



Taller de Formación II

Índice

Presentación	5
Red de contenidos	6
SEMANA 1 : Preparando al expositor	7
SEMANA 2 : Estructurando el mensaje	17
SEMANA 3 : Apoyando el mensaje	25
SEMANA 4 : Poniendo en práctica lo aprendido	31
SEMANA 5 : Formando equipos: conceptos iniciales	35
SEMANA 6 : Asumiendo roles	43
SEMANA 7 : Resolviendo conflictos	51
SEMANA 8 : Poniendo en práctica lo aprendido	61
Anexos	62
Bibliografía	72

Presentación

OBJETIVO GENERAL

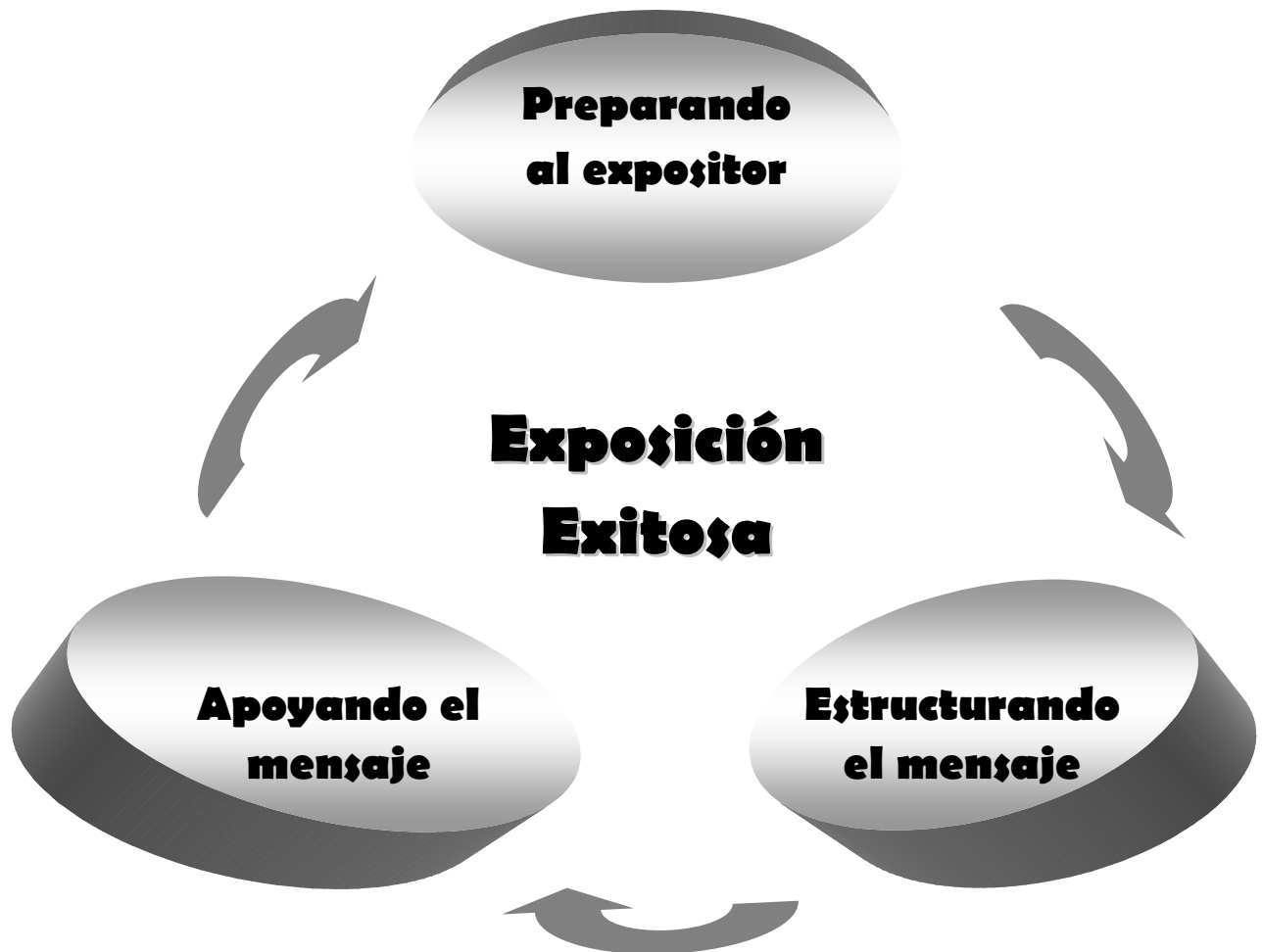
Desarrollar la comunicación efectiva y la capacidad de trabajo en equipo como competencias indispensables para el desempeño académico y profesional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al finalizar el taller el alumno será capaz de:

- Expresarse con fluidez
- Emitir un mensaje claramente entendible para el auditorio
- Generar y mantener la atención e interés del auditorio
- Integrarse adecuadamente al equipo de trabajo
- Resolver eficazmente situaciones problemáticas al interior del equipo
- Alcanzar resultados esperados en los distintos proyectos a desarrollar

Red de contenidos





Preparando al expositor

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identifica y reconoce sus capacidades y limitaciones comunicacionales
- Logra controlar manifestaciones de ansiedad o temor al exponer

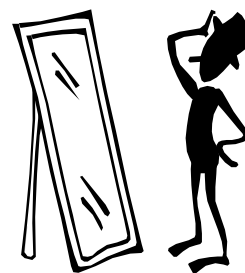
CONTENIDO

- Comunicación verbal y no verbal
- El temor como bloqueador de la comunicación

Autoevaluación



Encierra en un círculo la opción que responda a la interrogante realizada.¹



I. En relación a tus habilidades expositivas:

a) ¿Considero que el tono de mi voz es audible?

