



TÉCNICAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO
Manual de Autoinstrucción

Sumando
CAPACITACIÓN

Bienvenida

Estimado Participante:

Hemos desarrollado este documento de fácil lectura y comprensión, para permitirte profundizar y revisar aquellos aspectos fundamentales para el trabajo en equipo de procesos y su gestión en el desempeño.

Esto es importante, puesto que cualquier empresa que pretenda ser exitosa deberá basar su gestión en gran medida, en sus equipos de trabajo, pues ellos serán los que aplicarán las políticas, los que desarrollarán el buen rendimiento, los que propondrán mejoras de métodos, etc.

Es por esto que, mediante el presente manual, se pretende entregar los elementos centrales desde un enfoque teórico de las habilidades y actitudes, que les permite rendir no sólo técnicamente, sino que cumplir a cabalidad su rol dentro de la empresa.



¿Cómo se utiliza este manual? INSTRUCCIONES DE USO



El presente manual está elaborado con técnicas que facilitan el aprendizaje a través de la exposición de contenidos secuenciados lógicamente, ejemplos ilustrados y actividades independientes que debes desarrollar.

Antes de iniciar tu estudio te damos algunos consejos útiles:

1. Léelo detenidamente una primera vez para entender su contexto, contenidos y objetivos.
2. Vuelve a leerlo para iniciar su estudio y comprensión y detente las veces que lo necesites, para asimilar los conceptos y pasos a seguir.
3. Utiliza recursos como marcadores para destacar los puntos que despierten tu interés y escribe las ideas fuertes que rescates del manual en una libreta de notas, que idealmente debes revisar antes de iniciar cada sesión de autoestudio, esta te servirá de “ayuda memoria”.
4. Administra tu tiempo de estudio en sesiones de no más de una hora continua, se recomienda pasado este tiempo hacer un descanso de al menos 15 minutos.
5. Crea espacio para el diálogo de los temas revisados en el manual con tu equipo, pares o jefatura.
6. En la medida que avances en el estudio revisa tus prácticas en el trabajo, esto te servirá como sistema de auto regulación de conductas.
7. Realiza las evaluaciones y ejercicios propuestos en este manual, compara los resultados, para esto tendrás disponibles al término del manual las hojas de respuestas, pero recuerda que tú eres el principal responsable de tu proceso de aprendizaje, por tanto úsalas conforme lo recomendado.
8. Se reciben consultas en los siguientes teléfonos 232355118 y correo electrónico Mail: contacto@sumando.cl web: [www. https://sumando.cl/](https://sumando.cl/)

OBJETIVOS DEL CURSO.-

Objetivo General.-

- ↑ Al finalizar el curso el participante será capaz de Aplicar técnicas de trabajo en equipo, que potencien el trabajo colaborativo, y aumenten el nivel de eficiencia en el trabajo diario.

Objetivos específicos.-

- ↑ Reconocer las técnicas de motivación que faciliten la interacción y el logro de objetivos organizacionales.,
- ↑ Aplicar técnicas de comunicación efectiva en la resolución de problemas dentro de la empresa..
- ↑ Utilizar estrategias asertivas que optimicen la comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo.
- ↑ Aplicar herramientas y técnicas de trabajo en equipo tendientes a fortalecer el clima laboral.

INDICE

CONTENIDOS	PÁGINA
↑ Evaluación Diagnóstica	6
↑ MÓDULO I MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	10
↑ Hoja de Información	11
↑ Introducción	12
↑ El Hombre como ser sociable	12
↑ Relaciones humanas: fuente de realización personal.	13
↑ Factores que afectan las relaciones interpersonales.	13
↑ Motivación Humana	14
↑ Definición de Motivación	16
↑ Características de la motivación	17
↑ Las necesidades	18
↑ Jerarquía de las necesidades	19
↑ Actuaciones que mejoran el auto confianza.	20
↑ Elementos de una meta.	21
↑ Resumen	22
↑ Autoevaluación	23
↑ MÓDULO II LA COMUNICACIÓN	24
↑ Hoja de Información	25
↑ Introducción	26
↑ Reglas de la comunicación	27
↑ La retroalimentación o feedback	28
↑ Barreras en la comunicación	29
↑ Elementos para saber escuchar	30
↑ Comunicación efectiva.	31
↑ Resumen	34
↑ Autoevaluación.	37
↑ MÓDULO III ASETIVIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO	38
↑ Hoja de Información	39
↑ Introducción	40
↑ Comportamientos desasertivos.	41
↑ ¿Cómo es una persona asertiva?	42
↑ Técnicas asertivas sistemáticas	44
↑ Resumen	45
↑ Autoevaluación	46
↑ MÓDULO IV TRABAJO EN EQUIPO	47
↑ Hoja de Información	48
↑ Introducción	48
↑ Equipos de trabajo en la organización	49
↑ Diferenciación entre grupo y equipo	50
↑ Etapas vitales de un equipo	51
↑ Condiciones básicas para el trabajo en equipo	52

↑	Las metas del equipo	53
↑	Hombre – equipo – organización	57
↑	Colaboración	59
↑	Participación	60
↑	Autoevaluación	64
↑	Evaluación Final	72
↑	Respuestas de las Autoevaluaciones	85
↑	Glosario de términos técnicos	95
↑	Bibliografía asociada.	96

EVALUACION DIAGNOSTICA

Marque con una X la respuesta que considere correcta:

1.- Todos los miembros de un grupo tienen metas individuales que unifican a las metas grupales o de la organización. ¿Cuál considera usted deben ser la más importantes?

- a) Las metas individuales, porque permiten que la persona desarrolle sus habilidades y se esfuerce por manifestar lo mejor de sí mismo.
- b) Las metas grupales, porque integran a un grupo de personas con características similares hacia una meta en particular y evita que alguno sobresalga o se retrase de la actividad.
- c) Ambas son importantes porque dentro del grupo todos van encaminados hacia una meta en común pero para lograrla contribuyen con sus posibilidades individuales.
- d) Depende de la circunstancia, del proyecto y de los miembros del grupo, ya que cada persona tiene intereses y posibilidades distintas, por lo que en si a todos interesa la tarea, lo más importante es el objetivo grupal.

2.- ¿Qué aspectos considera usted son determinantes para el éxito de un equipo?

- a) Relaciones sociales
- b) Comunicación
- c) Capacidad de organización
- d) La composición del equipo.

3. El trabajo en equipo se promueve a través de:

- a) Directivos para que puedan tomar decisiones y comunicarlas a su equipo.
- b) Reconocimiento de la necesidad de cambio por parte de los integrantes del equipo para llevar a cabo las responsabilidades de su trabajo.
- c) La confianza y la vinculación.
- d) El desarrollo de una nueva cultura para superar el déficit cultural de los colaboradores.

Opciones:

- a) 1, 2
- b) 2, 3
- c) 1, 2, 3
- d) 1, 3, 4

4. Determina cuales son las técnicas adecuadas para el trabajo en equipo:

- a) Discusión dirigida
- b) Estudios de campo
- c) Seminarios
- d) Construcción
- e) Tormenta de ideas

Opciones:

- a) 1, 2, 3
- b) 1, 2, 5
- c) 1, 3, 5
- d) 1, 3, 4

5. Selecciona la definición adecuada para describir la técnica de Phillips 66 es:

- a) Promueve un clima de confianza, valoración de las personas y de estímulo positivo del grupo. Consiste en dar y recibir retroalimentación positiva en ambiente grupal.
- b) Consiste en intercambiar ideas entre varios participantes que previamente han trabajado sobre un tema que puede analizarse desde distintas posiciones.
- c) Se divide al grupo en subgrupos de, como máximo, seis componentes que durante seis minutos discutirán para responder a una pregunta o resolver un problema o caso formulado por el moderador.
- d) Los miembros del grupo interaccionan muy poco y aportan sus decisiones de manera individual sumando después sus resultados y utilizando la votación como medio de conseguir una valoración grupal.

6. Determine el tipo de rol que juega el líder del equipo en el siguiente caso:

En una junta de equipo, el Ing. Ricardo, presenta un proyecto de remodelación de caminos y puentes para reparar los daños que se han dado en la zona de Guerrero y Oaxaca por la intensa temporada de huracanes.

Dentro del reporte que entregó a los colaboradores, incluyó estudios ambientales de mecánica del suelo y resistencia de materiales. Sin embargo durante la junta el director Andrade hace una observación:

Ing. Ricardo, su propuesta es adecuada a los fines que hemos estado persiguiendo, consideramos por esta razón, que usted es la persona adecuada para coordinar a cada uno de los integrantes de este equipo, con el fin de lograr nuestro objetivo. Ahora todo depende de que el resto del equipo y cada uno de nosotros, realice las acciones que nos corresponden de una manera eficiente para podamos enfrentar cualquier imprevisto.

El director Andrade al hacer esta observación está adquiriendo un rol:

- a) Confrontador
- b) Cooperador
- c) Autocrático
- d) Integrador

7. Un líder de equipo hizo la siguiente observación:

De acuerdo a lo presentado por el Ing. Ricardo, me he permitido crear un plan de trabajo que establece un mes como tiempo límite para concretar este proyecto. Durante este periodo, se llevarán a cabo todas sus fases, incluyendo pruebas, por esta razón cada equipo recibirá un cronograma de trabajo al cual deberá ajustarse.

Las características que tiene un líder autocrático de acuerdo a esta situación es:

- a) Clarifica expectativas a través de una planeación formal
- b) Habla sobre contribuir con el talento de manera directa
- c) Envía mensajes claros sobre el tipo de comportamiento esperado dando reconocimiento a los logros del trabajo en equipo.
- d) Crea y mantiene un ambiente positivo y reforzador, que impulse a todos los integrantes del equipo a responsabilizarse por el éxito.

8. Son actitudes proactivas:

- a) Reacción
- b) Anticipación
- c) Iniciativa
- d) Energía
- e) Eliminación de riesgos

Opciones:

- a) 1, 2, 3
- b) 2, 3, 4
- c) 1, 2, 5
- d) 2, 3, 5

9. Son algunos elementos del proceso de comunicación para el trabajo en equipo:

- a) Exponer propósito
- b) Obtener evidencias
- c) Proporcionar alternativas
- d) Concretar acuerdos
- e) Clarificar

Opciones:

- a) 1, 2, 3
- b) 1, 4, 5
- c) 1, 3, 5
- d) 1, 2, 5

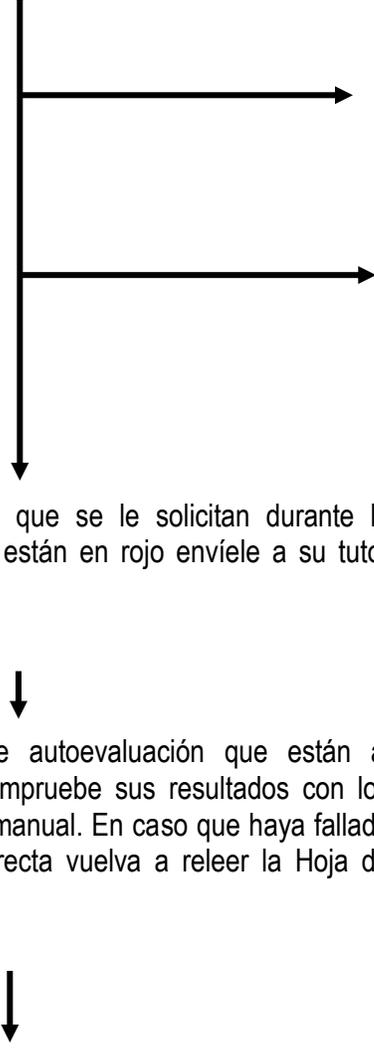
10. Colaboración significa:

- a) Obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin.
- b) Trabajar con otras personas para realizar una obra.
- c) Trabajar en conjunto para el logro de objetivos individuales.
- d) Cooperación para el logro de objetivos particulares.

11. ¿En qué etapa de la integración de un equipo de alto desempeño se debe promover la relación externa y dar coaching personal?

- a) Individualidad- integración
- b) Integración- compromiso
- c) Compromiso- organización
- d) Organización – normatividad

MÓDULO I / MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Itinerario del módulo	
<p>↑ Objetivo Específico del módulo: Reconocer las técnicas de motivación que faciliten la interacción y el logro de objetivos organizacionales.,</p>	<p>Instrucciones Especiales</p>
<p>1. Lea la Hoja de Información “Motivación y Trabajo en Equipo”.</p>  <p>2. Desarrolle los ejercicios que se le solicitan durante la lectura, cuyas preguntas están en rojo envíele a su tutor cuando corresponda.</p> <p>3. Aplice las pruebas de autoevaluación que están al término del módulo y compruebe sus resultados con los que están al término del manual. En caso que haya fallado en alguna respuesta correcta vuelva a releer la Hoja de Información.</p> <p>4. Avance si no tiene dudas del módulo y continúe con el siguiente.</p>	<p>5. Profundice sus conocimientos Ingresando a Google poniendo “El Hombre como Ser sociable” y “Factores que motivan a las personas” y encontrará mucha literatura relacionada con el tema.</p> <p>6. Las dudas consúltelas con su tutor</p>

HOJA DE INFORMACIÓN

INTRODUCCIÓN

La motivación puede entenderse a partir de las condiciones o estados que activan al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos. Tiene que ver con la fuerza impulsora que lleva al individuo a la realización de determinadas acciones con un fin específico. Esa fuerza impulsora puede provenir del ambiente o puede ser generada por los procesos mentales internos del individuo.

El trabajo en equipo refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para el logro de determinados objetivos o metas. Se relaciona con el equipo de trabajo, pero no se confunde con él, en tanto que el equipo de trabajo designa a las personas asignadas de acuerdo a sus habilidades y competencias específicas para el cumplimiento de una determinada meta.

En el ámbito laboral, toda empresa, institución u organización está compuesta por un grupo de personas que deben trabajar conjuntamente en pro de un objetivo final previamente planificado. El trabajo en equipo aparece como la "llave del éxito" para el cumplimiento de este objetivo. Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos".

El trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa. La motivación en el ámbito laboral hace referencia a los intentos de la empresa en generar en los individuos un fuerte compromiso con el trabajo. Para ello, consideramos que el trabajo en equipo puede ser aplicado en el ámbito laboral como un factor que influye positivamente en el desarrollo de la motivación individual de cada sujeto para el desempeño de sus funciones.



“SI UNO QUIERE TENER ÉXITO EN LA ACTIVIDAD PROFESIONAL , ES PRECISO TRABAJAR FORMANDO EQUIPO”

EL HOMBRE COMO SER SOCIABLE



El proceso mediante el cual una persona debe adquirir actitudes, ideas, valores y pautas de comportamiento de acuerdo a un grupo sociocultural, se realiza a través de la socialización, lo que implica siempre interacción social, ya sea, a través de las relaciones interpersonales, entre personas y grupo o entre grupos humanos. Es en sociedad donde configuramos gran parte de nuestras creencias y opiniones, nuestros prejuicios, afectos, etc. determinando el principal esquema de referencia dentro del cual aprendemos a actuar en relación con nuestros semejantes.

RELACIONES HUMANAS: FUENTE DE REALIZACIÓN PERSONAL

El contacto social, la pertenencia a grupos y las relaciones interpersonales, configuran una red social personal, la cual está constituida por todas aquellas relaciones significativas que una persona establece cotidianamente a lo largo de su vida. En este sentido cada persona es una componente del sistema de relaciones interpersonales, es la parte más importante de su propia red social, la que está formada por sus familiares más cercanos, amigos, compañeros de estudio y de trabajo, miembros de la organización a las que acude habitualmente y conocidos con quienes se ve sólo en forma esporádica.

FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

La calidad de las relaciones humanas depende, esencialmente, de nuestro desarrollo personal, ya sea como individuo o como seres sociales. De este estado de desarrollo dependerá el obtener o no los beneficios de una relación humana positiva en cada aspecto de nuestras vidas.

Además, existen otras variables internas del sujeto que forman parte de la interacción social, tales como: los valores, prejuicios, actitudes, hábitos específicos, creencias, motivaciones, etc. Las cuales determinan la personalidad y el comportamiento que mostramos entre nosotros.

Si bien estos aspectos determinarán el estilo de relaciones que estableceremos con quienes nos rodean, es importante considerar que como seres humanos somos flexibles, con la capacidad de modificar acciones y adaptarnos constantemente a los cambios tanto en la vida personal como laboral.

De esta forma, la convivencia dentro de nuestras familias o equipos de trabajo se verá afectada por la calidad de nuestras relaciones y por la flexibilidad que hace posible la adaptación a los distintos cambios del entorno.



Todos hemos sentido alguna vez lo agradable que es trabajar en un lugar donde somos considerados y respetados como personas. Pero ello sólo es posible en la medida que nosotros colaboremos. Nuestra responsabilidad es cooperar y fomentar el establecimiento de relaciones positivas entre las personas. Un ejemplo de ello se constituye al promover la cooperación y el respeto dentro del equipo de trabajo, a partir de nuestra propia conducta.

Redacte como sería un ambiente de trabajo ideal, en donde las relaciones entre compañeros de trabajo sean amigables, respetuosas y colaborativas.

MOTIVACIÓN HUMANA

Muchos son los esfuerzos que se han hecho, a través de la historia, para tratar de resolver el problema de qué es lo que verdaderamente motiva a las personas. Uno de los factores determinantes de esto, es comprender aquellos factores que nos movilizan e impulsan hacia la acción. De esta manera, cada uno de nosotros cuenta con distintos tipos de motivaciones y necesidades que buscan ser satisfechas a través de ciertas acciones que realizamos en nuestra vida.

Las motivaciones y las necesidades que las generan, cambian constantemente en nuestras vidas y también en nuestros lugares de trabajo. Lo que puede haber sido una necesidad o un valor importante en una etapa de la vida de una persona puede cambiar completamente en otra. Lo que en una organización era importante antes, hoy puede dejar de serlo y establecer nuevas prioridades.

Todo está en constante cambio y es importante re-direccionar nuestra energía y motivación en la medida que se van presentado distintas circunstancias.

Es importante considerar preguntas tales como: ¿Qué hace que yo esté en este trabajo? ¿Qué necesidades y motivaciones me animan hoy a trabajar? ¿Qué tan importante es el dinero en mi motivación hoy? ¿Mi motivación se parece a la de mis compañeros de trabajo? ¿En qué aspectos sí y cuáles no?



En base a tu experiencia en la empresa, en el siguiente cuadro elabora un listado de los factores que inciden en la motivación del personal. (Cuando termines, continúa tu lectura y comparara tu respuesta con el contenido)

--

DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

La motivación es un impulso o fuerza que lleva a las personas a moverse a actuar con relación a algo, es decir, son las razones por las que las personas desarrollan las conductas propias de la existencia humana.

CARACTERÍSTICAS DE LA MOTIVACIÓN

Las investigaciones de la conducta humana han determinado cuatro aspectos con relación a las necesidades que caracterizan la motivación.

CARACTERÍSTICAS DE LA MOTIVACIÓN

ACTIVACIÓN

Tiene que ver con la energía que el individuo dispone para realizar la actividad. Puede manifestarse a través de tres parámetros: electrocortical, autonómico/fisiológico y motor.

La conducta activada no siempre es abierta y manifiesta. Se relaciona con la persistencia de mantener ciertas conductas así como también con la intensidad y el vigor de la misma. De acuerdo a Thayer (1989), puede ser de *tipo enérgica* (representa un sistema apetitivo o de aproximación) y *la tensa* (representa un sistema general de evitación o precaución que se pone en funcionamiento en las situaciones que entrañan un peligro)

DIRECCIÓN

Algunos autores la consideran la característica más importante de la motivación ya que aun con el individuo activado, hace falta la dirección que si conducta y acciones llevan, es decir, el camino a seguir para el logro del objetivo.

Este sigue un proceso de consecución que se basa en dos variables; *la expectativa de consecución* en la que el individuo analiza constantemente lo cerca o lejos que se encuentra del objetivo y *el grado de atracción* del objetivo que si se mantiene al paso del tiempo lo invita a seguir el mismo rumbo o de lo contrario persistir de éste; existe también la posibilidad de que aparezca un nuevo objetivo.

LAS NECESIDADES

Enmarcados en el principio de que “toda persona está orientada hacia su realización personal”, debemos tener presente que para alcanzar este objetivo final los sujetos deben satisfacer además, necesidades básicas. Esto nos pone frente a una amplia gama de necesidades que nos impulsan motivándonos para satisfacerlas. Las cinco más importantes se presentan a continuación:



JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

De acuerdo a lo anterior, existe una tendencia a satisfacer primero las necesidades de orden básico, para seguir con las superiores, sin embargo, en muchas oportunidades se satisfacen de forma simultánea.

↑ NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Se refiere a aquellas necesidades que están estrechamente relacionadas con la supervivencia y la adaptabilidad al medio. Por lo tanto, necesariamente deben estar satisfechas para que aparezcan necesidades de orden superior. Dentro de éstas podemos mencionar alimentación, descanso, sexo, abrigo y salud.

↑ NECESIDADES DE SEGURIDAD

Se relacionan con la evitación del peligro, la búsqueda de protección y el resguardo de la vida y de los bienes de las personas. Pueden ir desde la protección ante el daño físico hasta la de protegerse de la inestabilidad laboral.

↑ NECESIDADES SOCIALES

Estas se relacionan con la búsqueda de pertenencia social a través de la relación con otros, en diferentes contextos (familia, amistades, equipos de trabajo, organizaciones sociales, etc.).

↑ NECESIDADES DEL YO

Se refieren a aquellas necesidades relacionadas con la auto-imagen. Estas son entendidas desde dos perspectivas:

↑ **DE AUTOESTIMA** : Tener confianza en sí mismo, ser competente, ser independiente.

↑ **DE PRESTIGIO** : Ser reconocido, apreciado y respetado por lo demás.

↑ NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

La persona orienta sus esfuerzos hacia la búsqueda de trascendencia a través del desarrollo de actividades que le permitan mejorar sus recursos personales en distintas áreas de su vida. (buscar más)

RELACIÓN ENTRE NECESIDADES Y MOTIVACIÓN

Como seres humanos, nos vemos movilizados por poder satisfacer las necesidades que mencionábamos anteriormente, es decir, en nuestras vidas tomaremos decisiones y llevaremos a cabo acciones que permitan cumplir con nuestras propias expectativas.

LA MOTIVACIÓN EXPLICA ENTONCES LAS RAZONES QUE ADOPTA LA CONDUCTA, EL COMPORTAMIENTO Y EL DESEMPEÑO HUMANO. ESAS RAZONES SON UNA COMBINACIÓN DE FUERZAS DIFERENTES E INTERACTIVAS.

Es importante considerar que, así como nosotros individualmente necesitamos estar motivados, nuestros equipos de trabajo deben encontrar la manera de motivarse, es decir, que cada uno de los integrantes que lo conforman quieran estar ahí y contribuir con el logro de un objetivo común.

SI FORTALECEMOS LA MOTIVACIÓN DEL EQUIPO FORTALECEMOS EL VALOR DE NUESTRO TRABAJO



ACTUACIONES QUE MEJORAN LA CONFIANZA

¿A tu juicio qué actuaciones mejoran la confianza? (Contesta para que compares tu respuesta con el contenido del manual)

- ↑ Alabar las tareas específicas.
- ↑ Demuestre su aprobación cuando algo le guste.
- ↑ Escuche las opiniones de otras personas.
- ↑ Acepte que pueden opinar diferente.
- ↑ Reconozca sus sentimientos.
- ↑ Exprese sus sentimientos.
- ↑ Pida ayuda cuando la necesite.
- ↑ Pida opiniones sobre los problemas.
- ↑ Delegue funciones.
- ↑ Comparta experiencias.
- ↑ Admita que está equivocado.
- ↑ Diga: "tiene razón".
- ↑ Salude con la mano.
- ↑ Sonría.

- ↑ Pregunte por su nombre a cada persona con lo que trabaja.
- ↑ Pida a alguien que enseñe a otros.
- ↑ Comparta información.
- ↑ Explique las razones de las instrucciones.

LA MOTIVACIÓN Y EL ESTABLECIMIENTO DE UNA META

Uno de los factores importantes para poder dirigir la motivación es establecer una meta a la cual dirigir los comportamientos. Para eso:

Procure establecer y definir:

- ↑ Un verbo activo (aumentar).
- ↑ Un resultado medible (500 Kg.).
- ↑ Un plazo (30 días).
- ↑ Controles intermedios.

¿Cómo establecer una meta?

- ↑ Mida el desempeño actual.
- ↑ Vea cómo medirá el resultado.
- ↑ Retroalimente rápido.
- ↑ Deben ser difíciles pero alcanzables.



RESUMEN

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana.

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente y también generado internamente por procesos mentales del individuo.

Los estímulos externos se dan a través del contacto social, la pertenencia a grupos y las relaciones interpersonales.

Los estímulos externos de las personas han motivado grandes cambios en la historia y se han utilizado para bien o para mal de la sociedad.

Las motivaciones están orientadas a satisfacer las necesidades de las personas, partiendo de las necesidades de orden básico para seguir con las superiores:

- ↑ Necesidades Fisiológicas.
- ↑ Necesidades de Seguridad.
- ↑ Necesidades Sociales.
- ↑ Necesidades del Yo.
- ↑ Necesidades de Autorrealización.

Por último, es importante enfocar estos factores motivacionales hacia objetivos claros, los cuales pueden ser establecidos al ir planteando metas personales, grupales u organizacionales.



Autoevaluación Módulo I “Revisemos lo aprendido”

Lee los enunciados y marca la alternativa que consideres correcta:

1. La socialización se logra a través de:

- a. Tener ideas socializantes.
- b. De las relaciones interpersonales.
- c. De pertenecer a clubes deportivos.
- d. La cultura de los pueblos.
- e. De su propio pensamiento.

2. La calidad de las relaciones humanas depende de:

- a. Del medio en el cual estamos insertos
- b. De la importancia de la empresa.
- c. Del cumplimiento de las leyes laborales
- d. De nuestro desarrollo personal.
- e. De la estabilidad matrimonial

3. La convivencia dentro de un grupo social en una empresa se ve afectada por:

- a. Por la calidad de sus relaciones humanas.
- b. El tipo de remuneraciones.
- c. Los pensamientos religiosos
- d. Por la flexibilidad que tengamos.
- e. Por todas las anteriores.
- f. Solo por a y d.

4. Los aspectos que caracterizan la motivación son:

- a. Lo económico, lo religioso y social.
- b. La autorrealización del yo, las sociales, la seguridad y las fisiológicas.
- c. La justicia, la seguridad y lo entretenido.
- d. La familia, lo económico y lo cultural.

5. Las necesidades de una misma persona pueden variar según:

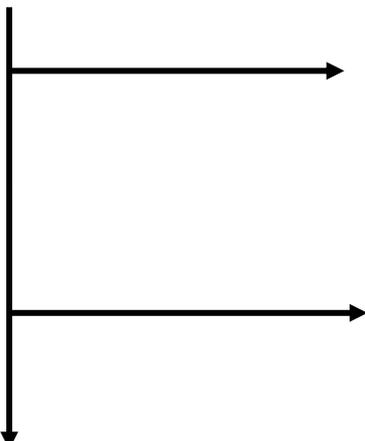
- a. El crecimiento de estas.
- b. Variación en el tiempo.
- c. Conocimiento del medio
- d. Solo la a y la b.
- e. Todas.

6. Para definir una meta es necesario definir:

- a. Una acción, que sea medible y un plazo.
- b. El plazo y controles intermedios.
- c. Una acción, que sea medible la acción, un plazo y controles intermedios.
- d. Ninguna de las anteriores.



MODULO II / LA COMUNICACIÓN

Itinerario del módulo	
Objetivo Específico del módulo: Aplicar técnicas de comunicación efectiva en la resolución de problemas dentro de la empresa	Instrucciones Especiales
<p>1. Lea la Hoja de Información “La Comunicación”.</p>  <p>2. Desarrolle los ejercicios que se le solicitan durante la lectura, cuyas preguntas están en rojo y envíele su respuesta a su tutor</p>  <p>3. Aplique las pruebas de autoevaluación que están al término del módulo y compruebe sus resultados con los que están al término del manual. En caso que haya fallado en alguna respuesta correcta vuelva a releer la Hoja de Información.</p>  <p>4. Avance si no tiene dudas del módulo y continúe con el siguiente.</p>	<p>5. Profundice sus conocimientos ingresando a Google poniendo “La Comunicación” y encontrará mucha literatura relacionada con el tema.</p> <p>6. Las dudas consúltelas con su tutor</p>

HOJA DE INFORMACIÓN



INTRODUCCIÓN

La comunicación es el proceso que permite que las personas se relacionen y organicen. Hace posible que los individuos coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes; pero la comunicación es algo más que una simple transmisión de información o transferencia de significado.

La comunicación es la transferencia de información con el fin de lograr un entendimiento entre una persona y otra. Esto último es un elemento siempre presente y necesario en el trabajo. La comunicación es una manera de establecer contacto con otros por medio de ideas, hechos, gestos, palabras, etc. Se trata de un puente de interacción entre las personas, de modo que puedan compartir lo que sienten, conocen y hacen.

Un punto importante con respecto a la comunicación es que siempre implica la participación de dos o más personas. Una persona sola no puede comunicarse, necesita de un otro. Este hecho es obvio cuando se piensa en una persona abandonada en una isla que grita pidiendo auxilio cuando no hay nadie lo suficientemente cerca como para escuchar la voz.

REGLAS DE LA COMUNICACIÓN

A. Imposible no comunicar

Todo lo que hacemos se convierte en un mensaje para quienes nos rodean, seamos o no conscientes de ello. Todas nuestras conductas o acciones tienen un valor de mensaje para los demás.

Como no podemos dejar de comportarnos en ningún momento, siempre estamos emitiendo mensajes que son interpretados por los demás. Es decir, nunca dejamos de comunicar algo.

Es importante reconocer cuáles son las interpretaciones que los demás hacen de nuestras conductas (verbales o no verbales), es decir, debemos tratar de comprender que comunicamos a los demás.

Por escaso que sea el tiempo en el cual estamos en contacto con el cliente interno o cliente externo, cada una de nuestras acciones, y de las acciones ellos, significan un intercambio comunicacional. A veces una percepción de mala calidad de servicio puede ser producida porque no sabemos cómo están siendo interpretadas nuestras conductas por el público, o bien, porque pensamos que nuestras acciones comunican algo distinto a lo que éste interpreta. Sin embargo, quizás la causa más frecuente es que no sabemos que estamos comunicando con nuestros actos.

