



# ORGANIZACIONES Y TRABAJO EN EQUIPO

Un desafío posible

# Una visión panorámica

---



# Algunas consideraciones sobre los individuos

---

## Hechos biológicos

- Propios de la biología de la especie humana
- Hechos que le ocurren de manera común a toda la especie

## Valores y Actitudes

- Contextos culturales que definen juicios de valor
- Contextos conductuales que definen actitudes

## Emociones y Motivación

- Emociones básicas
  - Inteligencia emocional
  - Incentivos
- 



# HECHOS BIOLÓGICOS: *como oímos*

---

- ▶ Uno oye desde sí.....uno no puede especificar lo que el otro oye.
- ▶ Yo soy responsable de lo que digo.....pero no puedo ser responsable de lo que “otros oyen”
- ▶ Lo externo no puede especificar lo que ocurre...solo gatilla lo que puede ocurrir
- ▶ El proceso de oír, está siempre DETERMINADO por el que escucha



Hechos  
biológicos

---

- 
- ▶ Cuando decimos cosas que otros escuchan, esperamos validación; si somos validados nos disponemos a escuchar y abrimos un espacio....
  - ▶ Escenario 1: El que habla y no está dispuesto a escuchar algo distinto de lo que piensa y cree.
  - ▶ Escenario 2: El que habla y espera validación del que escucha
  - ▶ Escenario 3: El que habla, y sabe que debe escuchar lo que otros oyeron de su hablar



Hechos  
biológicos

---



# HECHOS BIOLÓGICOS: *Sabemos cuando mentimos*

---

- ▶ Uno miente para manipular una situación determinada porque el espacio emocional es el temor.....uno decide mentir en el presente.
- ▶ Castigan el error y obligan a mentir.....



Hechos  
biológicos

---

# HECHOS BIOLÓGICOS: *No sabemos cuando nos equivocamos*

---

- ▶ La constatación del error es siempre posterior a la experiencia.....yo me doy cuenta que me equivoque en el futuro....
- ▶ Cuando mi estado emocional es la experimentación, el proceso de tomar una decisión siempre optamos por lo que creemos correcto (el presente).....y si nos equivocamos o no, solo lo podemos constatar en el futuro en un acto reflexivo.



Hechos  
biológicos

---

# HECHOS BIOLÓGICOS: *Sabemos cuando hemos sido negligentes*

---

- ▶ Somos negligentes y no hacemos todo lo que podemos hacer, o no damos de nosotros mismos lo que podemos dar....cuando:
  - ▶ En el espacio en que convivo con otro....ya no tengo “ganas”, ya no tengo “deseos”.
  - ▶ Tengo que estar aquí pero no quiero estar aquí:
    - ▶ No me escuchan
    - ▶ No me respetan
    - ▶ No me reconocen



Hechos  
biológicos

---

# HECHOS BIOLÓGICOS: *El aprendizaje ocurre como una transformación en la convivencia*

---

- ▶ Los niños aprenden con los mayores con los que les toca convivir y aprenden con sus pares.
- ▶ En el proceso de aprendizaje hay comunicación.....que surge como resultado de la armonización en el escuchar....es decir de entablar una relación
- ▶ Una vez que hacemos las cosas juntos hay comunicación producto de la convivencia.....me transformo, aprendo, porque escucho...



Hechos  
biológicos

---

# Valores y actitudes

---

- ▶ Los sistemas de valores y creencias de un individuo se relacionan de manera directa con la cultura. Los valores son un sistema de referencia que da sentido y regula las acciones sociales, organizacionales e individuales.
- ▶ Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo.
- ▶ Actitudes y valores no son lo mismo pero se relacionan



# Emociones y motivación

---

- ▶ La emoción es una reacción frente a un objeto, situación, o persona.
- ▶ Hay emociones sentidas (las reales) y emociones manifiestas (las que se requieren en una organización y se consideran apropiadas al puesto) que son aprendidas
- ▶ La motivación es un conjunto de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por alcanzar una meta



¿ Por qué hoy se debe trabajar en equipo?