SI NO

b) Cuando me expreso en forma verbal, ¿me preocupo por variar mi entonación?

SI NO

c) ¿Pronuncio correctamente las palabras?

SI NO

d) Cuando me expreso, ¿tiendo a reiterar constantemente lo que explico?

SI NO

e) ¿Me considero ordenado en la transmisión de información?

SI NO

f) ¿Fijo la mirada en el público al que me dirijo?

SI NO

g) ¿Me desplazo con facilidad por el ambiente?

SI NO

h) ¿Tiendo a pronunciar en forma constante una misma palabra?

SI NO

i) ¿Controlo mi nerviosismo?

SI NO

¹ Se recomienda considerar alguna exposición realizada en el ciclo anterior.

COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL



El material que presentamos a continuación tiene por objetivo ilustrar los atributos positivos y negativos que se pueden presentar en la comunicación verbal o no verbal.

I. ATRIBUTOS POSITIVOS DE LA COMUNICACIÓN VERBAL

ATRIBUTOS POSITIVOS:

- 1.- Variar el tono de voz, timbre e intensidad.
- 2.- Atender a las necesidades de los participantes.
- 3.- Está conciente del "clima" de los oyentes.
Algunos ejemplos de los cambios que deberá realizar el expositor:
 - Ir más lento.
 - Repetir.
 - Dar ejemplos adicionales
 - Explicar desde un punto diferente
- 4.- Utiliza buenas técnicas para dar contestación a las preguntas.
- 5- Emplea ejemplos que se aplican a las experiencias de los participantes.
- 6.- Evita el uso de expresiones forzadas.
 - OK
 - Bien
 - Estupendo
- 7.- Emplea el humor con eficacia.

LO QUE DEBEMOS EVITAR...

- ◆ Hablar demasiado rápido.
- ◆ Hablar demasiado bajo
- ◆ Hablar monótonamente
- ◆ Tartamudear (eeeeh, pero, este, etc.)
- ◆ Hablar pidiendo excusas sobre su rendimiento (**NUNCA**)
- ◆ Emplear palabras ofensivas, raciales, términos étnicos que pueden insultar a los miembros del grupo.
- ◆ Utilizar declaraciones que "dejan cortadas a las personas" o las avergüenzan.
- ◆ Emplear expresiones familiares que los miembros del grupo no comprenden

II. ATRIBUTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL COMPORTAMIENTO NO VERBAL

Además del habla, el ser humano está transmitiendo mensajes a través del lenguaje no verbal.

El lenguaje no verbal está constituido por los gestos (expresiones faciales), ademanes (movimientos de brazos y manos) y diferentes movimientos corporales que todos hacemos al comunicarnos.

Por esta razón, es sumamente importante ser consciente de este tipo de comunicación puesto que la no verbal puede surtir un efecto positivo o negativo en el grupo de oyentes.

ATRIBUTOS POSITIVOS

- 1.- Denotar vitalidad.
- 2.- Emplear medios no verbales para denotar aprobación.
- 3.- Sonreír con apreciación.
- 4.- Aceptar a los demás.
- 5.- Demostrar control de sí mismo
- 6.- Ser cortés.
- 7.- Está vestido con propiedad.
8. Mantener una postura erguida.
9. Mantener contacto directo con los participantes.
10. Utilizar gestos adecuados.

LO QUE DEBEMOS EVITAR...

- ◆ Denotar fatiga.
- ◆ Ir compulsivamente de un lado a otro.
- ◆ Reírse de los errores de los participantes.
- ◆ Perder el tiempo.
- ◆ Ignorar las sugerencias.
- ◆ Parecer ansioso.



RECORDANDO MIS EXPERIENCIAS ANTERIORES AL EXPONER

1.- ¿Cómo me siento cuando expongo?

.....

.....

.....

.....

.....

2.- ¿Qué siento antes, durante y después de la exposición?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.- ¿De qué depende que me sienta así?, ¿de mí, del tema, de la gente que me escucha?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.- ¿En qué otras circunstancias me siento así?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

FISIOLOGÍA DEL MIEDO

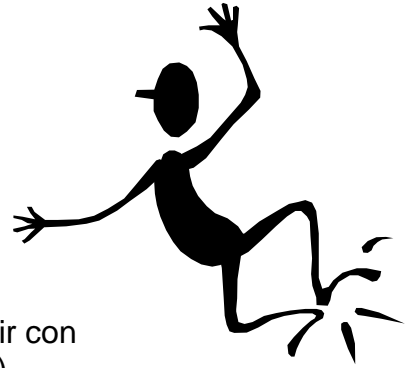
- 1.- Sube la _____ y el cortisol.
- 2.- Eleva el ritmo _____ y la temperatura.
- 3.- Aumenta el flujo de sangre a manos, piernas y cerebro.
- 4.- Se evacua la sangre del _____
- 5.- Aumenta la _____ debido a la falta de sangre.
- 6.- Se _____ la parte racional del cerebro.



