

## **TRABAJO EN EQUIPO**

### **2. DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO**

#### **2.1 INTRODUCCION**

#### **2.2 TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO**

#### **2.3 DESCRIPCION DE LAS PRINCIPALES TECNICAS**

##### **2.3.1 TÉCNICA INTERROGATIVA O DE PREGUNTAS**

##### **2.3.2 MESA REDONDA**

##### **2.3.3 SEMINARIO**

##### **2.3.4 ESTUDIO DE CASOS**

##### **2.3.5 FORO**

#### **2.4 LAS VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

#### **2.5 ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO**

#### **2.6 REQUISITOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO**

#### **2.7 ¿POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS?**

#### **2.8 PREVENCIÓN DE PROBLEMAS EN LOS EQUIPOS**

#### **2.9 POSTULADOS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

#### **2.10 MANEJO DEL TIEMPO Y DE LAS TAREAS DEL EQUIPO**

##### **2.10.1 VENTAJAS DEL MANEJO DEL TIEMPO Y DE LAS TAREAS DEL EQUIPO**

#### **2.11 EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES**

#### **2.12 NUEVAS TECNOLOGIAS APLICADAS AL TRABAJO EN EQUIPO**

#### **2.13 BIBLIOGRAFIA Y ENLACES RECOMENDADOS**

##### **2.13.1 BIBLIOGRAFIA**

##### **2.13.2 ENLACES RECOMENDADOS**

## **2. DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO**

### **2.1 INTRODUCCION**

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es el de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podrían tener que ser convencida para participar.

Para mover a un equipo, haga que los participantes documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final. Luego reúna a todos para discutir sus ideas y llegar a un plan común. Una vez que el plan esté establecido, es importante mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información.

Con el establecimiento de equipos de trabajo las empresas se encaminan al éxito de sus operaciones. Cabe citar la frase "Unidos venceremos".

### **2.1 TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO**

#### **¿Qué son las técnicas?**

Son procedimientos para luego de identificado el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cual es la mas adecuada.

Caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr.

Las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo.

Los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

### **2.2 DESCRIPCION DE LAS PRINCIPALES TECNICAS**

#### **TÉCNICAS EXPLICATIVAS**

Se distinguen porque el conductor o algunos especialistas son quienes exponen el tema o asunto a tratar. La intervención del individuo es mínima.

#### **2.2.1 TÉCNICA INTERROGATIVA O DE PREGUNTAS.**

##### **a) Objetivos**

- Establecer comunicación en tres sentidos (Conductor - Equipo; Equipo - Conductor y Dentro del Equipo).
- Conocer las experiencias de los individuos y explorar sus conocimientos.
- Intercambiar opiniones con el equipo.
- Detectar la comprensión que se va teniendo sobre el tema.
- Evaluar el logro de los objetivos.

## **b) Descripción**

En esta técnica se establece un diálogo conductor-equipo aprovechando el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan dentro de la sesión.

## **c) Ventajas**

- Atrae mucho la atención de los individuos y estimula el raciocinio haciéndoles comparar, relacionar, juzgar y apreciar críticamente las respuestas.
- Sirve de diagnóstico para saber el conocimiento individual sobre un tema nuevo.
- Permite ir evaluando si los objetivos se van cumpliendo.
- Propicia una relación conductor-equipo más estrecha.
- Permite al conductor conocer más a su equipo.

## **d) Desventajas**

Suele darse cuando el interrogante se convierte en un medio para calificar.

## **e) Recomendaciones**

- Prepare las preguntas antes de iniciar la sesión, no las improvise.
- Formule preguntas que no sean tan fáciles ni tan difíciles como para que ocasionen desaliento o pérdida de interés.
- Las preguntas deben de incitar a pensar, evite las que puedan ser contestadas con un SI o con un NO.
- Utilice los refuerzos positivos.
- Corrija inmediatamente las respuestas erróneas.

## **2.2.2 MESA REDONDA.**

### **a) Objetivos**

- Que el individuo aprenda a expresar sus propias ideas.
- Que el individuo aprenda a defender su punto de vista.
- Inducir a que el individuo investigue.

### **b) Descripción**

Se necesita un grupo seleccionado de personas (de 3 a 6), un moderador y un auditorio. Puede haber también un secretario, que tendrá la función de dar un reporte por escrito de la discusión y lo más importante sobre las conclusiones a las que se llegó. El grupo, el moderador y el auditorio tendrán que haber investigado antes sobre el tema que se va a discutir. Los que habrán estudiado más a fondo serán los miembros del grupo seleccionado. El moderador tendrá como labor dirigir la polémica e impedir que los miembros se salgan del tema. Este se debe reunir previamente con los integrantes de la mesa redonda para coordinar el programa, dividir el problema general en partes adecuadas para su exposición asignándole a cada uno un tiempo determinado y preparar el plan de trabajo. La forma de discusión es de tipo conversación (no se permiten los discursos).