B. Cuando nos comunicamos lo hacemos a través de dos canales: el verbal y el no verbal.

La comunicación es un acto complejo en el que intervienen distintas variables. Una de estas variables son los códigos de comunicación.

El código verbal (o digital) puede ser asimilado al lenguaje hablado o escrito. El código no verbal (o análogo) corresponde a todo lo que no es lenguaje verbal, es decir, gestos, movimientos, uso del espacio, volumen, tono e intensidad de la voz, entre otros.

C. Cuando nos comunicamos lo hacemos a través de dos niveles: el nivel del contenido y el nivel de la relación.

Cuando establecemos una relación de comunicación, estamos abarcando las áreas de un modo simultáneo.

Una es la de los contenidos de la comunicación. Esto quiere decir que nos comunicamos cierto tipo de información concreta (un mensaje, información) respecto a algo, etc. En términos simples, trata de lo que se comunica.

Sin embargo, cuando nos comunicamos también estamos definiendo la relación que tenemos con nuestro interlocutor. Aquí ya no se trata de qué es lo que se comunica, sino de cómo se comunica. La forma en que decimos algo, lo que hacemos o dejamos de hacer en determinadas situaciones. Ayuda a definir qué tipo de relación tengo con mi interlocutor y como deben ser entendidas las informaciones que emito.

El nivel del contenido es más fácil de transmitir mediante el código verbal, ya que está más asociado a la lógica y al orden secuencial. La definición de la relación se produce más frecuentemente a través del canal no verbal, que se asocia más a la expresión de emociones y al pensamiento global.

Una consecuencia de las dos reglas anteriores es que debemos atender no sólo a lo que expresamos (informaciones respecto trámites, información técnica, etc.), sino que también, es de suma importancia, el cómo ofrecemos esa información al público.

La forma en que comunicamos determina en gran medida la relación que le proponemos al público: amistosa, hostil, confiable. Sobre esta base es que las personas construyen la percepción que tienen sobre la institución en general.

¿A tu juicio como son las comunicaciones en tu unidad y qué elementos están fallando si tu respuesta es negativa? (Contesta para que compares tu respuesta con el contenido del manual)

D. Elementos que intervienen en la comunicación

- ↑ **EMISOR:** Persona que emite ideas, realiza conductas (verbales o no verbales) o, manifiesta necesidades o expresa intenciones.
- ↑ **MENSAJE:** “Lo que queremos decir”. Es un conjunto de símbolos o conductas empleadas por el emisor con el fin de comunicar sus objetivos.
- ↑ **CANAL:** “La vía comunicación que usamos”. El uso de un canal adecuado hace posible que el mensaje llegue apropiadamente.
- ↑ **CÓDIGO:** “Las palabras e idiomas que usamos”. Cuando hablamos en “difícil” parecemos más cultos, pero el mensaje no llega.

- ↑ **RUIDO:** “Todo lo que interfiere la Comunicación”. No olvidar que los ruidos internos son mucho más complejos de resolver.
- ↑ **RECEPTOR** : Persona que recibe el mensaje y, a través de mecanismos de traducción, lo interpreta.

Podemos decir que existe **comunicación efectiva** cuando se logra el objetivo de comunicar el mensaje en la forma apropiada y que éste sea interpretado en forma satisfactoria por quién es el destinatario.

Otro elemento importante en la comunicación interpersonal es la **retroalimentación**, que permite contar con un mecanismo de corrección y de ayuda para el cada colaborador, y así saber si su conducta o mensaje es consecuente o no con sus intenciones. Para ello es fundamental saber preguntar, ya que ello nos permite descubrir y analizar las necesidades, la situación y los proyectos del cliente o prospecto.



LA RETROALIMENTACIÓN O FEEDBACK

La retroalimentación (feedback) le permite a usted verificar su comunicación sobre la base de los mensajes que recibe, determinando la discrepancia entre lo que pretendió comunicar y lo que realmente comunicó.

El concepto de retroalimentación es crucial para que usted comprenda el sistema de comunicación humana que opera en la organización. La retroalimentación es algo que nos permite a todos verificar nuestro propio rendimiento. Sin la retroalimentación no puede usted saber si se encuentra dentro del curso, si está usted desplazándose en la dirección planteada o si se está comunicando adecuadamente.

Se puede mirar la conducta del encargado de un Equipo de trabajo como un mecanismo de dirección enviando señales a los participantes o personas bajo su responsabilidad, orientándolos hacia los objetivos del equipo. Estas señales pueden ser usadas por las personas para corregir su curso. Al entregar retroalimentación al jefe le da a conocer a los miembros del equipo su percepción y opinión sobre la calidad del trabajo realizado por ellos.

Inversamente, al solicitar retroalimentación, los miembros del equipo le piden al jefe su percepción y opinión sobre la calidad del trabajo realizado por ellos. Inversamente, al solicitar retroalimentación, los miembros del equipo le piden al jefe su percepción sobre algún trabajo en particular o sobre su desempeño en general.

Para que los miembros del equipo mantengan su equilibrio, es necesario tanto el feedback positivo como el negativo. Ellos necesitan saber no sólo lo que están haciendo en forma inefectiva, para así corregir su comportamiento, sino también lo que están haciendo en forma efectiva, para mantener la autoestima y reforzar esa forma de conducta.

Características de una retroalimentación adecuada en el proceso de comunicación.

En general, la retroalimentación le permite a usted determinar si el mensaje ha sido enviado y recibido como se pretendía. Mientras menos intermediarios existan entre el emisor y el receptor, más inmediata será la retroalimentación y, por lo tanto, serán también más útiles la comunicación y la conducta subsecuente. No obstante, debemos señalar que en las grandes organizaciones formales los subordinados pueden sentirse renuentes a emplear los mecanismos de retroalimentación por temor a parecer incompetentes. Algunas personas pueden percibir como signo de debilidad e ignorancia formular preguntas y verificar la comunicación. Asimismo, resulta difícil hablar con algunos supervisores quienes en realidad no propician la comunicación bidireccional.



BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

En el proceso de recibir y traducir un mensaje, la persona puede ser afectada por barreras o interferencias en la comunicación, lo cual puede derivar en una incomprensión total o parcial del mensaje o caer en una comprensión distorsionada de éste.

Barreras personales:

- ↑ Estas interferencias tienen su origen en las emociones, en los valores o en el déficit para escuchar que presentan las personas durante el proceso de comunicación. Estas variables actúan como filtro en casi todas las comunicaciones, de tal forma que no se puede dejar de lado los rasgos de personalidad para el logro de un buen proceso.

Barreras físicas:

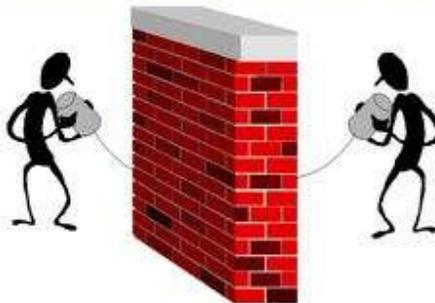
- ↑ Estas se refieren a las características ambientales en que se desarrolla la comunicación. Dentro de éstas se pueden mencionar los ruidos y la distancia física entre las personas, que pueden provocar la pérdida parcial o total del mensaje.

Barreras semánticas:

- ↑ Estas se originan en las limitaciones de los símbolos utilizados en la comunicación. Estos tienen, por lo general, diversos significados y a veces se escoge uno equivocado que necesariamente deriva en un malentendido.

↑

Barreras de la comunicación



ELEMENTOS PARA SABER ESCUCHAR

- ↑ Deje de hablar.
- ↑ Haga que su interlocutor se sienta en confianza.
- ↑ Demuestre una positiva disposición a escuchar.
- ↑ Elimine las distracciones.
- ↑ Establezca una relación empática con su interlocutor.
- ↑ Sea paciente.
- ↑ Domine su temperamento.
- ↑ No critique ni argumente en exceso.
- ↑ Pregunte lo que sea necesario.
- ↑ No sea invasivo.



COMUNICACIÓN EFECTIVA

Hablamos de que existe una comunicación efectiva cuando se logra el objetivo de comunicar el mensaje en la forma apropiada y que éste sea interpretado en forma satisfactoria por quien es el destinatario.

Una comunicación efectiva debe darse en todas las direcciones, vertical y horizontalmente, y responder a las necesidades reales del grupo de trabajo. Por otra parte, considera las características individuales de las personas y de las situaciones.

Ahora, la retroalimentación permite contar con un mecanismo de corrección y de ayuda para el individuo que quiere saber si su conducta y mensaje es consecuente o no con sus intenciones.

Este proceso, para alcanzar un grado aceptable de eficacia, debe responder a las siguientes condiciones:

1	SER DESCRIPTIVO MÁS QUE EVALUATIVO
2	SER ESPECIFICO ANTES QUE GENERAL
3	TOMAR EN CUENTA LAS NECESIDADES DE QUIEN DA LA RETROALIMENTACIÓN COMO DE QUIEN LA RECIBE
4	SER DIRIGIDO HACIA CONDUCTAS CONTROLABLE POR LA PERSONA QUE LO RECIBE.
5	SER OPORTUNO
6	SER OBJETIVO, DIRECTO Y FÁCIL DE COMPRENDER

Según tu propia experiencia. ¿Cuáles deben ser las formas para hablar bien y agradar a tú grupo de trabajo? (Tú respuesta envíasela a tu tutor)

TÉCNICAS PARA HABLAR BIEN CON LA GENTE

- ↑ Evite criticar en público a otras personas o condenarlas, o quejarse colectivamente.
- ↑ Exprese sus apreciaciones positivas o reconocimientos de forma honrada, sincera y públicamente.
- ↑ Despierte en el otro la necesidad de comunicarse.

MANERAS DE CONTACTAR CON LOS DEMÁS

- ↑ Interésese sinceramente en las personas.
- ↑ Sonría y establezca contacto visual con la otra persona.
- ↑ Repita el nombre de su interlocutor, ya que para toda persona es placentero escuchar su propio nombre.



RESUMEN

La comunicación es el proceso que permite que las personas se relacionen y organicen y es la transferencia de información con el fin de lograr un entendimiento entre ellas.

La comunicación implica siempre la participación de dos o más personas

Las reglas de la comunicación son:

- ↑ Imposible no comunicar.
- ↑ La comunicación se realiza de manera verbal (hablado o escrito) y no verbal (gestos, movimientos, tono, intensidad etc.)
- ↑ La comunicación se realiza en el nivel de contenido y en el nivel de la relación.
- ↑ Elementos que intervienen en la comunicación (emisor, mensaje, canal, código, ruido, receptor).

En la comunicación humana es crucial la retroalimentación pues permite en la empresa verificar el rendimiento, tanto propio como del personal.

En el proceso de recibir y traducir un mensaje, la persona puede ser afectada por barreras o interferencias en la comunicación y estas pueden ser:

- ↑ Barreras personales.
- ↑ Barreras físicas.
- ↑ Barreras semánticas.

Es importante en el proceso de recibir un mensaje oral saber escuchar que es una de las fallas más comunes en la empresa, para lo cual existen ciertas reglas que se deben respetar.

La comunicación es efectiva cuando se logra el objetivo de comunicar el mensaje en la forma apropiada y que éste sea interpretado en forma satisfactoria por quien es el destinatario. Para el logro de esta es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- ↑ Ser descriptivo más que evaluativo.
- ↑ Ser específico antes que general.
- ↑ Tomar en cuenta las necesidades de quien da la retroalimentación como de quien la recibe.
- ↑ Ser dirigido hacia conductas controlable por la persona que lo recibe.
- ↑ Ser oportuno.
- ↑ Ser objetivo, directo y fácil de comprender.

.Autoevaluación Módulo II “Revisemos lo aprendido”

Responde a las preguntas de manera concisa.



1. Menciona las cuatro reglas de la comunicación.

2. ¿Cuáles son las barreras en la comunicación?

3. ¿Qué se debe considerar para que la comunicación sea efectiva?

4. ¿Qué técnicas se deben de aplicar para hablar con la gente?

5. ¿Qué maneras agradan a las personas al hablar?

MODULO III / LA ASERTIVIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO

Itinerario del módulo	
Objetivo Específico del Módulo: Utilizar estrategias asertivas que optimicen la comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo	Instrucciones Especiales
<p>1. Lea la Hoja de Información “La asertividad en el contexto laboral”.</p> <p>2. Desarrolle los ejercicios que se le solicitan durante la lectura, cuyas preguntas están en rojo y envíelas a su tutor.</p> <p>3. Aplique las pruebas de autoevaluación que están al término del módulo y compruebe sus resultados con los que están al término del manual. En caso que haya fallado en alguna respuesta vuelva a releer la Hoja de Información.</p> <p>4. Avance si no tiene dudas del módulo y continúe con el siguiente.</p>	<p>5. Profundice sus conocimientos ingresando a Google poniendo “La asertividad en el contexto laboral” y encontrará mucha literatura relacionada con el tema.</p> <p>6. Las dudas consúltelas con su tutor</p>

HOJA DE INFORMACIÓN



INTRODUCCIÓN

Muchas personas ignoran o desconocen las técnicas verbales por medio de las cuales podemos conseguir lo que deseamos sin "perder los estribos" o el control en situaciones de interacción humana, resguardando nuestra dignidad personal y nuestra estabilidad emocional. Expresar ideas, opiniones, sentimientos, creencias o percepciones de forma libre, clara, cómoda y efectiva, manteniendo el respeto por los derechos de las otras personas. Las personas asertivas tienen objetivos y metas claras, desarrollan conductas auto afirmativas en variadas situaciones sociales y del trabajo.

Esta actividad de capacitación ha sido enfocada con un carácter sumativo a las actividades desarrolladas en el tema de comunicaciones del taller de trabajo en equipo. Por tanto, al igual que en esa ocasión, queremos invitarle a asumir un compromiso con este nuevo taller y, en especial, con usted mismo, con el fin de que se involucre en forma abierta en una experiencia, cuya finalidad es hacer de quienes participan en él PERSONAS ASERTIVAS sean capaces de relacionarse adecuadamente con los otros y de estructurar relaciones humanas más sanas, más plenas y mutuamente satisfactorias.

COMPORTAMIENTOS DESASERTIVOS QUE AFECTAN LAS SRELACIONES EN EL EQUIPO DE TRABAJO

- 1) **El tímido.** Usted se deja atropellar por todos, no sabe defenderse y se muestra pasivo en cualquier situación posible. Si alguien le da un pisotón es usted el que dice "**Perdone**". Por grandes que sean su timidez y su irresolución, siempre hay un punto desde el que se puede iniciar el cambio.
 - 2) **La persona con dificultades de comunicación.** Repito que la aserción posee cuatro características de conducta: franqueza y rectitud, honestidad y aptitud. Tal vez usted presente dificultades en cualquiera o en todas esas áreas, pero con frecuencia sólo un área se presenta mayor dificultad.
- ↑ **Comunicación tortuosa:** Usted tiende a hablar demasiado, una característica que suele ir acompañada de sentimientos superficiales, falta de deseos definidos y dificultad en el trato con los parientes más próximos. La práctica de hacer declaraciones sencillas y directas, sin complicaciones, cambia a menudo todo su esquema de conducta.