Bloquea, cardiaco, adrenalina, estómago, respiración.

CÓMO SOLUCIONAR NUESTROS TEMORES

1. Valorarnos, no dejar que el _____ nos invada
2. _____ a conciencia (para cada clase o para cualquier exposición)
3. Visualizar en forma _____ las situaciones (no ir con prejuicios sobre las personas a las que nos vamos a dirigir)
4. Cambiar de paradigma: No venimos a _____ aprobación, a recibir aplausos, vamos a _____ lo que somos, vamos a SERVIR.
5. Realizar ejercicios de respiración, relajación y concentración.



Pedir, miedo, positiva, dar, prepararse.

PREPARARSE SIGNIFICA...

En primer lugar, **dominar el tema** a exponer. El dominio alcanzado se reflejará en la seguridad que mostraremos.

También es importante **poner orden en nuestros conocimientos**. No basta con disponer de información, es necesario también conseguir que ésta llegue al público de la forma más comprensible posible.

Para estructurar nuestro tema podemos utilizar algunos esquemas conocidos:

- **Problema/Solución:** describir, examinar la situación y presentar soluciones;
- **Cronológica:** examinar el origen, el desarrollo y la situación actual;
- **Temática:** jerarquizar los puntos clave del tema de mayor a menor importancia,
- **Teoría/Práctica:** primero explicamos la teoría y después se demuestra cómo se aplica en la práctica.

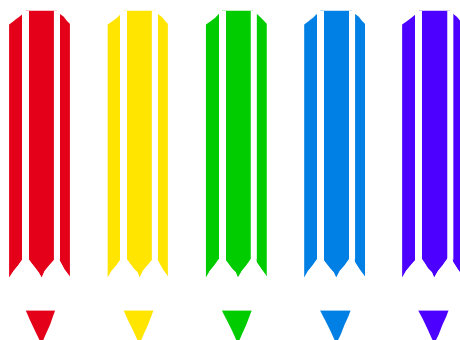
Es también necesario incluir en los preparativos algunos **aspectos personales**:

- ◆ **Estado saludable** (sano y suficientemente descansado),
- ◆ **Vestimenta adecuada** (ropa formal, no ropa llamativa o de fiesta),
- ◆ **Actitud positiva** (pensar que todo va a ir bien y que no hay razón para estar preocupados),
- ◆ **Alguna técnica sencilla de relajación** (como contar hasta diez o inhalar/exhalar aire con lentitud),
- ◆ **Una lista de chequeo** (que permita asegurarnos de no olvidar lo que necesitaremos), y
- ◆ En general, todo elemento que refuerce nuestra **confianza y optimismo**.

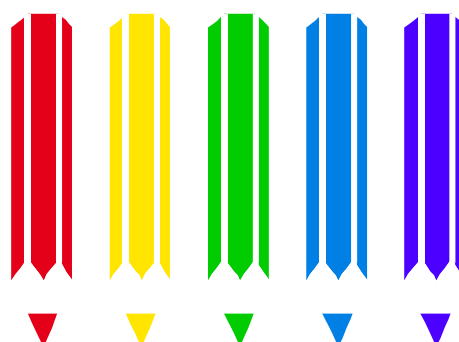
◆ Ejercitando nuestro ritmo, volumen y entonación

Contemos los números

Lento



Rápido



◆ ENTONANDO

Sorprendido, triste, alegre, indiferente, eufórico, solemne, ansioso, optimista, incrédulo, malhumorado, etc.

“EL REY DE LA CHINA HA MUERTO...”





Estructurando el mensaje

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Facilitar la transmisión del mensaje para el expositor
- Facilitar la comprensión del mensaje por parte del auditorio

CONTENIDO

- Tipos de exposición
- Estructura lógica del mensaje

EVALUANDO EL CONTENIDO

I. - En relación a la organización de tu presentación en el último ciclo

a) ¿Te resultó fácil organizar la información que ibas a transmitir?

SI NO

b) ¿Definiste claramente el tipo de exposición que ibas a desarrollar?

SI NO

c) ¿Fijaste objetivos generales y específicos para tu exposición?

SI NO

d) Al término de la exposición ¿resumiste los puntos principales que habías expuesto?

SI NO

e) ¿Expusiste algunas conclusiones y/o recomendaciones al auditorio?

SI NO

TIPOS DE EXPOSICIÓN

Dos preguntas iniciales te ayudarán a decidir el tipo de exposición que resulta más indicada:

A.- ¿De qué voy a hablar?

De algo que sea de interés para el público y para mí. El tema debe ser oportuno y de interés para los que me oyen.

B.- ¿Cómo puedo transmitir este tema?

¿Quiero explicar, persuadir, entretener? Esto determina la trayectoria de la exposición.

Si quiero explicar algo: Expongo, aclaro, utilizo ejemplos o analogías.

Si quiero persuadir: Expongo, analizo con datos reales, muestro los pros y los contras, sintetizo con los pros.

Si quiero entretener: Busco anécdotas, dinamismo, amenizo.