---

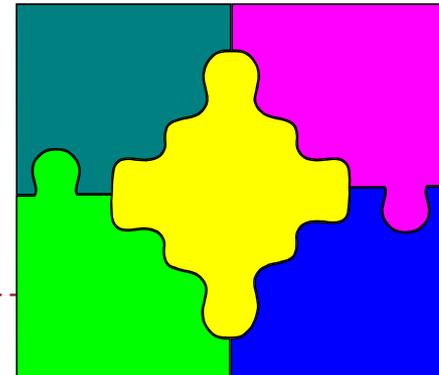
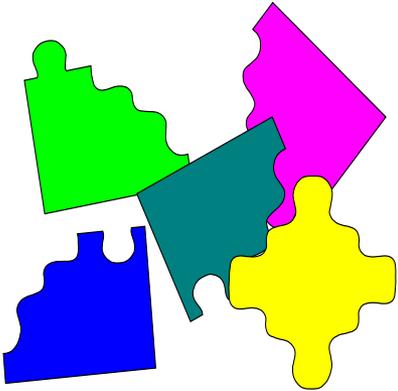


# ...el antiguo modelo nos garantizaba seguridad y estabilidad...

---

- ✓ El mundo era absolutamente estable y predecible respecto a las exigencias de trabajo y a la estabilidad organizacional.
- ✓ El antiguo modelo no nos exigía mantener estrechas relaciones con los colegas ya que cada uno hacía lo suyo sin necesidad de interactuar con nadie.

- ✓ La información que cada persona manejaba estaba parcializada.
- ✓ Solo los que dirigían podían armar el rompecabezas.



---

✓ Por lo anterior:

- ✓ Cada cual hacía su trabajo y no importaba lo que los otros hicieran.
- ✓ Las exigencias de los trabajos eran claras, estables y rutinarias.
- ✓ Las personas no emigraban, los trabajos padre e hijo eran los mismos.



...el mundo contemporaneo nos presenta desafios...



- ▶ Los equipos logran mejores resultados que los individuos cuando los trabajos a realizar requieren de múltiples habilidades, juicios y experiencias.
- ▶ Cual es la diferencia entre grupo de trabajo y equipo?



# El trabajo en equipo es igual de relevante en el sector público?

---

- ▶ Cuando cambiamos el eje de nuestra acción y centramos el sentido de lo que hacemos en los ciudadanos y desde allí miramos el Estado, esto se vuelve una condición.
- ▶ El ciudadano mira un “ente” y no distingue las divisiones y/o compartimentos estancos.
- ▶ El ciudadano se relaciona con el Estado y tiene expectativas legítimas respecto de los bienes y servicios que el “Estado” le debe proveer; si por problemas internos estos bienes y servicios no se proveen de manera adecuada esto al ciudadano le resulta transparente.

# Trabajo en equipo

---

- ✓ Los equipos están compuestos por PERSONAS, y no por roles , títulos o expertise.
- ✓ Los equipos se desarrollan en base a las características propias de sus integrantes: factores geográficos, étnicos, climáticos, culturales, políticos, económicos, educacionales, etc.:

- Las personas somos únicas, irrepetibles, exclusivas.
- Estamos en constante desarrollo y cambio.

• Poseemos características diferenciales (físicas, psicológicas, sociales, espirituales, etc.).

• Cada persona con sus características e historia interactuará e influirá en el comportamiento y las acciones del equipo.

## *Las personas son sujetos culturales*

- ✓ Se puede alcanzar resultados y soluciones cuantitativas y cualitativamente superiores a los logros individuales.



# Que es la cultura?

---

- ▶ Un modo particular de **ser y de existir** que permite **significar la realidad** y hacerla **comunicable**
- ▶ Se es y se existe en un **TIEMPO Y ESPACIO** determinado. Somos sujetos historicos.
- ▶ Se otorga sentido a las cosas a partir de la interpretación que hacemos de ellas y esa interpretación es macrosocial, microsocial y personal.
- ▶ Se comunica el proceso de interpretación que hacemos y se comunica lo que “etiquetamos de relevante”.



# La percepción proceso clave dentro de la cultura

---

Valores



Conocimiento



Experiencias  
previas



**PATRONES**

**PROCESOS**



# La esencia de un equipo es ....

---

- ✓ COMPROMISO
  - ✓ CONFIANZA
  - ✓ RESPONSABILIDAD
- Ante sus miembros y sus objetivos.



## *I. Etapas del Crecimiento de un Equipo*

---

Con gran frecuencia, se observa que los equipos exitosos pasan por cuatro etapas, bastante predecibles, y que se relacionan con adquirir las habilidades para trabajar juntos en forma efectiva.