- ↑ **Comunicación deshonesto o pseudoasertiva:** Usted parece sincero y honesto, por lo general muy apto, a menudo extrovertido, pero esta aserción aparente oculta a una carencia básica de honestidad. Usted dice. "¡Cuánto me alegro de verte!...Llevaba unos días pensando en ti" cuando no le importa nada, y el otro lo sabe.
- ↑ En esta clasificación entran esas versiones estereotipadas del vendedor que saluda con afecto a todo el mundo y los políticos que andan besando a los niños. También figuran en este grupo los que tienen problemas con su familia y sienten una insatisfacción general ante la vida ("Nunca me sale nada bien")
- ↑ **Comunicación inadecuada:** Por falta de dominio de las realidades de las relaciones sociales, usted dice lo que juzga más correcto en el momento más inadecuado. Tal vez sea abierta y sincera, pero ese modo tan inmaduro de hablar lo lleva con frecuencia a graves dificultades interpersonales, con lo que, más que intimidar, usted se distancia de los demás. Como dice lo menos adecuado, y en el momento más inoportuno, usted mismo se expone a la explotación o al insulto.

3) **El asertivo de doble personalidad:** Hay quien falla en un área de la aserción y triunfa en otra. Quizás usted sea capaz de expresar abiertamente un sentimiento de ternura y en cambio sea totalmente incapaz de demostrar sus sentimientos de cólera... y viceversa.

En el área de alcance de esos asertivos de doble personalidad suele ser muy limitado. Tal vez sí son asertivos en el trabajo... excepto con un superior, un subordinado o alguna persona específica. Quizá sean asertivos en una relación de tipo individual, pero no en grupos. Una mujer puede ser asertiva con todo el mundo... menos con la empleada que viene un día a la semana a su casa. Y hay quien puede ser asertivo con todos... menos con su jefe o con un subordinado.

En general, cuanto más limitada el área, más sencillo resulta cambiar con el Aprendizaje Asertivo.

4) **La persona con déficit de conducta.** La que no logra establecer el contacto visual, ni domina la conversación intrascendente ni se atreve a una confrontación o a iniciar una conversación. Estas habilidades asertivas pueden aprenderse.

5) **La persona con obstáculos específicos.** Usted sabe lo que debería hacer, y tiene capacidad para llevarlo a cabo, pero su temor al rechazo, la cólera, la curiosidad, la crítica o la ternura le impiden realizar lo que desea.

Tiene ideas equivocadas: Usted no comprende la diferencia entre agresión y aserción. Usted sabe el qué y el cómo de lo que ha de hacerse, pero discute su derecho a hacerlo.

- ↑ **Tiene un concepto incompleto de la realidad social:** Usted no comprende que existen diferentes clases de relaciones con personas distintas. Cree que está obligado a tratar a un extraño como a un amigo. Ni se le ocurre siquiera tratar al extraño como extraño, y al amigo como amigo.
- ↑ **Tiene una idea incompleta de la realidad psicológica:** Se preocupa por saberse preocupado, sufre angustia porque se nota angustiado, sin comprender que la vida nos presenta problemas en los que la ansiedad es la reacción más adecuada. Es natural que nos sintamos angustiados
- ↑ **Cuando la vida nos da un golpe.** Sin embargo, en vez de decir: "De acuerdo, estoy atravesando una situación muy difícil que hace que me sienta tenso", usted analiza: " Me preocupo de tal modo que estoy hecho un neurótico, y será mejor que empiece a preocuparme por eso"

- ↑ **No admite la independencia en los demás:** Usted piensa que, en tanto tenga razón, el otro ha de seguir la dirección que usted le marque. Y el otro se niega con mucha frecuencia, movido por sus propias necesidades, sentimientos e impulsos.
- ↑ **Cree que, mientras haga lo más correcto, ha de conseguirlo todo:** Y si no lo consigue, es que hay algo raro en usted. La realidad no suele ser así. Tal vez usted pida, y merezca, un aumento de sueldo, pero la situación económica de su Empresa lo haga imposible.

6) **La persona cuyos hábitos interfieren en sus deseos.** Si usted ha aprendido a hacer mal algunas cosas, tal vez tenga problemas para llegar a hacer lo que desea.

7) **La persona que tiene problemas de aserción con sus propios hijos.** Los padres quieren que sus hijos lleguen a ser personas asertivas, que se respeten a sí mismos. Sin embargo no comprenden las distintas artes necesarias para producir, por una parte, unas buenas relaciones íntimas y, por otra, un ser humano independiente; tampoco entienden hasta qué punto influyen en los hijos sus propias dificultades de aserción.

El padre ha de ser el modelo adecuado. Si su hijo le ve actuar con respeto hacia sí mismo, defender sus opiniones y comunicarse con franqueza, aprenderá también a hacerlo.



¿CÓMO ES UNA PERSONA ASERTIVA?

Si miramos un diccionario veremos que el verbo **"aseverar"** significa: Declarar o afirmar positivamente, o con seguridad, con sencillez, o con fuerza.

En términos de la psicología de las relaciones humanas, esto constituye una explicación limitada. Para efectos de este curso, vamos a señalar que una persona se comporta asertivamente cuando su conducta posee estas cuatro características:

Se siente libre para **manifestarse**. Mediante palabras y actos hace esta declaración: "Éste soy yo. Esto es lo que yo siento, pienso y quiero".

Puede **comunicarse** con personas de todos los niveles, amigos, extraños y familiares, y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada.

Tiene una **orientación activa** en la vida. Va tras lo que quiere. En contraste con la persona pasiva, que aguarda a que las cosas sucedan, intenta **hacer** que sucedan las cosas.

Actúa de un modo que **juzga respetable**. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones. Sin embargo, siempre lo intenta con todas sus fuerzas, de modo que, ya gane, pierda o empate, conserva su respeto propio.



IDEAS ERRÓNEAS

LEGÍTIMOS DERECHOS

↑ Los demás saben mejor que tú lo que realmente te conviene.

↑ Tienes derecho a expresarte: de tus sentimientos.

↑ Debes tener razones "de peso" para justificar tu comportamiento ante los demás.

↑ Tienes derecho a no dar excusas por tu comportamiento.

↑ Siempre tienes que encontrar soluciones para los problemas de los demás.

↑ Tienes derecho a solucionar los problemas.

↑ Cambiar de parecer denota falta de seriedad y poca responsabilidad.

↑ Tienes derecho a ser respetado.

TÉCNICAS ASERTIVAS SISTEMÁTICAS

A estas alturas ya conocemos cuáles son nuestros derechos asertivos y es posible que creamos que muchas veces hemos pensado así respecto a las relaciones con las otras personas. Pero cada vez que hemos planteado firmemente nuestras convicciones nos han dicho que nuestra actitud es equivocada... "Tú no debes ser así", "No seas tan inflexible", etc.

¿Qué hacer ahora? Ya sé cuáles son mis derechos. Ya sé cuándo o con quiénes no logro hacer valer mis derechos. ¿Por qué?

Para comportarse asertivamente se necesita, ante todo, conocer sus derechos asertivos, pero le falta, además, aprender cómo imponer esos derechos. Lo primero es una filosofía y lo segundo es un conjunto de comportamientos asertivos o técnicas.

Algunas de ellas pueden parecerle incómodas, aberrantes, imposibles de utilizar, chocantes. Es cierto, pueden serlo. Pero para una persona asertiva se constituyen en herramientas verbales que le posibilitan a discreción establecer sus reglas en las relaciones con las otras personas. Relaciones más satisfactorias y plenas son consecuencias lógicas del buen uso de estas técnicas.

¿Es Ud.? Una persona asertiva o desasertiva? Escriba a continuación las causas que estime que son sus debilidades y fortalezas y saque conclusiones para mejorar

RESUMEN

El comunicarse con otras personas para conseguir lo que queremos respetando el derecho de los otros es lo que se entiende por ser una persona asertiva.

Las personas son asertivas aquellas que se sienten libres para manifestarse, pueden comunicarse con personas de todos los niveles, tienen una orientación activa en la vida y es capaz de juzgar de un modo respetable.

En cambio las personas desasertivas por lo general son tímidas, tienen problemas de comunicación, tienen doble personalidad, déficit de conducta, con obstáculos específicos, sus hábitos interfieren en sus deseos y/o tienen problemas de aserción con sus propios hijos.

Para lograr ser una persona asertiva es necesario aplicar ciertas técnicas; saber cuáles son las ideas erróneas en el actuar diario y cuáles son tus legítimos derechos tales como:

Ser el juez último de ti mismo: de tus actos, opiniones y sentimientos.

- ↑ No dar razones o excusas para justificar tu comportamiento.
- ↑ No hacerte cargo de los problemas de los demás.
- ↑ Cambiar de parecer.
- ↑ Cometer errores... y a ser responsable de ellos.
- ↑ Decir "No lo sé".
- ↑ Conseguir lo que quieres sin contar con la simpatía de los demás.
- ↑ Tomar decisiones ajenas a la lógica.
- ↑ Decir "No lo entiendo".
- ↑ Decir "No me importa", y no tienes por qué sentirte mal por ser tú mismo.

¡Depende de nosotros el esforzarnos en ser asertivos!

Autoevaluación Módulo III "Revisemos lo aprendido"

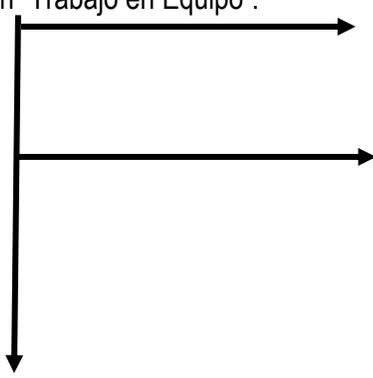
Lee los enunciados y responde la pregunta.



1. ¿Qué personas pueden tener comportamientos des asertivos?

2. ¿Qué personas pueden tener comportamientos asertivos?

MÓDULO IV / TRABAJO EN EQUIPO

Itinerario del módulo	
Objetivo Específico: Aplicar técnicas de trabajo en equipo tendientes a fortalecer el clima laboral.	Instrucciones Especiales
<p>1. Lea la Hoja de Información “Trabajo en Equipo”.</p>  <p>2. Desarrolle los ejercicios que se le solicitan durante la lectura, cuyas preguntas están en rojo y envíelas a su tutor.</p> <p>3. Aplique las pruebas de autoevaluación que están al término del capítulo y compruebe sus resultados con los que están al término del manual. En caso que haya fallado en alguna respuesta correcta vuelva a releer la Hoja de Información.</p> <p>4. Al término de este módulo deberá prepararse para la evaluación final. Cuando se sienta preparado comuníquese con su tutor a objeto de fijar la fecha de la evaluación.</p> <p>5. Recuerde que la evaluación se debe realizar en un período determinado y esta se aplica para ser ejecutada en un tiempo determinado.</p>	<p>6. Profundice sus conocimientos Ingresando a Google poniendo “Trabajo en Equipo” y encontrará mucha literatura relacionada con el tema.</p> <p>7. Las dudas consúltelas con su tutor</p>

HOJA DE INFORMACIÓN



INTRODUCCIÓN

¿Qué es trabajo en equipo? Es una forma de trabajo organizado en donde la base fundamental es que las personas que lo constituyen adoptan una actitud compartida de colaboración y participación frente al logro de resultados específicos, y para lo cual deben realizar actividades interdependientes planificadas.

El trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto.

Nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas y de complementariedad para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones.

Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados. Un grupo de personas se transforma en equipo en la medida en que alcanza cohesión. Para ello se han de crear lazos de atracción interpersonal, fijar una serie de normas que dirijan el comportamiento de todos miembros, donde la figura de un líder es fundamental, promover una buena comunicación entre el conjunto de integrantes, trabajar por el logro de los objetivos comunes y establecer relaciones positivas.

La cohesión de un equipo de trabajo se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión exista, mejor trabajarán sus miembros y más productivos serán los resultados de sus acciones.

EQUIPOS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

Es un conjunto de personas que tiene un fin u objetivo común, interactúan entre sí para lograrlos y se perciben recíprocamente a sí mismas como parte del Equipo.

Características generales de los equipos organizacionales:

- ↑ Sus individuos se reconocen como miembros de un equipo y son identificados como tales por los que no lo son.

- ↑ Sus relaciones interequipo se caracterizan por la interdependencia, especialmente en cuanto lograr un objetivo compartido.
- ↑ Los roles se diferencian y, por ende, son diferentes las expectativas para realizar la tarea.
- ↑ El equipo se desarrolla en un contexto organizacional y se relaciona con otros individuos o del mismo.



Equipos formales:

Son proyectados y creados por la dirección en función de las necesidades de la estructura y de la tecnología de la organización para conseguir objetivos generales o específicos. En esta dimensión es importante considerar las metas y la estructuración adecuada de las tareas.

GRUPOS INFORMALES

- Son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social.



Equipos formales permanentes:

Son aquellos que deliberadamente conforma una organización para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional.

GRUPOS FORMALES

- Son la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En estos grupos, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización.



Equipos Informales:

Son aquellos equipos existentes al interior de la organización que no necesitan normativas ni planificación previa. Son un modo de expresión de necesidades y aspiraciones individuales en alguna parcela del sistema social siendo necesario entender por qué afloran y cuáles son las necesidades de los individuos que no cubren los equipos formales.

GRUPOS INFORMALES

Se crean sin planificación y para satisfacer las necesidades de sus miembros.

Surgen de las relaciones voluntarias de los empleados y están orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes, se constituyen por lazos de amistad o atractivo, grupos de personas que comparten una misma problemática.



DIFERENCIACIÓN ENTRE GRUPO Y EQUIPO

Un grupo de profesionales pueden compartir un espacio físico sin trabajar realmente como equipo. El trabajo en equipo también puede definirse como una actividad u objetivo para cuyo logro deben colaborar diferentes personas. Lo que significa que:

- ↑ Hay una necesidad mutua de compartir las habilidades o conocimientos.
- ↑ Debe existir además una relación de confianza que permita delegar en las competencias de los miembros del equipo y compartir el trabajo sabiendo que el o los otros cumplirán su parte.
- ↑ Un equipo funciona sobre la base objetiva de las demandas que recibe y los servicios que ofrece, y sobre otra base subjetiva que es la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo presenta dificultades si una de esas dos bases o pilares falla.
- ↑ La confianza se produce tras un conocimiento mutuo, de probar la habilidad técnica y la calidad humana de los diferentes miembros. Surge entonces, el prestigio de cada cual, su capital más precioso en la vida del equipo. Confianza y prestigio van íntimamente unidos; el primero expresa un sentimiento que surge en la relación interpersonal, el segundo, de las habilidades técnicas demostradas.

/*9*-----



¿En qué momento se encuentra su equipo?

- El momento que vive el equipo: ¿Es un equipo animado, con ganas de avanzar, con nuevos proyectos de creatividad?
¿Por el contrario se encuentra en regresión?
- La dinámica interna del equipo: ¿Es un equipo que acaba de empezar, o por el contrario se encuentra en su madurez?
¿Los roles están bien repartidos y definidos?
- La orientación básica del equipo: ¿Se orienta el equipo hacia el logro de beneficios personales, o más bien hacia la obtención de productos u objetivos?

Según tu propia experiencia comenta ¿En qué momento se encuentra tú equipo de trabajo? y ¿Qué debería hacerse para mejorarlo?

ETAPAS VITALES DE UN EQUIPO

Los equipos atraviesan por diferentes fases que condicionan en gran medida su condición y rendimiento.

Podemos distinguir una situación de inicio.