En general, de acuerdo al objetivo que se desea alcanzar con la exposición se puede hablar de tres tipos de exposiciones: **explicativas** (informativas, descriptivas), **argumentativas** y **anecdóticas**.

C.- ¿Cómo elaboro el contenido?

Lo primero que hago es recoger **la mayor cantidad de información posible** acerca del tema ya sea a través de libros, revistas, Internet, videos, últimas investigaciones, periódicos, preguntando a personas involucradas en el tema, etc.

Esta información debo registrarla en fichas, resúmenes o esquemas que me permitan armar el contenido de la exposición.

Luego de este primer paso voy a **organizar la información**. ¿Cómo organizo mis ideas?

Realizo una especie de árbol o red de contenidos de lo que voy a presentar, señalando a través de flechas la relación que existe entre un tema y otro de manera que obtengo una idea general del contenido de mi exposición, de esta manera me organizo yo (porque sé que viene primero y lo que viene después) y voy a permitir que los demás también organicen la información que les voy a dar.

LA EXPOSICIÓN ORAL: SU ESTRUCTURA

Siempre que comunicamos tenemos un motivo para hacerlo. Cuando nos dirigimos a un público queremos conseguir un resultado de nuestra intervención. Por esto, antes de nuestra intervención, debemos tener claro qué es lo que queremos conseguir, cuál es el objetivo de nuestra presentación.

Para lograrlo, debemos plantearnos y conseguir un **objetivo inicial**: conseguir la atención de nuestro público durante el tiempo que dure nuestra intervención, ya que, sin esa atención, será imposible conseguir el resto de nuestros objetivos.

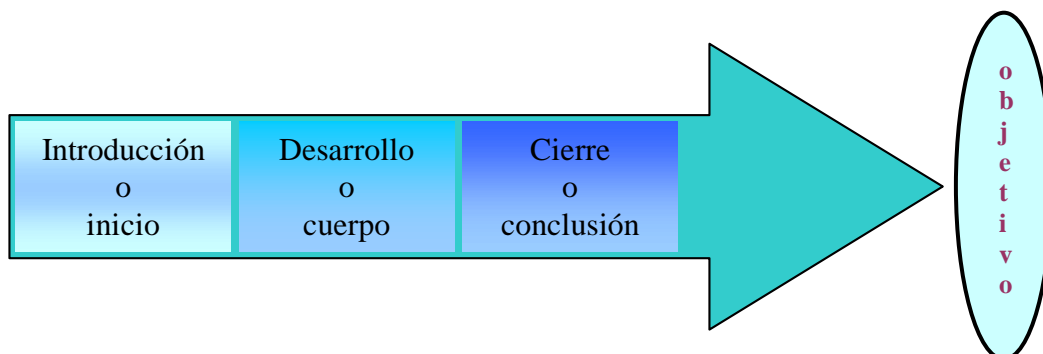
Esta atención será posible cuando nuestra intervención sea corta. Sin embargo, a medida que el tiempo de duración de nuestra charla aumenta, esta atención tiende a disminuir.

Como es posible que nuestra intervención tenga una duración más o menos extensa, debemos organizar el contenido de manera que consigamos **mantener la atención** de nuestro público en ciertos momentos clave, ya que no será posible mantenerla durante todo el tiempo. Estos momentos clave serán cada uno de los temas o apartados que incluyamos en nuestra charla, que son los que queremos que el público recuerde más.

Por tanto, nuestro primer objetivo será que la atención de la audiencia sea alta en ciertos momentos de nuestra intervención, que son el principio y el final, así como en los diferentes temas en los que se divide la intervención, para que el recuerdo de esas partes también sea alto. Esto lo conseguiremos principalmente estructurando la intervención de una determinada manera.

El mensaje

Como decíamos antes, conseguir la atención de la audiencia depende de la estructura que le demos a nuestro mensaje. Una forma muy básica de estructura consiste en dividir nuestra exposición en tres partes: **introducción** o inicio, **desarrollo** o cuerpo y **cierre** o conclusión.



Introducción o inicio

En líneas generales, podemos decir que en la introducción anunciamos lo que vamos a decir. La importancia de esta parte de la intervención es vital, puesto que en ella debemos alcanzar varios objetivos que condicionarán el resto de la intervención, como conseguir que el público esté en silencio y atento, suscitar el interés por el tema del que vamos a hablar y crear un rapport o buena relación con la audiencia.

En primer lugar, agradeceremos a la institución o persona que nos ha invitado por haberlo hecho, en el caso en que sea pertinente, y nos presentaremos. A continuación mencionaremos el tema de nuestra exposición, su importancia y los principales aspectos que serán expuestos (sumario inicial), con el fin de aumentar el interés del público. Es importante también anunciar la estructura que tendrá la presentación, el tiempo que va a durar, si se va a repartir documentación, si se hará un descanso intermedio y cuándo se pueden realizar las preguntas. A continuación podemos dar algún dato sorprendente, contar alguna anécdota o algún hecho real o citar alguna frase célebre que enlace con lo que se va a decir a continuación.

Cuerpo o contenido

Así como la introducción es la parte del discurso donde anunciamos lo que vamos a decir, el cuerpo es la parte donde lo decimos. Aquí incluiremos cada uno de los temas que hayamos decidido desarrollar tras la realización del mapa de ideas. Es importante que el desarrollo de dichos temas siga una estructura determinada, ya que, de no hacerlo así, no podríamos conseguir mantener el interés de la audiencia.