La atmósfera puede ser formal o informal. No puede haber control completo por el moderador, dado que los miembros de la mesa pueden ignorar las preguntas e instrucciones.

Se pueden exponer y enfocar diferentes puntos de vista, diferentes hechos diferentes actitudes sobre un tema, asuntos de actualidad y asuntos controvertidos.

### **c) Ventajas**

- Enseña a las personas a discutir, escuchar argumentos de otros, a reflexionar acerca de lo dicho y aceptar opiniones ajenas.
- Enseña a los conducidos a defender sus propias opiniones con argumentos adecuados y con una exposición lógica y coherente.
- Es un intercambio de impresiones y de críticas. Los resultados de la discusión son generalmente positivos.
- Es un excelente método para desarrollar sentimiento de equipo, actitud de cortesía y espíritu de reflexión.
- Permite al conductor observar en sus conducidos la participación, el pensamiento y los valores.
- Permite recolectar gran cantidad de información, ideas y conocimientos.
- Estimula el trabajo en equipo.

### **d) Desventajas**

- Como los resultados no son inmediatos, dan la sensación de que es una pérdida de tiempo y que se fomenta la indisciplina.
- Exige mucho tiempo para ser llevada a cabo.
- Requiere un muy buen dominio del equipo por el conductor.
- Si no es bien llevada por el moderador, puede ser dispersiva, todos hablan y discuten a la vez y ninguno se escucha.
- Sólo sirve para pequeños equipos.
- Es aplicable sólo cuando los miembros del equipo tengan conocimientos previos acerca del tema.

### **e) Recomendaciones**

Se deben de tratar asuntos de actualidad.

Se les debe de dar la bibliografía sobre el tema.

Se debe llevar a cabo cuando se compruebe que las personas estén bien preparadas.

## **2.2.3 SEMINARIO**

### **a) Objetivos**

Enseñar a sistematizar los hechos observados y a reflexionar sobre ellos.  
Intercambiar opiniones entre lo investigado con el especialista en el tema.

Fomentar y ayudar a:

- Al análisis de los hechos.
- A la reflexión de los problemas antes de exponerlos.
- Al pensamiento original.
- A la exposición de trabajos hechos con órdenes, exactitud y honestidad.

## **b) Descripción**

Generalmente en el desarrollo de un seminario se siguen varias formas de acuerdo a las necesidades y circunstancias de la enseñanza; sin embargo son tres las formas más comunes en el desarrollo de un seminario.

El conductor señala temas y fechas en que los temas serán tratados, señala la bibliografía a usar para seguir el seminario.

En cada sesión el conductor expone lo fundamental del tema y sus diversas problemáticas.

Los conducidos exponen los resultados de sus investigaciones y estudios sobre dicho tema, y se inicia la discusión.

Cuando alguna parte del tema no queda lo suficientemente aclarada, el conductor presentará su ayuda u orientará a nuevas investigaciones a presentar y discutir en una nueva reunión.

Se coordinarán las conclusiones a que lleguen los conducidos con la ayuda del conductor.

Para que el seminario resulte eficiente, tiene que contar con la preparación y el aporte en cada uno de los temas de cada uno de los conducidos.

El conductor divide y distribuye el tema entre los conducidos, ya sea en forma individual o en equipo, según lo prefiera el equipo; indica la bibliografía, da la norma de trabajo y fija las fechas de reuniones del seminario.

En cada fecha indicada se presenta, ya sea en forma individual o por un representante del equipo, la temática que fue investigada y estudiada, y se inicia la discusión acerca de ella.

El conductor actúa como moderador, y así van presentándose los diferentes equipos en que fue dividido el tema.

En este caso de seminarios más avanzados (generalmente profesionales) la unidad puede ser repartida entre especialistas, ya sea de la propia escuela o de otras entidades; es decir, esta tercera modalidad acepta la incorporación de otras personas, siempre que estén interesadas y preparadas para participar.

Cada especialista, en su sesión previamente fijada, presenta el tema, suscita duda, plantea problemas e inicia la discusión en que intervienen todos.

El mismo especialista actúa como moderador. El resto del trabajo se efectúa de la misma forma en que los casos anteriores.