Estas etapas son:

- ▶ Formación
- ▶ Conmoción
- ▶ Regulación
- ▶ Actuación



## *Etapas del Crecimiento de un Equipo: Formación*

---

- ▶ Exploración de los límites aceptables del comportamiento del equipo: transición de un estado individual a la de miembro, se prueba la dirección provista por el líder.
  - ¿Qué estoy haciendo aquí?
  - Sentimientos de inseguridad, nerviosismo.
  - Excesiva cortesía
- ▶ Sentimientos: excitación, anticipación y optimismo, orgullo en ser escogido, apego inicial y tentativo al equipo; sospecha miedo y ansiedad con respecto a la tarea venidera.
- ▶ Comportamientos: intentos por definir la tarea y decidir como se logrará, por determinar el comportamiento de grupo aceptable
  - Recuerde que Ud. es valioso para el equipo
  - Acepte los roles de todos
  - Sea capaz de abrirse a los demás



## *Etapas del Crecimiento de un Equipo: Conmoción*

---

- ▶ Es la etapa más difícil del equipo: se dan cuenta de que la tarea es diferente y más difícil de lo que imaginaron
  - ▶ Sentimientos: enojadizos, gruñones, impacientes por la falta de progreso, inexpertos aún en la toma de decisiones y el método científico, resistencia a la tarea y a la metodología.
  - ▶ Comportamientos: discusiones entre los miembros (aunque haya acuerdo), estar a la defensiva o competir, cuestionar la sabiduría de los que seleccionaron el proyecto, establecer metas irreales, establecimiento de una jerarquía. Tratan de depender de la experiencia personal o profesional resistiéndose a la colaboración con el resto del equipo.
- Esta es una etapa de inicio en el entendimiento de uno y otro.
  - Aparecen algunos desacuerdos
  - Empezamos a adquirir sentimiento de “equipo”



## *Etapas del Crecimiento de un Equipo: Regulación*

---

- ▶ Reconciliación de lealtades y responsabilidades que están en competencia.
- ▶ Sentimientos: nueva habilidad de expresar críticas constructivas, aceptación total de ser miembro del equipo, sentido de cohesión en metas comunes, alivio porque parece que todo saldrá bien.
- ▶ Comportamientos: intentos por alcanzar la armonía para evitar conflictos, amistad y confianza con los otros miembros, establecer y mantener las reglas y límites fundamentales.
  - Aceptación del Equipo, sus reglas, funciones y la individualidad de sus compañeros.
  - Transición de relaciones competitivas a relaciones cooperativas.
  - Mas tiempo y energía para usar en el proyecto, se inicia el progreso significativo.



## *Etapas del Crecimiento de un Equipo: Actuación*

---

- ▶ El equipo ha establecido sus relaciones y expectativas. Ellos pueden empezar a actuar, diagnosticar y resolver problemas, escoger e implantar cambios.
- ▶ Sentimientos: Entendimiento de los procesos personales y de equipo, entendimiento de las virtudes y debilidades de cada uno, satisfacción por el progreso del equipo.
- ▶ Comportamientos: cambio personal constructivo, habilidad para prevenir o resolver los problemas del equipo, un gran apego al equipo.
  - El equipo es una unidad efectiva y cohesiva!!



---

## *Etapas del Crecimiento de un Equipo: Conclusiones*

- ▶ La duración y la intensidad de estas etapas varía de equipo en equipo. Algunas veces se alcanza la etapa 4 en una o dos reuniones... otras veces puede tomar meses...
- ▶ Entender estas etapas evitará reacciones desproporcionadas ante problemas normales y evitará establecer expectativas irreales.
- ▶ No se asusten.. Con paciencia y esfuerzo, esta asamblea de **INDIVIDUOS INDEPENDIENTES** se convertirá en un **EQUIPO**.



## II. Receta para un Equipo Exitoso



1. Claridad en las metas
2. Un plan de mejoramiento
3. Uso del Método Científico
4. Funciones bien definidas
5. Comunicación Clara
6. Comportamientos que benefician al equipo
7. Procedimientos bien definidos para la toma de decisiones
8. Participación equilibrada
9. Reglas fundamentales establecidas
10. Conciencia del proceso de equipo



## *Receta para un Equipo Exitoso*

---

- ▶ **I. Claridad en las metas: Resultados verificables.** El equipo de acuerdo en su misión como algo realizable, cuenta con indicadores de éxito.
- ▶ **Problemas potenciales:** cambios frecuentes de dirección, discusiones frecuentes sobre los pasos siguientes, sentimiento de que el proyecto es grande e inapropiado, frustración por falta de progreso, cuestionamiento excesivo de cada decisión.
- ▶ **Recomendaciones:** discutan al inicio en profundidad su misión definiendo algo alcanzable y a lo cual pueden comprometerse, enfaticen el derecho de cada miembro en hacer preguntas y aportar comentarios, establecer el alcance de los resultados.