Para ello es conveniente, además de dividir el desarrollo en cuantos temas consideremos, realizar resúmenes o conclusiones intermedios, tantos como temas compongan nuestra intervención, para aumentar la atención al final de cada tema. Así conseguiremos que el público recuerde el inicio y el final de la intervención y de cada tema.

Conclusión o cierre

La conclusión o cierre es la parte donde resumimos lo que hemos dicho (compendio final). En esta parte además, se plantean tanto las conclusiones parciales a las que hemos llegado para cada tema subordinado como la conclusión final de la intervención. Si hubiera algunas recomendaciones éste será el momento para mencionarlas. Finalizaremos agradeciendo al público su asistencia.



Cómo enganchar y mantener la atención de los oyentes o el arte de hablar en público

Para alcanzar nuestras metas en la vida, poseemos una herramienta vital en nosotros mismos, es la capacidad o habilidad de comunicarnos, de expresarnos bien.

Expresarse con claridad y eficiencia llegando a persuadir y agradar a otras personas es el arte de hablar en público.

¿Qué necesitamos para ser buenos expositores?

Necesitamos tener en cuenta estos aspectos importantes:

1.- Conocimiento del tema a tratar: Cuando vamos ampliando horizontes leyendo, escuchando, empapándonos de conocimiento de diversos temas llegamos a la madurez intelectual. Cuanto mayor es el aprendizaje sobre diversos temas, y específicamente en temas que nos agradan, que son compatibles con nosotros, mayor es nuestro desarrollo personal, el que se verá reflejado en nuestras presentaciones.

2.- Confianza: Que es tener equilibrio y autocontrol sobre nuestros pensamientos y sentimientos. Y esta confianza se logra:

Conociendo profundamente el tema a tratar.- Mientras mas sepamos de un tema, mas soltura tendremos para explicarlo o comentarlo. Por ejemplo cuando nos toman una prueba, si hemos estudiado salimos mejor que si no lo hubiéramos hecho.

Hablando en público constantemente.- La primera vez va a ser tremendo, luego viene la soltura, hay que aprovechar todas las oportunidades.

Sabiendo que existe una tensión nerviosa.- Efectivamente es así, pero esta tensión puede ser nuestra aliada ya que estamos funcionando con niveles altos de adrenalina, lo que significa mayor cantidad de energía y esto nos mantiene alerta, vivaces, somos más perceptivos.

Enfrentando situaciones.- Si nos acostumbramos a enfrentar situaciones especiales y tratamos de resolver problemas nos fortalecemos y tenemos más confianza y control sobre nosotros mismos. Al principio pueden existir fracasos, pero no hay que dejarse vencer.

3.- Destreza: Que tiene que ver con la comunicación verbal y no verbal, a la hora de expresarnos



Apoyando el mensaje

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Generar y mantener la atención del auditorio al exponer

CONTENIDO

- Uso adecuado de pizarra y papelógrafos
- Criterios de elaboración de una presentación de diapositivas
- Modos de uso de las transparencias
- Recursos audiovisuales

MATERIALES DE APOYO PERSONAL

Es importante que a la hora de exponer lleve el material que me va a hacer acordar lo que debo decir.

Las fichas son un ejemplo claro de apoyo, ellas son una ayuda de memoria y deben contener los puntos más importantes de mi exposición de modo que al terminar cada tema pueda revisarla rápidamente para no dejar de tocar los puntos importantes.

Las fichas no deben contener gran cantidad de palabras, es aconsejables mas bien frases, palabras claves que me hagan recordar el tema del que voy a hablar, utilizar gráficos, figuras.

No debo olvidarme de incluir la **Red de Contenidos** para que me ayude a recordar la secuencia general de la exposición.

Si me es necesario llevo todo mi material ordenado, el que es materia de la exposición, con los temas importantes resaltados.

AYUDAS VISUALES

Las ayudas visuales son las herramientas más eficaces para ilustrar y llegar al público.

Aprendemos mediante canales sensoriales siendo el canal visual uno de los más importantes. Al recibir información recordamos mejor aquella que percibimos a través de imágenes.

Las ayudas visuales permiten:

- Captar la atención del público
- Transmitir la información de manera clara
- Facilitar el recuerdo de las ideas.

Al preparar las ayudas visuales debes hacerte las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las ideas principales?
- ¿Qué significan?
- ¿Cuál es la mejor manera de representarlas?

¿Qué utilizo?

Transparencias, papelógrafos, paquetes adecuados como Power Point, Multimedia, slides, extractos de videos.

Pero hay que tener cuidado, toda mi exposición no debe estar abarrotada de excesivo material ya que el público se distrae.

En las ayudas visuales no se debe utilizar muchas palabras porque se pierde claridad y el público no puede seguir un texto extenso.

Antes de la exposición me aseguro que el material pueda ser visible para todo el público.

Cuando presento el material visual no debo dar la espalda al público ya que no me oirán y puedo impedir la visualización de éste.