La mejor de las situaciones de partida posibles sería cuando:

- ↑ Un equipo se constituye a partir de la libre voluntad de sus miembros, eso es, porque sus componentes se han escogido entre ellos a partir de la afinidad interpersonal y la capacidad técnica.
- ↑ Inician una tarea bajo la mirada de un organismo, jefe o audiencia dispuesta a sancionarla positivamente o negativamente.
- ↑ Obtienen beneficios en relación a la calidad y cantidad de trabajo realizado.

La peor de las situaciones sería cuando:

- ↑ Estamos en presencia de una actividad monótona, rutinaria y anónima, donde el valor añadido de las decisiones individuales es casi nulo.
- ↑ La composición del equipo va cambiando sin ningún criterio de idoneidad y sin que el equipo o su responsable tengan poder de decisión alguna.
- ↑ No hay sanciones: ni positivas ni negativas, como tampoco un beneficio económico relacionado con la productividad.
- ↑ Los equipos jóvenes (entendiendo el tiempo de contacto entre las diferentes personas) deberán esforzarse para transitar de un mero grupo a un equipo. Lograr ser equipo es una tarea que requiere esfuerzo voluntario y consciente, esfuerzo destinado a superar los siguientes retos:
- ↑ Establecer lazos interpersonales de cooperación, afecto y jerarquía.
- ↑ Progresar en la fijación de objetivos y metas.
- ↑ Tomar decisiones, aceptarlas y ponerlas en práctica de manera consecuente!

- ↑ Percatarse de los procesos que están llevando a cabo, analizarlos, decidir quién o quiénes son los responsables de dichos procesos, y delegarles la confianza del equipo para que ejecuten dichos procesos.

Tal vez sea este último reto el más sutil. Los equipos suelen operar con la fantasía que las “tareas que se desarrollan son de responsabilidad del jefe”. Esta creencia es rígida y deficiente y de aplicarse, conduce a la mecanización de las tareas y sobrecarga de trabajo en el líder formal.

Por el contrario, el equipo que poco a poco parcela actividades y admite “responsables de procesos interdependientes”, con márgenes de decisión, libera las fuerzas creadoras de sus miembros, participan de un colectivo caracterizado por el esfuerzo y el orgullo de sentirse parte de un “buen equipo”.

Etapas en el desarrollo de un equipo



USTED NO TRABAJA CON PERSONAS INTRÍNICAMENTE BUENAS O MALAS:

LAS PERSONAS Y LAS RELACIONES NO NACEN, SE HACEN A CADA MOMENTO.

Un equipo llega a su madurez cuando sus componentes dejan de experimentar la necesidad de autoafirmarse y pueden hablar y comprometerse en la solución de sus problemas. Cada cual tiene su papel y un sistema de relaciones alrededor.

Los equipos maduros se distinguen porque tienen una superposición entre los papeles formales, las jerarquías y una red de relaciones afectivas. Esta red afectiva nos hace sentir “entre amigos” o “entre técnicos” o “trabajadores a cargo de

otorgar servicio de calidad al cliente”, etc. La red emocional de los equipos maduros explica las llamadas agendas ocultas o implícitas.

Las agendas ocultas pueden dar lugar a:

- ↑ Luchas por el liderazgo de la organización.
- ↑ Envidias entre compañeros.
- ↑ Resistencia a la tarea, o cambiar algún procedimiento.

Afrontar agendas ocultas:

-Racionalizar la situación : Apelando al sentido de madurez del equipo para no dejarse influir por emociones negativas de una parte de sus miembros, pero siempre con alusiones impersonales de las agendas ocultas.

-Sentido manifiesto : Develar públicamente las operaciones de derribo. Esta estrategia debe ser tratada adecuadamente, ya que puede tener la desventaja de herir el amor propio de quien va a perder.

CONDICIONES BÁSICAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

- ↑ La confianza mutua.
- ↑ Tener habilidades comunicacionales efectivas.
- ↑ El apoyo mutuo.
- ↑ Tener actitudes de colaboración.
- ↑ Sentir la participación como una forma efectiva en el desarrollo de un equipo.
- ↑ Comprensión e identificación con los objetivos y metas de la organización.
- ↑ Tener habilidades para manejar las diferencias individuales.
- ↑ Respeto por sus integrantes.
- ↑ Tener habilidades para entenderse y pensar «con» los demás y no «por» los demás.
- ↑ Estar dispuesto a desarrollar un pensamiento de equipo con tendencia a la utilización creativa del error.

CONDICIONES BÁSICAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO



LAS METAS DEL EQUIPO

- ↑ Una meta es un fin que se pretende alcanzar.
- ↑ Las metas del **EQUIPO** son las que definen sus fines.
- ↑ Son las que identifican los blancos hacia los cuales están dirigidas las actividades laborales de éste.
- ↑ También proporcionan el esquema dentro del cual se pueden tomar decisiones racionales respecto a la cantidad y a los tipos de actividades que el **EQUIPO** debería emprender.
- ↑ Las metas se adaptan a los intereses y necesidades de la Organización y por lo tanto esto indica que es necesario una revisión y discusión periódica de lo que se está haciendo y para qué. Tal revisión puede conducir a modificar nuevamente las metas y objetivos reorientándolos hacia las nuevas necesidades.

- ↑ Los objetivos deben estar definidos claramente, de lo contrario será difícil, sino imposible, medir el progreso o las realizaciones del **EQUIPO**.
- ↑ Las metas y los objetivos manifestados claramente constituyen una necesidad absoluta para una eficaz toma de decisiones con respecto a las actividades o a las técnicas que pueden ayudar en mayor grado al funcionamiento y al progreso eficaz del **EQUIPO**.
- ↑ Las metas comunes se logran, escuchándose mutuamente correlacionando la información y confirmándola cuando están de acuerdo, y examinando porque piensan de distinta manera.

LO QUE DEBE CONSIDERAR RESPECTO DE LAS METAS

- ↑ Estas deben estar claramente definidas para el EQUIPO.
- ↑ Si llega un nuevo integrante, hay que dárselas a conocer.
- ↑ Siempre que se emprenda un nuevo proyecto o actividad es conveniente cerciorarse de que todos los integrantes del EQUIPO estén enterados de cómo este nuevo proyecto se relaciona con los objetivos de este.
- ↑ Las metas deben estar escritas y ser asequibles a todos los miembros del EQUIPO.
- ↑ Debe estar establecido el criterio que usará la empresa para revisar si estas metas se están cumpliendo.
- ↑ El equipo debería asegurarse que todos sus miembros hayan comprendido y aceptado las metas.



CADA PERSONA DEBE SENTIR QUE LAS METAS DEL EQUIPO SON COMPATIBLES CON LAS PROPIAS, QUE EL EQUIPO ES SU PROPIO EQUIPO Y QUE LAS DECISIONES IMPORTANTES DEL EQUIPO SON EN ALGUNA MEDIDA SUS PROPIAS DECISIONES.

HOMBRE – EQUIPO - ORGANIZACIÓN

Como ser social el hombre es un ser gregario por lo que tiende a vivir en grupos y en sociedades. En lo laboral, el hombre también tiende a agruparse para optimizar el aprovechamiento de sus capacidades y recursos. En este caso, hablamos de **Equipos de trabajo**, en los cuales cada sujeto confronta sus expectativas con las del resto de los integrantes, lo que implica asumir la responsabilidad en conjunto con los otros y, en muchas ocasiones, disminuir o modificar sus propias expectativas.

Por otra parte, el equipo de trabajo se inserta en una organización superior, **la empresa**, lo que lleva a una nueva confrontación de intereses ya que, por un lado, el grupo busca su autoafirmación y, por otro, debe responder a las necesidades de la Organización. Frente a esto, en la medida en que se compatibilicen ambas posiciones, se estará alcanzando un adecuado grado de satisfacción a través del logro de los objetivos propuestos. En este caso, se puede decir que se dan condiciones favorables que facilitan el trabajo en equipo.

Sin embargo, se pueden presentar situaciones en las cuales se pierde el objetivo común o se incompatibilizan los intereses de los integrantes del grupo o los de éste con los de la Organización, derivando todo en una insatisfacción laboral, en pérdida de solidaridad y en una falta de cohesión que lleva a una desmotivación y a una falta de identificación con el cargo y al menor compromiso en general con la organización.

De lo anterior se infiere la importancia que tiene el compromiso con los objetivos, tanto del grupo como de la Organización, supeditando los intereses personales al bien común, pero sin que esto implique perder la propia identidad ni la capacidad para aportar nuevas ideas en la búsqueda de alternativas adecuadas de solución frente a las dificultades.



¿QUÉ SUCEDE DENTRO DE UN EQUIPO DONDE EXISTE LA COMPETENCIA ENTRE SUS MIEMBROS?

- ↑ Hay mayores diferencias entre sus miembros.

- ↑ El ambiente se tensa.
- ↑ El cuidado por las necesidades psicológicas de sus miembros disminuye mientras que el cuidado por el cumplimiento de tareas aumenta.
- ↑ El equipo puede estructurarse más y organizarse en roles interdependientes pero con clara tendencia al deterioro de las relaciones interpersonales.
- ↑ Cada persona comienza a ser mirado como un «enemigo» en vez de considerarse como un colaborador.
- ↑ Hay distorsión de la percepción del grupo.
- ↑ Se tiende a percibir solamente las mejores partes de sí mismo, niegan sus debilidades y tienden a percibir solamente las peores partes de los otros.
 - ↑ Se desarrollan estereotipos negativos de los demás.
 - ↑ La hostilidad entre sus miembros aumenta a medida que la interacción y comunicación entre ellos disminuye.
 - ↑ Va existiendo la tendencia a escuchar solamente aquello que apoya su propia posición.
 - ↑ Hay satisfacción de objetivos personales y no grupales ni organizacionales.
 - ↑ Se utilizan estrategias sorpresivas e imprevisibles por lo cual la situación exige secreto, discreción y silencio.
 - ↑ La interacción del equipo se rige por la fórmula "ganar-perder".

COLABORACIÓN

Es una acción integradora y solidaria, implica reconocer a los otros como iguales en condiciones, derechos y necesidades; de esta forma a través de la colaboración, se privilegia la meta común y el beneficio colectivo por sobre el individual, respecto a la ejecución de actividades.



BENEFICIOS DE LA ACTITUD COLABORADORA:

- ↑ El ayudar a otros es un aprendizaje para uno mismo.
- ↑ Acrecienta el sentido de interdependencia permitiendo la complementación de las habilidades individuales.
- ↑ Enriquece la calidad de las relaciones interpersonales aumentando la confianza mutua.
- ↑ Los logros obtenidos por la colaboración son mucho más satisfactorios que los obtenidos por competencia antagónica.
- ↑ Como norma de conducta en un equipo, favorece la motivación, la creatividad y el compromiso con las metas y objetivos de la organización.

¿QUE SUCEDE DENTRO DE UN EQUIPO DONDE EXISTE LA COLABORACIÓN ENTRE SUS MIEMBROS?

- ↑ El clima es de mayor confianza y genera más lealtad entre ellos.
- ↑ Las conductas se orientan a una meta común y a formar un frente sólido.
- ↑ Se utilizan estrategias conocidas y aceptadas por consenso, por lo cual la situación exige apertura y diálogo.
- ↑ Se fomenta la comunicación en una búsqueda activa que conduzca a soluciones creativas aceptadas por todos.
- ↑ Se profundiza en el conocimiento real de las personas y se intenta comprender sus circunstancias en una relación de ayuda.
- ↑ La interacción del equipo se rige por la fórmula "ganar-ganar".

De esta manera, considerando a la «competencia» como un desafío de auto superación y teniendo en cuenta los beneficios de la «colaboración», puede comprender mejor que ambos conceptos no son opuestos sino, que pueden complementarse favoreciendo tanto el desempeño individual como el de conjunto.

PARTICIPACIÓN

- ↑ Implica considerar la necesidad de otras personas.
- ↑ Significa capacidad de adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor.
- ↑ Significa tener derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo.
- ↑ Significa cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.
- ↑ Significa actuar en términos de interacción como un equipo de trabajo.



RESUMEN

El trabajo en equipo es una forma de trabajo organizado en donde la base fundamental es que las personas que lo constituyen adoptan una actitud compartida de colaboración y participación frente al logro de resultados específicos, y para lo cual deben realizar actividades interdependientes planificadas.

Para lograr un equipo de trabajo es necesario que sus miembros se reconozcan como miembros de un equipo y sean identificados como tales por los que no lo son, que sus relaciones interequipo se caractericen por la interdependencia, especialmente en cuanto lograr un objetivo compartido, sus roles se diferencian y, por ende, son diferentes las expectativas para realizar la tarea y esto se desarrollan en un contexto organizacional y se relacionan con otros individuos o del mismo.

Pueden haber diferentes tipos de equipos: formales e informales.

Un equipo funciona sobre la base objetiva de las demandas que recibe y los servicios que ofrece, y sobre otra base subjetiva que es la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo presenta dificultades si una de esas dos bases o pilares falla.

Los equipos atraviesan por diferentes fases que condicionan en gran medida su condición y rendimiento y el mejor de los casos es cuando:

- Un equipo se constituye a partir de la libre voluntad de sus miembros, eso es, porque sus componentes se han escogido entre ellos a partir de la afinidad interpersonal y la capacidad técnica.
- Inician una tarea bajo la mirada de un organismo, jefe o audiencia dispuesta a sancionarla positivamente o negativamente.
- Obtienen beneficios en relación a la calidad y cantidad de trabajo realizado.

Un equipo llega a su madurez cuando sus componentes dejan de experimentar la necesidad de autoafirmarse y pueden hablar y comprometerse en la solución de sus problemas. Cada cual tiene su papel y un sistema de relaciones alrededor. Los equipos maduros se distinguen porque tienen una superposición entre los papeles formales, las jerarquías y una red de relaciones afectivas. Esta red afectiva nos hace sentir “entre amigos” o “entre técnicos” o “trabajadores a cargo de otorgar servicio de calidad al cliente”, etc. La red emocional de los equipos maduros explica las llamadas agendas ocultas o implícitas.

Para el Trabajo en Equipo se necesitan ciertas condiciones básicas tales como:

- ↑ La confianza mutua.
- ↑ Tener habilidades comunicacionales efectivas.

- ↑ El apoyo mutuo.
- ↑ Tener actitudes de colaboración.
- ↑ Sentir la participación como una forma efectiva en el desarrollo de un equipo.
- ↑ Comprensión e identificación con los objetivos y metas de la organización.
- ↑ Tener habilidades para manejar las diferencias individuales.
- ↑ Respeto por sus integrantes.
- ↑ Tener habilidades para entenderse y pensar «con» los demás y no «por» los demás.
- ↑ Estar dispuesto a desarrollar un pensamiento de equipo con tendencia a la utilización creativa del error.

Todo equipo debe tener metas y deben de cumplir ciertos parámetros dentro de la organización y estas deben ser conocidas por todos sus miembros.

El equipo de trabajo se inserta en una organización superior, la empresa, lo que lleva a una nueva confrontación de intereses ya que, por un lado, el grupo busca su autoafirmación y, por otro, debe responder a las necesidades de la Organización. Frente a esto, en la medida en que se compatibilicen ambas posiciones, se estará alcanzando un adecuado grado de satisfacción a través del logro de los objetivos propuestos. En este caso, se puede decir que se dan condiciones favorables que facilitan el trabajo en equipo.