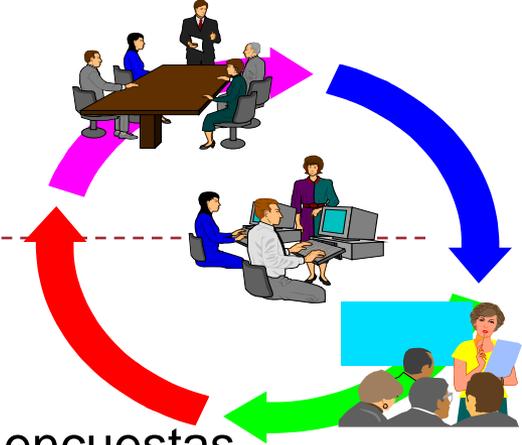


- ▶ **2. Un plan de mejoramiento:** Contar con un flujo o documento que describe los pasos del proyecto. Esto ayuda al equipo a determinar que asesoría, entrenamiento, materiales y otros recursos serán necesarios.
- ▶ **Problemas potenciales:** incertidumbre acerca de la dirección, estar “perdido en el bosque”, “expediciones de pesca”, “disparar al viento”.
- ▶ **Recomendaciones:** buscar la asistencia de un asesor técnico competente, confeccionar un plan o cronograma, referirse a estos documentos cuando se discuta la dirección a seguir en cada etapa, planificar apropiadamente los recursos necesarios para cada etapa.

### ▶ 3. Uso del Método Científico:

---

- ▶ A los que lo usan les es más fácil llegar a soluciones permanentes para los problemas detectados. El método insiste en que las opiniones sean sostenidas o a lo menos referidas a datos.
- ▶ **Problemas potenciales:** insistencia en que no se necesitan datos porque su inteligencia y experiencia son suficientes, proposición de soluciones basadas en suposiciones, iniciar el trabajo por las conclusiones, acciones precipitadas.
- ▶ **Recomendaciones:** exigir ver datos- información antes de la toma de decisiones, cuestionar al que solo se base en conjeturas, utilización de herramientas estadísticas básicas para investigar problemas y para obtener y analizar datos, detectar las causas raíz, buscar soluciones permanentes.



# Etapas del Método Científico

Paso 1

IDENTIFICAR EL PROBLEMA

Paso 2

ANALIZAR EL PROBLEMA (80-20)

Paso 3

EVALUAR ALTERNATIVAS

Paso 4

PROBAR SU IMPLANTACIÓN

Paso 5

ESTANDARIZAR

- ◆ Lluvia de Ideas, encuestas, entrevistas, reducción de listados, matrices.
- ◆ Diagrama de causa-efecto, flujogramas, gráficas de Pareto, lluvia de ideas, hojas de verificación.
- ◆ Lluvia de ideas, entrevistas, investigaciones.
- ◆ Gráficas de Pareto, gráficas lineales, de pastel, de barras, histogramas, listas de verificación.
- ◆ Flujogramas, cronogramas, manuales, procedimientos

## ▶ 4. Funciones bien definidas:

- ▶ Los equipos pueden operar más eficientemente cuando pueden utilizar los talentos de cada persona y los miembros entienden sus tareas y saben quién es responsable de qué.
- ▶ **Problemas potenciales:** funciones y asignaciones como resultado de la jerarquía, confusión sobre quién hace qué, miembros atascados en los mismos quehaceres tediosos.
- ▶ **Recomendaciones:** decidir qué funciones serán asignadas y cambiadas, el líder puede facilitar la discusión sobre qué tareas deben ser asignadas, cómo serán asignadas (individualmente o compartidas) y cambiadas. Es imprescindible obtener consenso sobre las funciones dentro del equipo.

- ▶ **5. Comunicación Clara:** Las buenas discusiones dependen de la eficacia con la cual se transmite la información entre los miembros del equipo.
- ▶ **Problemas potenciales:** poca habilidad con la palabra, incapacidad de decir lo que realmente se piensa, opiniones que se expresan como hechos, la sordera frente a algunos integrantes, fanfarronería o desprecio.
- ▶ **Recomendaciones:** hablar con claridad y en simple, ser breves, evitar la anécdotas y ejemplos eternos, escuchar activamente, evitar interrumpir, compartir información en distintos niveles (percepciones, pensamientos, sentimientos, intenciones, acciones)

## ▶ 6. Comportamientos que benefician el equipo:

Los equipos deben motivar a sus miembros a usar las habilidades y prácticas que hacen que las discusiones y las reuniones sean más efectivas.