USO DE LA PIZARRA

Su principal función es la de reforzar las explicaciones verbales del expositor y aumentar la participación activa de los oyentes, favoreciendo una mejor comprensión del mensaje. Se recomienda usar la pizarra para hacer esquemas, gráficos, dibujos, demostraciones de procesos, palabras de difícil escritura, etc.

Al hacer uso de la pizarra es preciso tener en cuenta una serie de criterios:

1. Orden. Es fundamental ser ordenado a la hora de ir escribiendo por ello debemos evitar, en lo posible, reflejar en la pizarra gran cantidad de contenidos, datos, ya que podemos confundir a los oyentes.
2. Limpieza. Es muy importante mantener la pizarra limpia cuando no la estemos utilizando e ir borrando a medida que la información deja de ser útil.
3. Legibilidad. La letra utilizada al escribir debe ser visible y legible por el auditorio. En las explicaciones verbales complementarias, trataremos de no interponernos en el campo visual de los oyentes. Utilizar tizas de colores para destacar lo más importante.



REGLAS PARA EL USO DE LOS PAPELÓGRAFOS

- 1.- Dejar el tercio _____ de la hoja en blanco.
- 2.- Usar de preferencia los colores _____ y _____ para escribir.
- 3.- Subrayar o resaltar con plumón de color _____
- 4.- Usar gráficos y _____
- 5.- Evitar _____ la hoja con información.
- 6.- Usar _____ grueso y escribir con _____ mediana o grande.
7. No usar demasiados _____ (máximo 3)
- 8.- Al escribir no apurarse; escribir con letra legible.

REGLAS PARA EL USO DE TRANSPARENCIAS

- 1.- Usar papel o cartón para delimitar la transparencia.
- 2.- Apagar el proyector al cambiar de transparencia.
- 3.- Usar máximo dos tipos de letra.
- 4.- Usar la regla de las seis líneas por seis palabras máximo.
- 5.- Ser consistentes en cada transparencia con el diseño de la presentación.
- 6.- Una idea o tema por transparencia
- 7.- Usar doble espacio.
- 8.- Usar mayúsculas en el título y en las capitales; el resto en minúscula.
- 9.- Usar gráficos y diseños para reforzar el mensaje del texto.

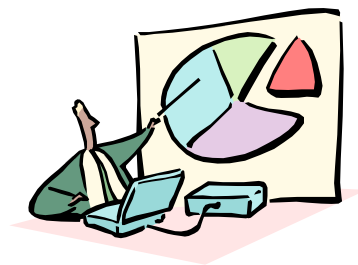
ASPECTOS ADICIONALES PARA EL USO DE TRANSPARENCIAS

- 1.- El proyector deberá estar al costado del salón.
- 2.- El expositor se ubica frente a la audiencia y no a la pantalla.
- 3.- Es preferible usar el lado izquierdo de la pantalla para facilitar la lectura.
- 4.- Evitar la distorsión (falta de nitidez).
- 5.- No se limite a leer las transparencias.
- 6.- Revise la ortografía del contenido
- 7.- Existen dos posibilidades para mostrar las transparencias:
 - Con un cartón
 - Con un puntero

USO DE DEMO EN POWER POINT

¿Qué debemos tener en cuenta para elaborarlas?

- ◆ Confeccionar un guión en función de los objetivos
- ◆ Responder a un orden lógico
- ◆ Presentar sólo puntos claves



¿Cómo debemos diseñarlas?

- ◆ Escribir una idea por transparencia.
- ◆ Un máximo de 6 ó 7 palabras por línea
- ◆ Un máximo de 6 ó 7 líneas por transparencia
- ◆ Letra legible: trazo grueso y redondeado, 40-48 puntos para los títulos; 32-36 puntos para el texto corriente.
- ◆ Introducirles color

¿En qué circunstancias podemos utilizarlas?

- ◆ Para iniciar una sesión
- ◆ Para guiar un tema.
- ◆ Para enfatizar puntos claves.
- ◆ Cuando queremos mostrar objetos difíciles de conseguir.



Poniendo en práctica lo aprendido

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ejercitar los conceptos expuestos en las sesiones anteriores
- Evaluar el nivel de desempeño en exposiciones

CONTENIDO

- Ficha de evaluación de exposición

EVALUACIÓN DE LA EXPOSICIÓN

Nombre del alumno:			
Título del Tema			
Fecha		Tiempo de exposición	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		PUNTAJE		
I. PRESENTACIÓN/ APERTURA: (2 puntos)		0	1/2	
1.1	Inicia la exposición sin apuro			
1.2	Brinda información pertinente (nombre, título del tema)			
1.3	Menciona la importancia del tema			
1.4	Vincula a la audiencia con su tema			
II ENTREGA DEL MENSAJE: (5 puntos)			1/2	
1.1	Usa bien su expresión facial			
1.2	Mantiene contacto visual			
1.3	Usa adecuadamente sus gestos (manos, brazos)			
1.4	Se desplaza adecuadamente			
1.5	Utiliza pausas correctamente			
1.6	Hace vocalización correcta			
1.7	Varia el tono de voz para hacer efectivo su mensaje			
2.8	Usa volumen adecuado			
2.9	Comunica con entusiasmo su mensaje			
2.10	Domina el auditorio			
TOTAL				
II. ORGANIZACIÓN: (5 puntos)		0	1/2	1
2.1	Organiza la información			
2.2	Presenta tema central y temas secundarios			
2.3	Presenta puntos con claridad			
2.4	Establece conexiones entre las partes			
2.5	Presenta conclusiones.			
TOTAL				
III. DOMINIO DEL TEMA: (6 puntos)		0	1	2
3.1	Desarrolla el tema central.			
3.2	Presenta ideas claras y coherentes.			
3.3	Proporciona suficiente información.			
TOTAL				
IV. USO DE RECURSOS: (2 puntos)		0	1/2	1
4.1	Usa correctamente las ayudas visuales			
4.2	Fue oportuno el empleo de los recursos			
4.3	Fue preciso e importante el contenido de las ayudas			
TOTAL				