La técnica de seminario es más formativa que informativa pues capacita a sus miembros para la investigación y para el estudio independiente.

## **C) Ventajas**

Es muy útil para el estudio de situaciones o problemas donde no hay soluciones predeterminadas.  
Favorece y desarrolla la capacidad de razonamiento.  
Despierta el espíritu de investigación.

#### **d) Desventajas**

Se aplica sólo a equipos pequeños

#### **E) Recomendaciones**

Se recomienda su uso en preparatoria y profesional para fomentar el espíritu de investigación.  
Se recomienda elegir muy bien a los expositores.

### **2.2.4 ESTUDIO DE CASOS**

#### **a) Objetivos**

Aplicar conocimientos teóricos de la disciplina estudiada en situaciones reales.  
Realizar tareas de fijación e integración del aprendizaje.  
Llevar a la vivencia de hechos.  
Habituar y analizar soluciones bajo sus aspectos positivos y negativos.  
Enseñar al miembro a formar juicios de realidad y valor.

#### **b) Descripción**

Es el relato de un problema o un caso incluyendo detalles suficientes para facilitar a los equipos el análisis. El caso debe de ser algo que requiera diagnóstico, prescripción y tratamiento adecuado. Puede presentarse por escrito, oralmente, en forma dramatizada, en proyección luminosa o una grabación. Los casos deben de ser reales, pero nada impide que se imaginen casos análogos a los reales.

#### **c) Ventajas**

El caso se puede presentar en diferentes formas.  
Puede asignarse para estudio antes de discutirlo.  
Da oportunidades iguales para que los miembros sugieran soluciones.  
Crea una atmósfera propicia para intercambio de ideas.  
Se relaciona con problemas de la vida real.

#### **d) Desventajas**

Exige habilidad para redactar el problema.  
El problema no puede tener el mismo significado para todos los miembros.  
Si se quiere llegar hasta el fin, requiere mucho tiempo.  
Exige una dirección muy hábil.

#### **e) Recomendaciones**

Explicar los objetivos y tareas a desarrollar.  
Distribuir el material.  
Propiciar que todos los participantes entreguen conclusiones o soluciones.  
Procurar que sea el conductor quien clasifique el material recolectado y lo prepare para la discusión.

### **2.2.5 FORO**

### **a) Objetivos**

Permite la libre expresión de ideas de todos los miembros del equipo.  
Propicia la integración, el espíritu crítico y participativo.

### **b) Descripción**

El foro se lleva casi siempre después de una actividad (película, teatro, simposio, etc.). El moderador inicia el foro explicando con precisión el tema o problema a tratar, señala las formalidades a las que habrán de ajustarse los participantes (brevedad, objetividad, etc.). Formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano e invita al auditorio a exponer sus opiniones.

### **c) Ventajas**

Se propicia la participación de todos los miembros del equipo.  
Se profundiza en el tema.  
No requiere de materiales didácticos y planeación exhaustiva.  
Son útiles para el estudio de situaciones donde no hay soluciones predeterminadas.  
Desarrolla la capacidad de razonamiento.

### **d) Desventajas**

No es útil cuando el equipo no está preparado para dar opiniones.  
Se puede aplicar sólo a equipos pequeños.

### **e) Recomendaciones**

Nombrar un secretario para que anote por orden a quien solicite la palabra. Procurar mantener una actitud imparcial, por parte del moderador para evitar desviaciones.

## **2.3 LAS VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Quienes creen que un equipo de trabajo deben formarlo gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.

Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.

Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.

## **2.4 ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO**

### **- Entregar toda la información para que el equipo funcione:**

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

### **- Generar un clima de trabajo agradable:**

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los

equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

#### **- Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:**

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

## **2.5 REQUISITOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO**

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

#### **- Buenas comunicaciones interpersonales**

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

#### **- Equipo concentrado en la tarea**

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

#### **- Definir la organización del equipo**

Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

#### **- Establecer la situación, tema o problema a trabajar**

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

#### **- Interés por alcanzar el objetivo**

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

#### **- Crear un clima democrático**

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

#### **- Ejercitar el consenso en la toma de decisiones**

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

#### **- Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas**



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

## **2.6 ¿POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS?**

Muy variadas razones se pueden dar para el fracaso del trabajo en equipo, dentro de las principales encontramos:

### **- Metas no claras**

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.

Los equipos se establecen cuando existen una meta completa y compartida.

### **- Falta de soporte de las Gerencias**

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos.

El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

### **- Liderazgo no efectivo de equipos**

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo – que suele durar entre seis meses y un año – el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo.

El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

### **- Individualidad**

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.

Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo

## **2.7 PREVENCIÓN DE PROBLEMAS EN LOS EQUIPOS**

No sacarle la vuelta a los problemas, siempre se debe enfrentar hablando con el equipo.

Evitar separar a algún miembro del equipo, ya que es muy importante la unión del mismo. Por eso se necesita reunir al grupo por lo menos una vez a la semana para hablar de los problemas y resolverlos creativamente.

¡El éxito de trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman!

Reunirse en equipo es el principio.

Mantenerse en equipo es el progreso.

Trabajar en equipo asegura el éxito

Henry Ford.

## **2.8 POSTULADOS DEL TRABAJO EN EQUIPO**

- **EL TRABAJO EN EQUIPO ES UN MODO, NO UNA MODA. LA CALIDAD TAMBIÉN**
- **LOS EQUIPOS NO SON MAQUINAS. LA CALIDAD REQUIERE MOTIVACIÓN.**
- **LOS EQUIPOS DE TRABAJO SE HACEN HACIÉNDOSE**
- **LA CALIDAD REQUIERE UN PROCESO DE APRENDIZAJE O COMO HACER UN PROCESO DE APRENDIZAJE PARA MEJORAR LA CALIDAD**
- **TRABAJAR EN EQUIPO Y DESARROLLAR PROCESOS DE CALIDAD DURADEROS REQUIERE EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN**
- **EL PROCESO DE CALIDAD EMPIEZA POR UNO MISMO**
- **CONCENTRARSE EN LA GENTE Y SE CONCENTRará EN LA CALIDAD**

## **2.9 MANEJO DEL TIEMPO Y DE LAS TAREAS DEL EQUIPO**

Este análisis está destinado a mejorar ambos. El propósito es que todos sus integrantes se dediquen a la labor de pensar en el modo de mejorarlo, sin echar la culpa a nadie. Si se ejecuta como corresponde, elevará la moral colectiva y la productividad.

El análisis empieza formulando preguntas siguientes:

¿Qué tratamos de conseguir?

¿Qué es lo importante y qué es lo secundario?

¿De qué podemos prescindir sin correr ningún riesgo?

¿Qué niveles de calidad se puede alcanzar a las diversas funciones?

¿Qué se puede simplificar o racionalizar?

Todos deben conocer las respuestas a estas preguntas, pues de lo contrario se avanzará a ciegas.

Solicitar a los integrantes del equipo que enumeren todas las tareas que forman parte de su trabajo: esta lista inicial incluirá todo de modo que se les solicitará que la completen a la siguiente semana con lo que puedan haber recordado que faltaba.

Combinar todas las listas individuales preparando una lista general de tareas: esta lista mostrará las tareas que realiza cada uno mostrarlas a todos los integrantes para que la estudien minuciosamente y eliminar todo lo que no sea útil.

Solicitar a todos que registren el tiempo dedicado a cada tarea a partir de la lista de tareas se creará una matriz de registros de tiempo.

Llevar la lista de registros semanales requiere la cooperación del equipo, que se puede obtener fácilmente con tal de que el Líder participe activamente en el ejercicio. La finalidad de la ficha es descubrir y remediar problemas, no encontrar culpables.

Al final de la semana confeccionar una matriz general de tareas y tiempos para el equipo completo.

Entregar a todos los miembros del equipo una copia del informe final: se pedirá que la revisen con cuidado y luego se reúnan para intercambiar sugerencias sobre el modo de mejorar el flujo de tareas. Conviene centrar el debate en lo que se hace, donde, cuando y como se hace, quien lo hace, cuanto tiempo exige y cual es el valor de lo producido. Este es el meollo del análisis.

El análisis de tiempos y tareas de trabajo en equipo es un ejercicio muy eficaz, si se practica como corresponde, nunca deja de señalar posibles vías para mejorar. Es un excelente medio de armonizar y racionalizar tareas. Y como los miembros del equipo participaron en todas las etapas, se hace relativamente simple realizar mas adelante los cambios sobre los que hubo acuerdo.

Por donde hay que empezar

Establecer una eficaz administración del tiempo en equipo no es sencillo. Exige modificar ciertos hábitos, y esto puede significar una dura tarea, no se logra únicamente impartiendo órdenes. Entonces ¿cuál es la clave? La autodisciplina

La disciplina es el ingrediente fundamental que hace posible realizar cualquier cosa; implica hacer lo que sabemos que debemos hacer, nos guste o no nos guste. La administración del tiempo en equipo se basa en decisiones, no en sentimientos; la autodisciplina consiste en atenerse a las propias decisiones y llevarlas a cabo.