En un equipo de trabajo debe haber una acción integradora y solidaria, que implica reconocer a los otros como iguales en condiciones, derechos y necesidades; de esta forma a través de la colaboración, se privilegia la meta común y el beneficio colectivo por sobre el individual, respecto a la ejecución de actividades.

Finalmente todos los miembros deben de participar para el logro del equipo

FACTORES PARA UN BUEN TRABAJO EN EQUIPO

Siete factores son necesarios para un buen trabajo en equipo:

1. **Uso Selectivo del Equipo** Obtener buenos resultados con el equipo de trabajo significa emplearlo en tareas apropiadas, según las habilidades, destrezas y conocimientos de los involucrados, para realizar en conjunto sus actividades.
2. **Comprensión, Acuerdo e Identificación** Empezar a trabajar como equipo es procurar que las personas entiendan la causa y proyección por la que está conformado el equipo, lo que implica estudiar, reflexionar, pensar, comentar sobre su labor y el objetivo del mismo. Es algo así como crear las reglas de juego.
3. **Comunicación Sincera** Comunicar es tener en cuenta la información que cualquier persona del equipo genera, la que en lo posible debe estar argumentada. La información importante no siempre es teórica; también lo son sentimientos, vivencias y emociones. Si los y las miembros no ponen lo que saben sobre la mesa, el grupo no puede tomar en cuenta esas ideas para la toma de decisiones u otras utilidades de la información.
4. **Confianza Mutua** Confiar es una situación delicada en las relaciones humanas en donde influyen más las acciones que las palabras. La confianza se basa en cómo vemos a la otra persona y sus acciones. Estas percepciones están influenciadas por necesidades, emociones, ansiedades, expectativas y perspectivas.
5. **Apoyo Mutuo** Admitir que cada persona del equipo es valiosa y es libre para actuar como es realmente. Es la ausencia de indiferencia entre los y las miembros del equipo y más bien la dedicación a sus méritos, capacidades y a la realización de la tarea del equipo.
6. **Dirección de las Diferencias** Valorar las diferencias entre las personas constituye una fortaleza dentro de las actividades del equipo de trabajo. La mayoría de innovaciones, soluciones y avances, se basan en las diferencias humanas al encontrar perspectivas diferentes y por lo tanto que pueden ser innovadoras. Claro está que algunas diferencias si no se controlan pueden perjudicar al equipo. En ese supuesto habrá que poner en práctica aquellas normas, reglas o procedimientos creadas por el equipo.
7. **Talentos y Capacidades** El conjunto de las capacidades de los y las miembros que integran un equipo de trabajo debe ser tal que responda a los requisitos de su tarea primaria. La eficiencia del equipo está relacionada con el desarrollo de las actividades por el equipo y no por un individuo o individuo en particular. La importancia de los grupos dentro de la organización radica en que permite aprovechar al máximo los recursos humanos que existen dentro de ella. Constituye un sistema complejo y dedicado, cuya formación y mantenimiento requieren de tiempo y atención.

Fases Evolutivas en el Desarrollo del Equipo

El trabajo en equipo supone la interacción de un conjunto de personas con conocimientos individualizados y expertos en distintas habilidades. Implica la necesidad de tener unos objetivos claramente definidos, una comunicación efectiva y una cohesión grupal. Para la formación de un equipo no existe un número ideal de personas, sino que depende del tipo de tarea o de los recursos disponibles. Entre los especialistas existe consenso en que el número de miembros, para que el equipo sea eficaz, es de diez personas, siendo ideal ocho. De un análisis de bibliografía relevante sobre el trabajo en equipo, se puede establecer que, como regla general, la formación de equipos constituye un proceso que pasa por las siguientes fases:

- ↑ Fase de Formación. Los miembros del equipo empiezan a conocerse. Se caracteriza por la existencia de desconfianza provocada por una cierta incertidumbre en el propósito, estructura y liderazgo. Los objetivos del equipo están confusos y predomina una perspectiva individual. En esta fase inicial, no está clara la participación de cada uno de los miembros y las decisiones van a ser tomadas por un coordinador cuya función será, por lo general, de carácter directivo.
- ↑ Fase de Conflicto. Los miembros aceptan la existencia del equipo, sin embargo son resistentes al control que tiene sobre su persona. En esta fase, la diversidad de pareceres conlleva a que cada miembro del equipo intente imponer sus ideas, lo cual genera un clima de confusión y tensión, que puede dar lugar a conflicto por la definición de roles, ámbito de influencia y poder. La gestión de conflictos se convierte en esencial para que el equipo alcance su propósito. La tolerancia y la complementariedad de los miembros van a ser clave para mantener la cohesión del equipo.
- ↑ Fase de Normalización. El equipo se encuentra en condiciones de comprometerse con la tarea. Se solidifica la estructura del equipo y se perfila una identidad grupal. Durante esta etapa, se esclarecen los roles de los miembros y se establecen las normas del equipo relativas a la toma de decisiones, a los comportamientos y a los objetivos. Atenerse a los roles establecidos permite la eficiencia del equipo.
- ↑ Fase de Producción. La estructura del equipo es funcional y aceptada por sus miembros, que empiezan a sentir que su trabajo es necesario para el equipo y la organización. La información se comparte plenamente y los miembros son capaces de ceder en sus posiciones e intereses en función de los objetivos del propio equipo.. En esta fase, el equipo está consolidado y es difícil de disolver, salvo que la tarea o el proyecto específico por el que se formó lo requieran. Los equipos son más flexibles y responden mejor a los cambios como resultado de la complementariedad de las personas y la capacidad de afrontar múltiples situaciones de manera conjunta.

El trabajo en equipo ofrece mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones, por lo que democratiza la organización y fomenta la motivación de sus miembros, tanto a nivel individual como a nivel grupal. Según Stephen Robbins, la motivación es "la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Cada persona es única, con metas, valores morales y expectativas individuales, por lo que es sumamente importante descubrirlos y analizarlos. Por regla general, la motivación individual de los trabajadores puede ir orientada al logro, a la afiliación, a la competencia y al poder. Conocer el tipo de motivación va a permitir que el equipo se oriente a un correcto desempeño. En cuanto a la motivación grupal, la empresa debe ofrecerle al equipo proyectos alcanzables, autonomía en la planificación y en la toma de decisiones, confianza, recompensa y reconocimiento.

La meta común alcanzable por el equipo es, por lo tanto, de carácter individual y grupal. El proceso de formación de un equipo de trabajo es una tarea compleja que puede proporcionar resultados negativos si no se gestiona adecuadamente. Un equipo de trabajo no surge de manera espontánea, sino que es necesario que existan unos criterios claros para su formación



Autoevaluación Módulo IV “Revisemos lo aprendido”

Lee los enunciados y marca la alternativa que consideres correcta:

1. ¿Qué es trabajo en equipo?

2. Mencione tres características generales de los equipos organizacionales:

3. Mencione las características de un equipo de trabajo.

4. Mencione a lo menos cinco condiciones básicas para el trabajo en equipo.

5. ¿Qué se debe de considerar en la fijación de las metas de un equipo?

6.- Mencione a lo menos cinco posibles consecuencias en un equipo donde existe la competencia entre sus miembros

7. Mencione a lo menos tres beneficios de una actitud colaboradora en un equipo de trabajo.

EVALUACION FINAL

CURSO : TÉCNICAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO
OBJETIVO GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Al finalizar el curso el participante será capaz de Aplicar técnicas de trabajo en equipo, que potencien el trabajo colaborativo, y aumenten el nivel de eficiencia en el trabajo diario.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Reconocer las técnicas y herramientas de motivación que faciliten la interacción y el logro de objetivos organizacionales., ↑ Aplicar técnicas de comunicación efectiva en la resolución de problemas dentro de la empresa.. ↑ Utilizar estrategias asertivas que optimicen la comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo. ↑ Aplicar herramientas y técnicas de trabajo en equipo tendientes a fortalecer el clima laboral.
ASPECTOS FORMALES DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES	
Antecedentes del Participante: Nombre y Apellidos: _____ Rut : _____ Fecha de Evaluación: _____	
Antecedentes Técnicos: Nombre OTEC : _____ Nombre del Evaluador: _____	
Objetivo del Instrumento de Evaluación A través de la aplicación de diferentes técnicas de evaluación, se obtendrá de los/las participantes del curso, la información necesaria respecto a su nivel de conocimientos, manejo de procedimientos y otras habilidades cognitivas	

relacionadas con el módulo técnico; así como será posible determinar el nivel de procesamiento de la información que el/la participante utiliza sobre los contenidos revisados en clases

Pauta de Calificación:

El presente instrumento de evaluación (prueba) consta de 03 ítems diferentes, y que en conjunto tiene un total de 100 puntos. En dónde:

Puntaje por Cada Ítem:

- ↑ Ejercicio Interpretativo : 5 Puntos
- ↑ Respuestas Breves : 30 Puntos
- ↑ Selección Múltiple : 35 Puntos
- ↑ Análisis de Casos : 30 Puntos

Puntaje Total: 100 Puntos.

Puntaje y Nota de Aprobación

Puntaje Máximo : 100 Puntos = 100% logro = Nota máxima 7,0

Puntaje Mínimo de Aprobación: 60 Puntos = 60% logro = Nota 4,0

Menos de 60 puntos reprobado.

Instrucciones Generales de Aplicación

Las instrucciones generales son las siguientes

- ↑ El primer ítem es un Ejercicio Interpretativo en donde Ud. debe interpretar la imagen y luego desarrollar un análisis de la situación mostrada. Cada ejercicio tiene una puntuación de 2,5 puntos y 5 puntos totales.
 - ↑ El segundo ítem es de Desarrollo – Respuestas Breves, con un total de 10 preguntas y 30 puntos totales.
 - ↑ El Tercer ítem es de Selección Múltiple, con un total de 7 preguntas y 35 puntos totales
 - ↑ El Cuarto ítem de Análisis de Casos equivalen a 10 puntos cada uno 30 puntos totales
 - ↑ Lea atentamente cada pregunta y responda de acuerdo a lo solicitado y en la forma y espacio disponible para ello. NO SE EXCEDA DE ÉSTE.
 - ↑ Utilice sólo lápiz pasta permanente azul o negro. No se aceptarán respuestas escritas con lápiz mina o grafito, ni a pasta que se borre (tipo Frixion) pues esto invalidará su respuesta.
 - ↑ No se aceptarán borrones ni enmendaduras, lo cual la invalidará la respuesta automáticamente.
 - 9. Una vez terminada la evaluación final debe enviarla al siguiente Mail: contacto@sumando.cl web: www.sumando.cl
- ↑

Observaciones / Comentarios al instrumento de evaluación:

Puntaje Obtenido: _____ Porcentaje de Logro : _____ Nota: _____

Observaciones :

CUERPO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION		Puntaje de la Prueba:
Tipo de Ítems: Ejercicio Interpretativo		Puntaje del ítems Obtenido:
<p>Instrucciones Específicas: Debe interpretar la imagen y luego desarrollar un análisis de la situación mostrada. Cada respuesta correcta equivale a 2,5 puntos.</p> <p>Instrucciones Generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por favor lea las instrucciones antes de iniciar la ejecución de la prueba: 2. A usted se le exponen dos imágenes de situaciones laborales en donde usted deberá responder la pregunta que se le formule. 3. Limite su respuesta al espacio destinado para ella. 		
Desarrollo Ejercicio Interpretativo	Aprendizaje Esperado Asociados	Contenidos o Subcontenido Utilizado
 <p>Observe las presentes imágenes. Aborde el problema que podría tener estos compañeros de trabajo e indique soluciones (5 puntos).</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica los factores que afectan las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo ✓ Identifica los factores que motivan a las personas a trabajar en equipo 	<p>MÓDULO I : MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO Introducción</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El Hombre como ser sociable ✓ Relaciones humanas: fuente de realización personal. ✓ Factores que afectan las relaciones interpersonales. ✓ Motivación Humana ✓ Definición de Motivación ✓ Características de la motivación ✓ Las necesidades ✓ Jerarquía de las necesidades ✓ Actuaciones que mejoran el auto

<p>Observe la presente imagen. Aborde el problema que podría tener esta persona e indique soluciones (5 puntos)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		<p>confianza.</p> <p>✓ Elementos de una meta.</p>
--	--	---

Tipo de Ítems: Respuestas Breves		Puntaje del ítems Obtenido:
<p>Instrucciones Específicas: Responda clara y brevemente las siguientes preguntas para cada una de ellas ajustándose al espacio asignado. Cada respuesta correcta equivale a 3 puntos. En aquellas preguntas donde las respuestas del alumno requieran enumerar y describir ciertos elementos y estas sean inferiores a lo solicitado, se aplicará un puntaje proporcional respecto del puntaje asignado a la pregunta.</p> <p>Instrucciones Generales: Por favor lea todas las instrucciones antes de iniciar la ejecución de la prueba: A usted se le exponen situaciones donde usted deberá responder en forma acotada la pregunta que se le formule. En algunos de los enunciados se formula alguna aseveración que usted deberá confirmar o establecer si es correcto o incorrecto lo que se plantea. Leer detenidamente cada uno de los enunciados de forma que usted esté convencido que su respuesta es la correcta. Limite su respuesta al espacio destinado para ella.</p>		
Desarrollo Respuestas Breves	Aprendizaje Esperado Asociados	Contenidos o Subcontenido Utilizado
<p>1. ¿Qué es la comunicación?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2. ¿Qué es comunicación efectiva?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3. ¿Explique código verbal y código no verbal?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>4. ¿Cuáles son las Barreras en la comunicación?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>✓ Reconoce la importancia de la comunicación en el entorno laboral</p> <p>✓ Identifica los elementos básicos en el proceso de la comunicación</p> <p>✓ Identifica, comprende y aplica las técnicas de la comunicación eficaz en espacios de formación laboral</p>	<p>MÓDULO II : LA COMUNICACIÓN</p> <p>✓ Introducción</p> <p>✓ Reglas de la comunicación</p> <p>✓ La retroalimentación o feedback</p> <p>✓ Barreras en la comunicación</p> <p>✓ Elementos para saber escuchar</p> <p>✓ Comunicación efectiva.</p>

<p>5. Que es la retroalimentación o feedback.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>6. Que permite la retroalimentación</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>7. ¿Cuáles son los Elementos que intervienen en la comunicación?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>8. Enumere 4 elementos para saber escuchar</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>9. Nombre 3 técnicas para hablar bien con la gente</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>10. Cuáles son las reglas de la comunicación</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
--	--

Tipo de Ítems: Selección Múltiple	Puntaje del ítems Obtenido:
--	------------------------------------

Instrucciones Específicas:

Debe seleccionar una de las alternativas que represente de forma más completa lo que el enunciado solicita. Para ello, debe marcar con una X o encerrar en un círculo la alternativa elegida Cada respuesta correcta equivale a 5 puntos.