▶ **Problemas potenciales:** no usar técnicas de discusión, sólo depender del líder, ser repetitivo para convencer al resto, velar por intereses personales, círculos viciosos de discusión, discusiones post reunión.

▶ **Recomendaciones:** iniciar discusiones, buscar información y opiniones, buscar consenso, evitar que las discusiones se tergiversen, eliminar tensiones que se generen, ser transigentes y creativos para resolver diferencias, tener estándares (discusión a lo más de 10 min.), elogiar y corregir a los demás justamente.

- ▶ **7. Procedimientos bien definidos para la toma de decisiones:** Se puede saber cuan bien funciona un equipo observando su proceso de toma de decisiones.
- ▶ **Problemas potenciales:** Ceder a opiniones presentadas como hechos y sin datos, decisiones tomadas por uno sin el acuerdo de los demás, recurrir frecuentemente a la votación, tomar decisiones por omisión, silencio interpretado como consentimiento.
- ▶ **Recomendaciones:** Discutir cómo se tomarán las decisiones: cuándo se votará, cuando consenso, cuando por jerarquía; explorar los asuntos importantes por encuesta, decidir los asuntos importantes por consenso, usar datos como base de las decisiones.

- ▶ **8. Participación equilibrada:** Cada persona debe participar en las discusiones y decisiones, compartir el compromiso de éxito y contribuir con su talento.
- ▶ **Problemas potenciales:** Algunos miembros con demasiada influencia sobre el resto, participación depende del asunto, participación pasiva.
- ▶ **Recomendaciones:** Utilizar la lluvia de ideas para obtener participación, tener una participación razonablemente equilibrada, desarrollar los estilos naturales de participación de sus miembros.



- ▶ **9. Reglas fundamentales establecidas:** Los equipos invariablemente establecen reglas fundamentales sobre lo que se tolerará y lo que no.
- ▶ **Problemas potenciales:** hablar sobre temas dañinos al equipo, no reconocer normas, diferencias recurrentes acerca del comportamiento, comportamientos que irritan (hora de llegada, de término).
- ▶ **Recomendaciones:** Discutir libremente sobre las reglas fundamentales establecidas, expresar y reconocer las reglas, revisar, agregar o modificar las reglas fundamentales.

- ▶ **10. Conciencia de proceso de Equipo:** Tener conciencia de cómo trabaja el equipo en conjunto y de la etapa de crecimiento en la que se encuentra.
- ▶ **Problemas potenciales:** No se hace referencia a los asuntos que transcurren por debajo de la superficie en cuanto a dificultades, no prestar atención a señales de confusión y desilusión.
- ▶ **Recomendaciones:** Ser sensitivos a la comunicación no verbal, contribuir en la solución de los problemas del equipo, explicitar la etapa de crecimiento del equipo.

### III. Los Diez Problemas más Frecuentes

---

1. **Vacilaciones**, no hay un plan claro.
2. **Participantes: despóticos** (excesiva influencia), **dominantes** (hablan demasiado), **reacios** (nunca hablan)
3. **Ambiente e infraestructura inadecuados**, oficinas transitadas, sin pizarra, celulares prendidos, etc.
4. **Achoclonamiento**, hacer todo juntos.
5. **Aceptación indiscutible de opiniones como si fueran hechos**, expresar creencias personales con alta seguridad
6. **Decisiones apresuradas**, miembros de “acción inmediata”
7. **Atribuciones**, atribuir motivos a la gente cuando no se esta de acuerdo o no se entiende su opinión
8. **Menosprecios y “Sorderas”**, no reconocer la opinión de algún miembro.
9. **Desviaciones**. Irse por las ramas.
10. **Rivalidad entre miembros del equipo**.



---

## *IV. Roles Claves de los Miembros del Equipo*

### **LOS MIEMBROS**

- ❑ Participan y se involucran
- ❑ Aportan y recomiendan
- ❑ Se comprometen con el equipo
- ❑ Realiza acciones para asegurar los factores de éxito y contrarrestar los de fracaso



# *Roles Claves de los Miembros del Equipo*

---

## **EL CONDUCTOR O LIDER**

- ❑ Sabe delegar
- ❑ Coordina al equipo
- ❑ Lo guía, orienta y estimula
- ❑ Asume su rol de comunicador
  
- ❑ Se relaciona con la organización
  
- ❑ Focaliza al equipo en el logro final
- ❑ Realiza acciones para asegurar los factores de éxito y contrarestar los de fracaso





## **EL SECRETARIO EJECUTIVO**

- Lleva un registro actualizado
- Se preocupa de la infraestructura y ambiente de trabajo

Estos roles pueden variar de organización a organización, coincidir en una persona, ajustarse a diferentes situaciones.