La disciplina no sólo es indispensable para establecer una buena administración del trabajo en equipo, sino también para superar nuestras inseguridades individuales. Una mente disciplinada aprende a diferenciar entre lo real y lo que es apenas el fruto de una percepción subjetiva. Con disciplina eliminamos las actitudes negativas que nos invaden y conseguimos controlar mejor el tiempo.

La disciplina es lo que diferencia el éxito del fracaso.

## **2.9.1 VENTAJAS DEL MANEJO DEL TIEMPO Y DE LAS TAREAS DEL EQUIPO**

- Fomenta la responsabilidad y confianza mutua.

- Convierte en imperativo escuchar las ideas y opiniones de todos.
- Permite a los miembros del equipo resolver problemas de forma colectiva.
- Reconoce la importancia de cada cual y proporciona un clima de aliento, apoyo y aprobación.
- Exige claridad en lo referente a los objetivos, las directrices y los resultados mensurables.
- Brinda retroalimentación.
- Establece la comunicación bilateral como parte de la estructura de trabajo.
- Apunta a la asignación óptima del tiempo para todos.
- Mejora rápidamente el espíritu de grupo, las relaciones personales y la productividad.

## **2.10 EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES**

En las organizaciones de hoy día, los recursos humanos se valen de términos como los siguientes para el desarrollo del trabajo en equipo:

1. Diseño de las organizaciones basadas en equipos de trabajo ("teamwork")
2. Nuevas formas de trabajo en equipo para afrontar actuales y futuras demandas
3. Formación y desarrollo ("team-building") de equipos eficientes
4. La participación y el "empowerment" en el trabajo en equipo
5. Dirección eficaz de equipos de trabajo
6. Modalidades de equipos de trabajo
7. El trabajo en equipo y el desarrollo organizacional

## **2.11 NUEVAS TECNOLOGIAS APLICADAS AL TRABAJO EN EQUIPO**

La aplicación de tecnologías informáticas y el empleo de software para el trabajo en grupo ("groupware")

La utilización de medios audiovisuales y su aplicación a las comunicaciones múltiples (teleconferencia y videoconferencia)

El trabajo en red ("networking")

Aplicaciones de las nuevas tecnologías

Impacto de las nuevas tecnologías en los equipos de trabajo.

## **2.12 BIBLIOGRAFIA Y ENLACES RECOMENDADOS**

### **2.12.1 BIBLIOGRAFIA**

**Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo**

Franco, Carlos Alberto; Velásquez V., Francisco

**Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo**

Franco G., Carlos Alberto

**Cómo trabajar en equipo : una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial**

Blake, Robert R; Mouton, Jane Srygley ; Allen, Robert L

Bogotá : Norma, 1989.

**Sociedad M : mayor competitividad a través del trabajo en equipo**

Ouchi, William

México : Fondo Educativo Interamericano, 1986.

**Empowerment : cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo**

Scott, Cynthia D; Jaffe, Dennis T

México : Grupo Editorial Iberoamérica, 1995.

**El comportamiento humano en el trabajo : comportamiento organizacional**

Davis, Keith; Newstrom, John W

México : McGraw-Hill, 1991.

**Liderazgo**

DuBrin, Andrew J

México : Prentice Hall, 1999.

**Formación de equipos de trabajo**

Maddux, Robert B

México : Trillas, 1991.

**El trabajo en equipo : qué es y cómo se hace**

Blake, R. R; Mounon, J. S ; Allen, R. L

Madrid : Deusto, [1993].

**2.12.2 ENLACES RECOMENDADOS**

[http://books.google.com.do/books?id=phByqWOFpWEC&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo&source=bl&ots=MIzt2kkHLZ&sig=tT3rzyRtHOIhevPr8l3yK1LhnQl&hl=es&ei=GJvS7GtHJGXtqfM7unBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=14&ved=0CDsQ6AEwDQ#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.do/books?id=phByqWOFpWEC&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo&source=bl&ots=MIzt2kkHLZ&sig=tT3rzyRtHOIhevPr8l3yK1LhnQl&hl=es&ei=GJvS7GtHJGXtqfM7unBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=14&ved=0CDsQ6AEwDQ#v=onepage&q=&f=false)

<http://www.coninpyme.org/pdf/LiderazgoyTrabajoenEquipo.pdf>

<http://www.slideshare.net/jpverar/conceptos-de-trabajo-en-equipo>

<http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2002/05/p1613.php>

<http://www.aulafacil.com/Trabequipo/CursoTrabequipo.htm>