las recomendaciones del curso y las de la lectura de apoyo:

Elige o propón un proyecto de tu ámbito laboral que se realice en equipo y a continuación:

1. Redacta los objetivos del proyecto siguiendo el método SMART
2. Para ese proyecto ¿cual sería el perfil de las personas integrantes del equipo y cuantas personas serían?
3. ¿Cuales serían sus roles y sus Responsabilidades?
4. Con respecto al equipo ¿Cuáles serían las primeras tareas del líder para las primeras reuniones?
5. Complementa, enriquece o propón una nueva guía para las reuniones regulares del equipo, así como el proceso de reuniones.
6. Como desarrollarías y fortalecerías los valores y competencias imprescindibles entre los integrantes del equipo.
7. Elabora los puntos de una primera reunión de trabajo.
8. Elabora un posible plan de trabajo para la ejecución del Proyecto