Es poco razonable suponer que un líder, por sí solo, puede dar dirección, apoyo administrar diferencias y conflictos, saber como usar al grupo, y proveer todas las funciones de apoyo y soporte.

## *Roles Claves de los Miembros del Equipo (Cont.)*

---

### **EL FACILITADOR**

- Asume un rol “neutral”.
- Conoce la metodología de trabajo en equipo orienta al equipo durante sus etapas de crecimiento.



## V. *¿Cómo tener una buena reunión?*

---



- Planificando duración, localización y equipamiento, y convocando adecuadamente a los asistentes.
- Estableciendo una agenda para la reunión, que incluya apertura, desarrollo y cierre.
- Incluyendo en la apertura los antecedentes significativos, y los acuerdos de la reunión anterior.
- Estableciendo una meta o metas específicas para la reunión.
- Siendo adecuadamente formal en su conducción, sin caer en la rigidez excesiva ni en el “chacreo”
- Identificando claramente las responsabilidades a las que habrá que dársele seguimiento.
- Bosquejando una agenda preliminar para la próxima reunión.



# Registro de Reuniones de Equipo de Proyecto

*Instrucciones: Usen esta página y la siguiente como un modelo para crear un registro de la reunión que se ajuste a su equipo. El secretario ejecutivo será el responsable de completar un resumen de los puntos de esta hoja durante la reunión.*

Reunión Número \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Lugar \_\_\_\_\_

1. Nombre del Proyecto \_\_\_\_\_

2. Declaración de Objetivo \_\_\_\_\_

3. Para indicar "presente":

Miembro 1 \_\_\_\_\_

Miembro 2 \_\_\_\_\_

Miembro 3 \_\_\_\_\_

Miembro 4 \_\_\_\_\_

Miembro 5 \_\_\_\_\_

Miembro 6 \_\_\_\_\_

Miembro 7 \_\_\_\_\_

Miembro 8 \_\_\_\_\_

Miembro 9 \_\_\_\_\_

Otros Presentes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Agenda: Escriba las palabras claves que los puntos a tratar. Marque el punto cuando de haya discutido. Los puntos no tratados se deben discutir en la próxima reunión.

( ) 1. Revisión de la Agenda

( ) 2.

( ) 3.

( ) 4.

( ) 5.

( ) 6. Establecer la agenda próxima reunión.

( ) 7. Revisión de la reunión.

5. Resumen breve de los tópicos, decisiones, o conclusiones y próximos pasos.

Tópico:

Puntos Principales:

Decisiones/Conclusiones:

Próximos Pasos:

6. Archivo futuro: puntos a considerar en el futuro pero no la próxima reunión.

7. Revisión de la Reunión

"+"

"-"

8. Próxima Reunión

Fecha:

Hora:

Lugar:

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Secretario Ejecutivo

## Matriz de Responsabilidad

*Instrucciones: Escribir las tareas en la columna izquierda, definir en grupo los nombres de los que se crean deben ser responsables de cada tarea.*

Quién \ Tarea	Líder de Proyecto	Miembro 1 del Equipo	Miembro 2 del Equipo	Miembro 3 del Equipo	Secretario Ejecutivo
Tarea 1					
Tarea 2					
Tarea 3					
Tarea 4					
Tarea 5					
Tarea 6					



# REGLAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

---

- Saber escuchar
  - Dar y recibir críticas constructivas
  - Dar y recibir elogios y apoyo espontáneamente
  - Poder decir NO SE con humildad
  - Poder decir NO, sin culpa
  - Aprender a pedir ayuda
  - Reconocer que otros pueden saber más
  - Darse oportunidad de aprender de otros
  - Dar y recibir confianza
  - Buscar información y opiniones diferentes
  - Desarrollar creatividad para resolver diferencias
  - Expresar sentimientos
  - Desarrollar tolerancia a la frustración, no siempre somos capaces de todo.
  - Desarrollar capacidad de empatía (ponerse en el lugar del otro)
  - Disposición para cambiar de opinión
- 
- ▶ • Aprender a buscar y valorar tanto las diferencias como el consenso.