Instrucciones Generales

- ✓ Deberá evaluar la alternativa que mejor responda al tipo de pregunta o enunciado. Esto le ayudará a enfocar su atención en la información más necesaria para identificar la opción de respuesta correcta.
- ✓ Leer todas las opciones de respuesta (letras a) a la e) antes de seleccionar una. Es igualmente probable que la última opción de respuesta sea la correcta como la primera. Sólo existe una opción correcta.
- ✓ Busque dos opciones de respuesta que sean opuestas. Una de estas dos opciones de respuesta tiene mayores probabilidades de ser la correcta.
- ✓ Busque opciones de respuesta que contengan lenguaje utilizado por su profesor o que se encuentre en sus libros de texto. Una opción de respuesta que contenga dicho lenguaje es usualmente correcta.
- ✓ No cambie su respuesta inicial a menos que usted esté seguro de que otra opción de respuesta es la correcta. La mayoría de las veces, su primera elección será la correcta.
- ✓ Escoja "todo lo anterior" si usted está seguro de que todas las otras opciones de respuesta en la pregunta son

<p>correctas. No escoja "todo lo anterior" si tan sólo una de las otras opciones de respuesta no es correcta.</p> <p>✓ Escoja "ninguna de los anteriores" si usted está seguro de que todas las demás opciones de respuesta en la pregunta son incorrectas. No escoja "ninguna de los anteriores" si tan sólo una de las otras opciones de respuesta es correcta</p> <p>✓ .</p>		
Desarrollo Selección Múltiple	Aprendizaje Esperado Asociados	Contenidos o Subcontenido Utilizado
<p>1. ¿Qué es la asertividad?</p> <p>I. Comunicar mis ideas, emociones y necesidades de forma clara y sin agresión.</p> <p>II. Decir lo que pienso sin importar la forma</p> <p>III. Expresar mis emociones d) Exigir mis deseos:</p> <p>a) Solo I</p> <p>b) Solo I y III</p> <p>c) Solo II y III</p> <p>d) Ningunas de las anteriores</p> <p>e) Todas las anteriores</p> <p>2.- Qué sucede cuando escuchamos activamente</p> <p>I. Nos comunicamos y decimos lo que pensamos</p> <p>II. Abrimos el espacio para la conversación, facilitamos la búsqueda de soluciones y mostramos la intención de cooperar</p> <p>III. Todas las anteriores</p> <p>a) Solo I</p> <p>b) Solo I y III</p> <p>c) Solo II</p> <p>d) Ningunas de las anteriores</p> <p>e) Todas las anteriores</p> <p>3.- Cuáles son los obstáculos que interfieren en la comunicación asertiva</p> <p>I. Utilizar absolutos "siempre, nunca, todo el tiempo, todos los días, etc..."</p> <p>II. Atribuir que el otro te ataca.</p> <p>III. Imponer consecuencias que son desproporcionadas a la conducta.</p> <p>a) Solo I</p> <p>b) Solo I y III</p> <p>c) Solo II</p> <p>d) Ningunas de las anteriores</p>	<p>✓ Discrimina conductas y estilos comunicacionales asertivos que favorecen la práctica laboral</p> <p>✓ Aplica herramientas que permitan comunicarse de manera más asertiva</p>	<p>MÓDULO III : LA ASERTIVIDAD Y EL TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>✓ Introducción</p> <p>✓ Comportamientos des asertivos.</p> <p>✓ ¿Cómo es una persona asertiva?</p> <p>✓ Técnicas asertivas sistemáticas</p>

<p>e) Todas las anteriores</p> <p>4.-Cuáles son los factores que afectan la falta de asertividad</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Falta de confianza en nuestras habilidades II. Dependere siempre de otros III. No aceptar que nos podemos equivocar <ul style="list-style-type: none"> a) Solo I b) Solo I y III c) Solo II d) Ningunas de las anteriores e) Todas las anteriores <p>5.-Algunas estrategias para hacer más eficaces las respuestas asertivas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Guardar las disculpas para cuando sean necesarias II. Analizar todos los hechos y puntos con antelación. III. Aceptar situaciones cortésmente tras una discusión <ul style="list-style-type: none"> a) Solo I b) Solo I y III c) Solo II d) Ningunas de las anteriores e) Todas las anteriores <p>6. Las técnicas asertivas son :</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Auto revelación II. Auto aserción III. Aserción empática <ul style="list-style-type: none"> a) Solo I b) Solo I y III c) Solo II d) Ningunas de las anteriores e) Todas las anteriores <p>7. De los siguientes cuales son comportamientos des asertivos</p>		
--	--	--

<p>I. Conducta agresiva II. Conducta encubierto III. Conducta pasiva</p> <p>a) Solo I b) Solo I y III c) Solo II d) Ningunas de las anteriores e) Todas las anteriores</p>		
<p>Tipo de Ítems: Análisis de Caso</p>		<p>Puntaje del ítems Obtenido:</p>
<p>Instrucciones Específicas: En esta sección de la prueba del Módulo, usted debe Resolución de Casos a través del análisis de una o varias situaciones reales o hipotéticas. Esto en base a conocimientos previos que se tenga acerca del módulo estudiado. Resolución de Casos 10 puntos cada uno puntos. Total de puntos de esta parte de la prueba 30 puntos. En aquellas preguntas donde las respuestas del alumno requieran enumerar y describir ciertos elementos y estas sean inferiores a lo solicitado, se aplicará un puntaje proporcional respecto del puntaje asignado a la pregunta.</p> <p>Instrucciones Generales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lea atentamente los siguientes enunciados para cada Resolución de Casos Deberá resolver cada problema en el tiempo designado para este efecto 2. Desarrolle su respuesta considerando los conocimientos previos que se le han entregado en clases. 3. Resuelva el caso comenzando por el que usted sienta que está más familiarizado o cree tener la confianza adecuada. 		
<p>Desarrollo Caso</p>	<p>Aprendizaje Esperado Asociados</p>	<p>Contenidos o Subcontenido Utilizado</p>
<p>Caso 1 :Determine el tipo de rol que juega el líder del equipo en el siguiente caso:</p> <p>En una junta de equipo, el Ing. Ricardo, presenta un proyecto de remodelación de caminos y puentes para reparar los daños que se han dado en la zona de Guerrero y Oaxaca por la intensa temporada de huracanes.</p> <p>Dentro del reporte que entregó a los colaboradores, incluyó estudios ambientales de mecánica del suelo y resistencia de materiales. Sin embargo durante la junta el director Andrade hace una observación:</p> <p>Ing. Ricardo, su propuesta es adecuada a los fines que hemos estado persiguiendo, consideramos por esta razón, que usted es la persona adecuada para coordinar a cada uno de los integrantes de este equipo, con el fin de lograr nuestro objetivo. Ahora todo depende de que el resto del equipo y cada uno de</p>	<p>✓ Identifica los roles de los participantes que favorecen el trabajo en equipo.</p> <p>✓ Identifica situaciones pueden obstaculizar el logro de los resultados de equipo</p> <p>✓ Describe acciones que contribuyen a alcanzar el consenso de un</p>	<p>MÓDULO IV: TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>✓ Introducción</p> <p>✓ Equipos de trabajo en la organización</p> <p>✓ Diferenciación entre grupo y equipo</p> <p>✓ Etapas vitales de un equipo</p> <p>✓ Condiciones básicas para el trabajo en equipo</p> <p>✓ Las metas del equipo</p> <p>✓ Hombre – equipo – organización</p> <p>✓ Colaboración</p> <p>✓ Participación</p>

<p>nosotros, realice las acciones que nos corresponden de una manera eficiente para podamos enfrentar cualquier imprevisto</p> <p>Caso 2 : Lea el siguiente caso y responda a su cuestionamiento final, señalando la respuesta adecuada</p> <p>Rústicos es una fábrica de muebles que acaba de ser adquirida por un grupo de distribuidores de artículos para el hogar, empresas Iken. El grupo Iken tiene como política conservar al personal con mayor experiencia de las empresas adquiridas independientemente de su edad y sexo. Este es el caso de Sebastián, Jefe de departamento de Rústicos.</p> <p>Sebastián se muestra cooperativo la mayor parte del tiempo, poniendo a disposición de la nueva empresa su experiencia de muchos años. Lo hace con mucho ánimo y dedica tanto tiempo que en ocasiones, no les es posible asistir a los programas de inducción y desarrollo de los procesos.</p> <p>Al cabo de unos meses, Sebastián nota que cada vez lo toman menos en cuenta para participar en los proyectos. Al finalizar el semestre, su jefe inmediato lo manda llamar y le marca un ultimátum respecto a la mejora de su desempeño. Sebastián se muestra sorprendido. Uno de sus argumentos a favor son sus años de experiencia que lo respaldan pero ¿Qué es lo que está obstaculizando el trabajo en equipo de Sebastián?</p> <p>identificar aquellas que potencialmente pueden obstaculizar el logro de los resultados de equipo</p> <p>Caso 3 : Lea el siguiente caso y responda:</p> <p>Arturo lleva más de cinco años trabajando en una empresa dedicada a la construcción. Actualmente la empresa se ha expandido y lo han enviado a radicar a otra ciudad. El cambio y la adaptación con sus compañeros de trabajo le han sido difíciles y percibe que no ha tenido la oportunidad de demostrar todos sus conocimientos.</p> <p>Cuando tiene la oportunidad, se propone para ser el líder de un proyecto que debe realizarse lo más pronto posible. Delegó tareas sin supervisarlas, dejó que sus compañeros resolvieran los problemas y tomaran decisiones importantes. Consideró que de esta manera podría incorporarse al equipo al mismo tiempo que podría realizar el trabajo que le han solicitado.</p> <p>Sin embargo, al paso de algunos meses observa que no obtiene los resultados esperados lo que le genera que varios procesos establecidos en la institución no se llevaran a cabo.</p>	<p>equipo de trabajo</p>	
--	--------------------------	--

<p>También dispuso de recursos que requería otro Departamento. Al enterarse, los directivos de la empresa le solicitan una pronta solución</p> <p>¿Cuál es el tipo de conflicto que tiene Arturo?</p> <p>¿Cuál de las siguientes acciones puede ayudar a Arturo a alcanzar el consenso?</p>		
---	--	--

PAUTA DE CORRECCION

CURSO

TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Ejercicio Interpretativo

Puntaje del Ítems. 30 Puntos

Respuesta Situación 1 :

Se nota que este grupo presenta problemas de comunicación que interfiere con las relaciones interpersonales del grupo de trabajo es un problema de **incomunicación**.

Los líderes deben comprender que su equipo tiene cosas importantes que transmitir, así que hay que fomentar un ambiente de escucha activa y respeto. Cuando ambas partes se encuentren en unos objetivos comunes, la comunicación fluirá y los resultados positivos pronto saldrán a relucir

Respuesta Situación 2 :

Se observa en la ilustración un equipo de trabajo desmotivado, sin animo por realizar sus tareas.

Los empleados se sienten motivados cuando su esfuerzo y rendimiento es apreciado por los directivos o jefes :

Felicitar y reconocer el buen trabajo.

Mostrar interés y ofrecer ayuda cuando sea necesaria.

Escuchar con atención.

Respuestas Breves

Puntaje del Ítems. 30 Puntos

Respuesta Pregunta N° 1.

Es el proceso por el cual podemos expresar ideas emociones información sobre algún tema

Respuesta Pregunta N° 2.

Es una forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es

Respuesta Pregunta N° 3.

El código verbal (o digital) puede ser asimilado al lenguaje hablado o escrito.

El código no verbal (o análogo) corresponde a todo lo que no es lenguaje verbal, es decir, gestos, movimientos, uso del espacio, volumen, tono e intensidad de la voz, entre otros

Respuesta Pregunta N° 4

Barreras personales

Barreras físicas

Barreras semánticas:

Respuesta Pregunta N° 5.

Es la respuesta del receptor que informa al emisor sobre cómo se ha recibido el mensaje.

Respuesta Pregunta N° 6.

La retroalimentación permite contar con un mecanismo de corrección y de ayuda para el cada colaborador, y así saber si su conducta o mensaje es consecuente o no con sus intenciones.

Respuesta Pregunta N° 7.

Emisor, mensaje, canal, código, ruido, receptor

Respuesta Pregunta N° 8

Deje de hablar.

Haga que su interlocutor se sienta en confianza.

Demuestre una positiva disposición a escuchar.

Elimine las distracciones.

Respuesta Pregunta N° 9

Evite criticar en público a otras personas o condenarlas, o quejarse colectivamente.

Expresé sus apreciaciones positivas o reconocimientos de forma honrada, sincera y públicamente.

Despierte en el otro la necesidad de comunicarse.

Respuesta Pregunta N° 10

Imposible no comunicar.

La comunicación se realiza de manera verbal (hablado o escrito) y no verbal (gestos, movimientos, tono, intensidad etc.)

La comunicación se realiza en el nivel de contenido y en el nivel de la relación.

Elementos que intervienen en la comunicación (emisor, mensaje, canal, código, ruido, receptor).

Selección Múltiple

Puntaje del Ítems. 35 Puntos

Respuesta Pregunta 1

a) Solo I

Respuesta Pregunta 2

f) Solo II

Respuesta Pregunta 3

e) Todas las anteriores

Respuesta Pregunta 4

e) Todas las anteriores

Respuesta Pregunta 5

b) Solo I y III

Respuesta Pregunta 6

e) Todas las anteriores

Respuesta Pregunta 7

b) Solo I y III

Análisis de Casos

Puntaje del Ítems. 30 Puntos

Respuesta Caso 1

Se identifican dos roles :

- El de coordinador: Es el que define los objetivos del grupo y se encarga de la toma de decisiones.
- El de investigador: Las fuentes son su principal fortaleza: estudios, análisis, reportes

Respuesta Caso 2

Trabajar en equipo bajo situaciones más complejas.

Trabajar de manera participativa y democrática.

Establecer buenas relaciones en el equipo de trabajo.

Respuesta Caso 3

Interpersonal

Establecer un consenso para que todos participen y puedan aportar sus ideas

Tabla de Asignación de Puntaje y Notas

Puntaje	Nota	Puntaje	Nota
0.0	2.0	51.0	3.7
1.0	2.0	52.0	3.7
2.0	2.1	53.0	3.8
3.0	2.1	54.0	3.8
4.0	2.1	55.0	3.8
5.0	2.2	56.0	3.9
6.0	2.2	57.0	3.9
7.0	2.2	58.0	3.9
8.0	2.3	59.0	4.0
9.0	2.3	60.0	4.0
10.0	2.3	61.0	4.1
11.0	2.4	62.0	4.2
12.0	2.4	63.0	4.2
13.0	2.4	64.0	4.3
14.0	2.5	65.0	4.4
15.0	2.5	66.0	4.5
16.0	2.5	67.0	4.5
17.0	2.6	68.0	4.6
18.0	2.6	69.0	4.7
19.0	2.6	70.0	4.8
20.0	2.7	71.0	4.8
21.0	2.7	72.0	4.9
22.0	2.7	73.0	5.0
23.0	2.8	74.0	5.1

24.0	2.8	75.0	5.1
25.0	2.8	76.0	5.2
26.0	2.9	77.0	5.3
27.0	2.9	78.0	5.4
28.0	2.9	79.0	5.4
29.0	3.0	80.0	5.5
30.0	3.0	81.0	5.6
31.0	3.0	82.0	5.7
32.0	3.1	83.0	5.7
33.0	3.1	84.0	5.8
34.0	3.1	85.0	5.9
35.0	3.2	86.0	6.0
36.0	3.2	87.0	6.0
37.0	3.2	88.0	6.1
38.0	3.3	89.0	6.2
39.0	3.3	90.0	6.3
40.0	3.3	91.0	6.3
41.0	3.4	92.0	6.4
42.0	3.4	93.0	6.5
43.0	3.4	94.0	6.6
44.0	3.5	95.0	6.6
45.0	3.5	96.0	6.7
46.0	3.5	97.0	6.8
47.0	3.6	98.0	6.9
48.0	3.6	99.0	6.9
49.0	3.6	100.0	7.0
50.0	3.7		

PAUTA CORRECCION RESPUESTAS DE LAS EVALUACIONES DE CADA MODULO

Evaluación Diagnóstica

1.- Todos los miembros de un grupo tienen metas individuales que unifican a las metas grupales o de la organización. ¿Cuál considera usted deben ser la más importantes?