NIVELES

PUNTAJE

Está Bloqueado	0-5
Es muy irregular	6-10
En proceso de desarrollo	11-14
Posee dominio	15-17
Es una fortaleza	18-20

TU ERES EL MENSAJE

Lo más importante a tener en cuenta es que tú (como expositor) eres mensaje.

Eres una composición de lo que dices, cómo lo dices,
Cómo te sientes, cómo te mueves, cómo lo vives.

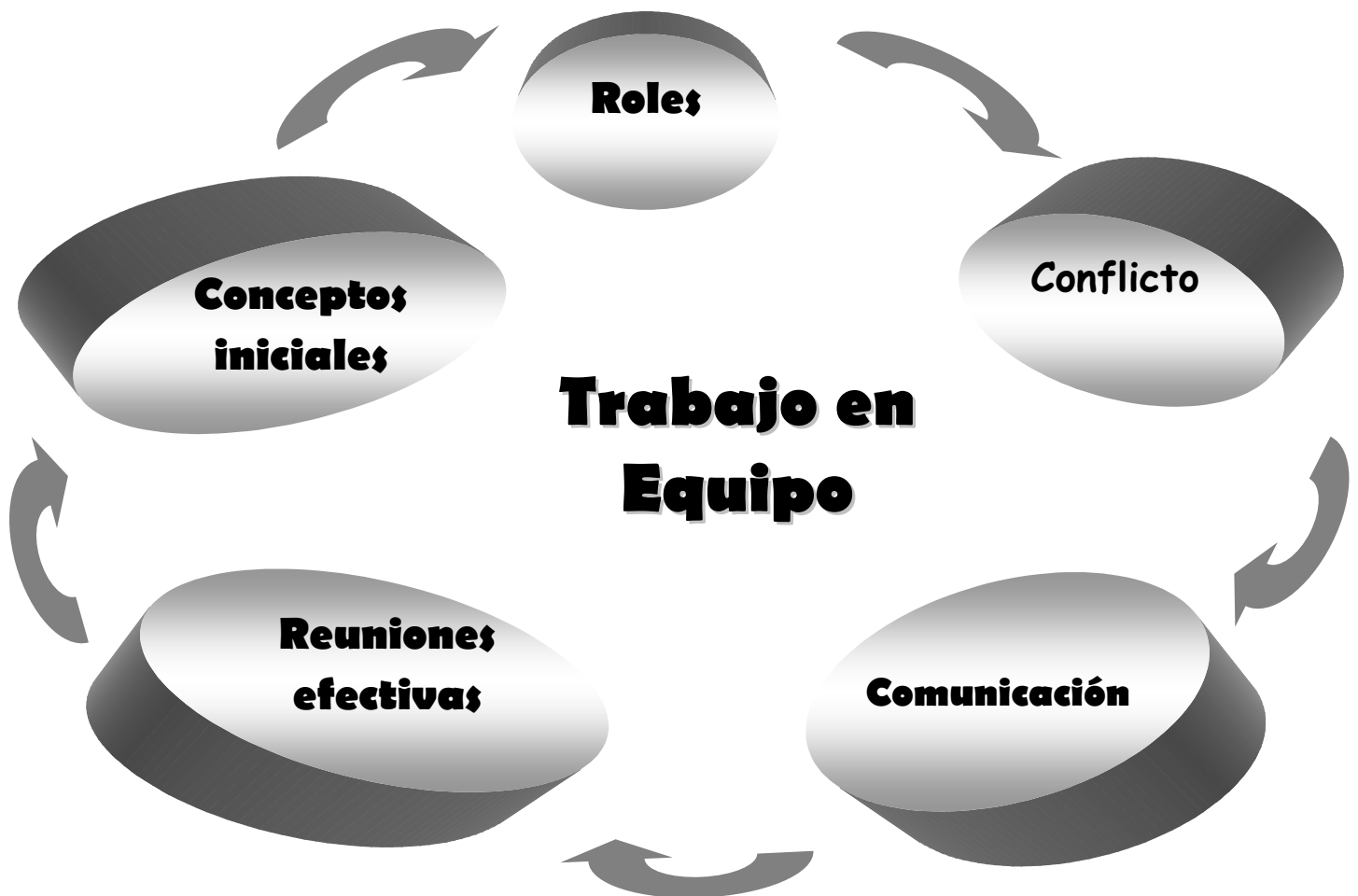
Si lo que dices no coincide con lo que haces,
el público se dará cuenta, puesto que tú no estás cómodo
y si no lo estás no podrás hacer sentir cómoda a la audiencia.