- a) Las metas individuales, porque permiten que la persona desarrolle sus habilidades y se esfuerce por manifestar lo mejor de sí mismo.
- b) Las metas grupales, porque integran a un grupo de personas con características similares hacia una meta en particular y evita que alguno sobresalga o se retrase de la actividad.
- c) **Ambas son importantes porque dentro del grupo todos van encaminados hacia una meta en común pero para lograrla contribuyen con sus posibilidades individuales.**
- d) Depende de la circunstancia, del proyecto y de los miembros del grupo, ya que cada persona tiene intereses y posibilidades distintas, por lo que en sí a todos interesa la tarea, lo más importante es el objetivo grupal.

2.- ¿Qué aspectos considera usted son determinantes para el éxito de un equipo?

- a) Relaciones sociales
- b) **Comunicación**
- c) Capacidad de organización
- d) La composición del equipo.

3. El trabajo en equipo se promueve a través de:

- a) Directivos para que puedan tomar decisiones y comunicarlas a su equipo.
- b) **Reconocimiento de la necesidad de cambio por parte de los integrantes del equipo para llevar a cabo las responsabilidades de su trabajo.**
- c) **La confianza y la vinculación.**
- d) El desarrollo de una nueva cultura para superar el déficit cultural de los colaboradores.

4. Determina cuales son las técnicas adecuadas para el trabajo en equipo:

- a) **Discusión dirigida**
- b) Estudios de campo
- c) Seminarios
- d) Construcción
- e) Tormenta de ideas

5. Selecciona la definición adecuada para describir la técnica de Phillips 66 es:

- a) Promueve un clima de confianza, valoración de las personas y de estímulo positivo del grupo. Consiste en dar y recibir retroalimentación positiva en ambiente grupal.
- b) Consiste en intercambiar ideas entre varios participantes que previamente han trabajado sobre un tema que puede analizarse desde distintas posiciones.
- c) **Se divide al grupo en subgrupos de, como máximo, seis componentes que durante seis minutos discutirán para responder a una pregunta o resolver un problema o caso formulado por el moderador.**
- d) Los miembros del grupo interaccionan muy poco y aportan sus decisiones de manera individual sumando después sus resultados y utilizando la votación como medio de conseguir una valoración grupal.

6. Determine el tipo de rol que juega el líder del equipo en el siguiente caso:

En una junta de equipo, el Ing. Ricardo, presenta un proyecto de remodelación de caminos y puentes para reparar los daños que se han dado en la zona de Guerrero y Oaxaca por la intensa temporada de huracanes.

Dentro del reporte que entregó a los colaboradores, incluyó estudios ambientales de mecánica del suelo y resistencia de materiales. Sin embargo durante la junta el director Andrade hace una observación:

Ing. Ricardo, su propuesta es adecuada a los fines que hemos estado persiguiendo, consideramos por esta razón, que usted es la persona adecuada para coordinar a cada uno de los integrantes de este equipo, con el fin de lograr nuestro objetivo. Ahora todo depende de que el resto del equipo y cada uno de nosotros, realice las acciones que nos corresponden de una manera eficiente para podamos enfrentar cualquier imprevisto.

El director Andrade al hacer esta observación está adquiriendo un rol:

- a) Confrontador
- b) Cooperador
- c) Autocrático
- d) Integrador

7. Un líder de equipo hizo la siguiente observación:

De acuerdo a lo presentado por el Ing. Ricardo, me he permitido crear un plan de trabajo que establece un mes como tiempo límite para concretar este proyecto. Durante este periodo, se llevarán a cabo todas sus fases, incluyendo pruebas, por esta razón cada equipo recibirá un cronograma de trabajo al cual deberá ajustarse.

7.- Las características que tiene un líder autocrático de acuerdo a esta situación es:

- a) Clarifica expectativas a través de una planeación formal
- b) Habla sobre contribuir con el talento de manera directa
- c) **Envía mensajes claros sobre el tipo de comportamiento esperado dando reconocimiento a los logros del trabajo en equipo.**
- d) Crea y mantiene un ambiente positivo y reforzador, que impulse a todos los integrantes del equipo a responsabilizarse por el éxito.

8. Son actitudes proactivas:

- a) Reacción
- b) **Anticipación**
- c) **Iniciativa**
- d) Energía

9. Son algunos elementos del proceso de comunicación para el trabajo en equipo:

- a) **Exponer propósito**
- b) Obtener evidencias
- c) Proporcionar alternativas
- d) **Concretar acuerdos**

10. Colaboración significa:

- a) Obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin.
- b) **Trabajar con otras personas para realizar una obra.**
- c) Trabajar en conjunto para el logro de objetivos individuales.
- d) Cooperación para el logro de objetivos particulares.

11. ¿En qué etapa de la integración de un equipo de alto desempeño se debe promover la relación externa y dar coaching personal?

- a) **Individualidad- integración**
- b) Integración- compromiso
- c) Compromiso- organización
- d) Organización – normatividad

Autoevaluación Módulo I “Revisemos lo aprendido”

1. La socialización se logra a través de:

- a) Tener ideas socializantes.
- b) **De las relaciones interpersonales.**
- c) De pertenecer a clubes deportivos.
- d) La cultura de los pueblos.
- e) De su propio pensamiento.

2. La calidad de las relaciones humanas depende de:

- a) Del medio en el cual estamos insertos
- b) De la importancia de la empresa.
- c) Del cumplimiento de las leyes laborales
- d) **De nuestro desarrollo personal.**
- e) De la estabilidad matrimonial

3. La convivencia dentro de un grupo social en una empresa se ve afectada por:

- a) Por la calidad de sus relaciones humanas.
- b) El tipo de remuneraciones.
- c) Los pensamientos religiosos
- d) Por la flexibilidad que tengamos.
- e) Por todas las anteriores.
- f) **Solo por a y d.**

4. Los aspectos que caracterizan la motivación son:

- a. Lo económico, lo religioso y social.
- b. La autorrealización del yo, las sociales, la seguridad y las fisiológicas.
- c. La justicia, la seguridad y lo entretenido.
- d. La familia, lo económico y lo cultural.

5. Las necesidades de una misma persona pueden variar según:

- a. El crecimiento de estas.
- b. Variación en el tiempo.
- c. Conocimiento del medio
- d. Solo la a y la b.
- e. Todas.

6. Para definir una meta es necesario definir:

- a. Una acción, que sea medible y un plazo.
- b. El plazo y controles intermedios.
- c. Una acción, que sea medible la acción, un plazo y controles intermedios.
- d. Ninguna de las anteriores.

Autoevaluación Módulo II “Revisemos lo aprendido”

1. Menciona las cuatro reglas de la comunicación.

- Es imposible no comunicar.
- La comunicación es verbal y no verbal.
- La comunicación se hace a través de dos niveles: el nivel de contenido y el nivel de la relación.
- En las comunicaciones siempre hay un emisor, un mensaje, un canal, un código, ruido y un receptor.

2. ¿Cuáles son las barreras en la comunicación?

- Barreras personales.
- Barreras físicas.
- Barreras semánticas.

3. ¿Qué se debe considerar para que la comunicación sea efectiva?

- Ser descriptivo más que evaluativo.
- Ser específico antes que general.
- Tomar en cuenta las necesidades de quien da la retroalimentación como de quien la recibe.
- Ser dirigido hacia conductas controlable por la persona que lo recibe.
- Ser oportuno.
- Ser objetivo, directo y fácil de comprender.

4. ¿Qué técnicas se deben de aplicar para hablar con la gente?

- Evitar criticar en público a otras personas.
- Expresar sus apreciaciones positivas o reconocimientos de forma honrada, sincera y públicamente.
- Despertar en el otro la necesidad de comunicarse.

5. ¿Qué maneras agradan a las personas al hablar?

- Interesarse sinceramente en las personas.



Sonreír y establecer contacto visual con la otra persona.
Repetir el nombre de su interlocutor.



Autoevaluación Módulo III “Revisemos lo aprendido”

1. ¿Qué personas pueden tener comportamientos desasertivos?

- Los tímidos.
- Las personas con dificultades de comunicación.
- Las personas de doble personalidad.
- Las personas con déficit de conducta.
- Las personas con obstáculos específicos.
- Las personas cuyos hábitos interfieren en sus deseos.
- Las personas que tienen problemas de aserción con sus propios hijos

2. ¿Qué personas pueden tener comportamientos asertivos?

- Las que se sienten libre para manifestarse.
- Las que pueden comunicarse con personas de todos los niveles.
- Las que tienen una orientación activa en la vida.
- Las que actúan de un modo que juzga respetable.

Autoevaluación Módulo IV “Revisemos lo aprendido”

1. ¿Qué es trabajo en equipo?

Es una forma de trabajo organizado en donde la base fundamental es que las personas que lo constituyen adoptan una actitud compartida de colaboración y participación frente al logro de resultados específicos, y para lo cual deben realizar actividades interdependientes planificadas.

2. Mencione tres características generales de los equipos organizacionales:

- Sus individuos se reconocen como miembros de un equipo y son identificados como tales por los que no lo son.
- Sus relaciones interequipo se caracterizan por la interdependencia, especialmente en cuanto lograr un objetivo compartido.
- Los roles se diferencian y, por ende, son diferentes las expectativas para realizar la tarea.
- El equipo se desarrolla en un contexto organizacional y se relaciona con otros individuos o del mismo.

3. Mencione las características de un equipo de trabajo.

Hay una necesidad mutua de compartir las habilidades o conocimientos.

Existe una relación de confianza que permita delegar en las competencias de los miembros del equipo y compartir el trabajo sabiendo que el o los otros cumplirán su parte.

4. Mencione a lo menos cinco condiciones básicas para el trabajo en equipo.

- La confianza mutua.
- Tener habilidades comunicacionales efectivas.
- El apoyo mutuo.
- Tener actitudes de colaboración.
- Sentir la participación como una forma efectiva en el desarrollo de un equipo.
- Comprensión e identificación con los objetivos y metas de la organización.
- Tener habilidades para manejar las diferencias individuales.
- Respeto por sus integrantes.
- Tener habilidades para entenderse y pensar «con» los demás y no «por» los demás.
- Estar dispuesto a desarrollar un pensamiento de equipo con tendencia a la utilización creativa del error.

5. ¿Qué se debe de considerar en la fijación de las metas de un equipo?

- Estas deben estar claramente definidas para el EQUIPO.
- Si llega un nuevo integrante, hay que dárselas a conocer.
- Siempre que se emprenda un nuevo proyecto o actividad es conveniente cerciorarse de que todos los integrantes del EQUIPO estén enterados de cómo este nuevo proyecto se relaciona con los objetivos de este.
- Las metas deben estar escritas y ser asequibles a todos los miembros del EQUIPO.
- Debe estar establecido el criterio que usará la empresa para revisar si estas metas se están cumpliendo.
- El equipo debería asegurarse que todos sus miembros hayan comprendido y aceptado las metas.

6.- Mencione a lo menos cinco posibles consecuencias en un equipo donde existe la competencia entre sus miembros

Hay mayores diferencias entre sus miembros.

El ambiente se tensa.

El cuidado por las necesidades psicológicas de sus miembros disminuye mientras que el cuidado por el cumplimiento de tareas aumenta.

El equipo puede estructurarse más y organizarse en roles interdependientes pero con clara tendencia al deterioro de las relaciones interpersonales.

Cada persona comienza a ser mirado como un «enemigo» en vez de considerarse como un colaborador.

7. Mencione a lo menos tres beneficios de una actitud colaboradora en un equipo de trabajo.

El ayudar a otros es un aprendizaje para uno mismo.

Acrecienta el sentido de interdependencia permitiendo la complementación de las habilidades individuales.

Enriquece la calidad de las relaciones interpersonales aumentando la confianza mutua.

Los logros obtenidos por la colaboración son mucho más satisfactorios que los obtenidos por competencia antagónica.

Como norma de conducta en un equipo, favorece la motivación, la creatividad y el compromiso con las metas y objetivos de la organización.

GLOSARIO:

- ↑ Grupo: Conjunto de personas, animales o cosas que están juntos o reunidos o que tienen alguna característica común.
- ↑ Equipo: Grupo de personas que se organiza para realizar una actividad o trabajo.
- ↑ Personas: hace referencia a un ser con poder de raciocinio que posee conciencia sobre sí mismo
- ↑ Liderazgo: es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado.
- ↑ Empresa: Acción o tarea que entraña esfuerzo y trabajo.
- ↑ Personas: hace referencia a un ser con poder de raciocinio que posee conciencia sobre sí mismo
- ↑ Responsabilidad: Cualidad de la persona responsable.
- ↑ Unión: Efecto de unir o unirse
- ↑ Poder: Estar una persona en condiciones de hacer determinada cosa por no haber nada que lo impida.
- ↑ Generación: Acción que consiste en crear nuevos seres vivos por medio de la reproducción.
- ↑ Carismático: Cualidad o don natural que tiene una persona para atraer a los demás por su presencia, su palabra o su personalidad
- ↑ Legítimo: Que está de acuerdo con la razón o con lo que se considera justo o razonable.
- ↑ Desarrollador: alguien que programa ordenadores o diseña el sistema informático
- ↑ Motivación: Cosa que anima a una persona a actuar o realizar algo.
- ↑ Burocrático: De la burocracia o relacionado con ella.
- ↑ Confianza: Esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea.
- ↑ Principios: Primer momento de la existencia de una cosa.
- ↑ Valores: La luminosidad, también llamada claridad, es una propiedad de los colores. Ella da una indicación sobre el aspecto luminoso del color estudiado: cuanto más oscuro es el color, la luminosidad es más débil
- ↑ Reflexión: Pensamiento o consideración de algo con atención y detenimiento para estudiarlo o comprenderlo bien.
- ↑ Cualidad: Rasgo, componente permanente, diferenciado, peculiar y distintivo de la naturaleza o la esencia de una persona o cosa que contribuye, junto con otros, a que alguien o algo sea lo que es y como es.
- ↑ Esperanza: Confianza de lograr una cosa o de que se realice algo que se desea
- ↑ Confianza: Esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea.
- ↑ Autoridad: Facultad o derecho de mandar o gobernar a personas que están subordinadas.
- ↑ Consejos: Opinión o parecer que alguien da o recibe acerca de su conducta futuras
- ↑ sociología: Estudio de las sociedades humanas y de los fenómenos religiosos, económicos, artísticos, etc., que ocurren en ellas.
- ↑ Opinión: Idea, juicio o concepto que una persona tiene o se forma acerca de algo o alguien.

BIBLIOGRAFIA:

- ↑ Maslow, A.H. Motivación y Personalidad. Sagitario. 1994.
- ↑ Solana, R.F.: (1993) Administración de organizaciones. Ediciones Interoceánicas. S.A. Buenos Aires Argentina. Pp. 208.
- ↑ ANZIEU, DIDIER; MARTIN, JACQUES YVES, La dinámica de los grupos pequeños, Buenos Aires, Kapelusz, 1971.
- ↑ Maddux. R (2000). Como formar Equipo de Trabajo: Liderazgo en acción.
- ↑ Buchloz y Roth. (1992), Libro "Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa" .Editorial Atlántida, Buenos Aires.