Si no le pones emoción, entusiasmo,

Fe a tu discurso,
por mas que domines el tema,
no vas a llegar a interesar a tu auditorio.

¡¡No pierdas la oportunidad de ser como tú eres y trasmitirlo en tu discurso!!







Formando equipos: Conceptos Iniciales

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diferenciar grupo de equipo
- Identificar tipos de equipos
- Reconocer las distintas fases de un equipo

CONTENIDO

- Definición de equipo
- Características del equipo
- Fases del equipo

TRABAJO GRUPAL DE ROMPECABEZAS

Luego de realizar el ejercicio de armado de rompecabezas responde estas preguntas

¿Cómo se organizaron?	
¿Participaron todos?	
¿No participaron todos? ¿Por qué?	
¿Cómo fue la comunicación?	
¿Qué dificultades tuvieron como equipo	

DEFINICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

Un número pequeño de personas con..... complementarias
que están comprometidas con una....., con metas
muy definidas y con una forma de trabajar y por la
cual se sienten mutuamente

Tipos de Equipos:

1.....
.....

2.....
.....

3.....
.....

4.....
.....

2- Grupos de Trabajo vs. Equipo Líder.

Grupos de Trabajo	Equipos
<ul style="list-style-type: none">• Los miembros se concentran en sus responsabilidades• Existe un líder que dirige el grupo• Existe un nivel medio de compromiso y sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none">• Existe una comunicación fluida, los miembros se sienten libres de expresar sus ideas, pensamientos y sentimientos.• Las decisiones se toman por consenso.

EVALUANDO MIS APTITUDES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Responde brevemente a estas preguntas de acuerdo a tu experiencia con el grupo que actualmente conformas o el del ciclo anterior

¿Cómo me sentí al saber que era integrante de ese grupo?	
¿Los conocía?	
¿Me sentía parte del grupo?	
¿Sabía quién se haría cargo del grupo?	
¿Estaba entusiasmado por hacer el trabajo con ellos?	
¿El trabajo me parecía fácil?	
¿Cuándo comenzaron las dificultades?	
¿El trabajo me parecía difícil?	
Mas de uno se quejó de que no hacíamos nada productivo	
Me encargaron algo que no me gustaba hacer	
No me escuchaban/ no los escuchaba	
Dejé de ir a las reuniones/ Otros dejaron de ir a las reuniones	
Llamé nuevamente/ me llamaron	
¿Aclaramos las cosas o no?	
Pusimos nuevas reglas	
Cada uno hizo lo que le parecía que podía hacer mejor	
Reunimos la información y comenzamos a estructurar mejor el trabajo/ Lo hicimos como pudimos	
Al final cada uno puso lo mejor de sí para hacer bien el trabajo. No lo terminamos	
Volvería a trabajar con ese grupo/ no volvería a trabajar con ellos	

FASES DE LA FORMACIÓN DE UN EQUIPO

- **FORMACIÓN**

Transición de un estado individual a un estado grupal.

Sentimientos

Existe optimismo, excitación, orgullo de ser escogido para hacer el proyecto.
Existe miedo, ansiedad por el alcance de la tarea.

Comportamientos

Hay intentos de decidir cómo se hará el trabajo
Comienzan las discusiones sobre el tipo de información que se utilizará.

- **CONMOCIÓN**

Se dan cuenta que la tarea es diferente, no ven progreso y discuten mucho porque no saben cómo organizarse

Sentimientos

Resistencia a la tarea. No creen que tendrán éxito en el proyecto

Comportamientos

Desunión, aumento de tensión
Están a la defensiva
Cuestionan las primeras acciones

- **REGULACIÓN**

Se conocen, se reconcilian, tienen reglas fundamentales y se vuelven cooperativos

Sentimientos

Expresan críticas constructivas
Aceptan ser miembro del equipo

Comportamientos

Intentan alcanzar armonía
Confían unos en otros, se inicia una real amistad
Establecen las reglas y los límites del equipo

- **ACTUACIÓN**

Los miembros se aceptan con cualidades y virtudes

Sentimientos

Entienden los procesos personales y de grupo (virtudes y debilidades)

Se sienten satisfechos del progreso del equipo

Comportamientos

Se dan cambios personales constructivos

Sienten gran apego al equipo

MI EQUIPO DE TRABAJO

En la siguiente lista de características del equipo de trabajo, marca la columna que mejor describa a tu equipo en cada aspecto.

- 1 = no se presenta
 2 = en pocos aspectos
 3 = en muchos aspectos
 4 = siempre

En las filas vacías puedes agregar otras características que no están incluidas en la lista

Características	1	2	3	4
Existe una meta en común				
Hay un compromiso y una responsabilidad compartida				
La comunicación es fluida				
Se comparte el liderazgo				
Existe un sentido de pertenencia				
Se toman decisiones por consenso				

Fortalezas

Puntos débiles



Asumiendo roles

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer las diferentes maneras de actuar para resolver situaciones o tareas
- Valorar la importancia de los distintos roles dentro de un equipo
- Reconocer el propio rol asumido dentro de un equipo

CONTENIDO

- Tipos de roles
- Autoevaluación y interevaluación

Roles y responsabilidades²

Un equipo es una composición armónica de fortalezas y debilidades que juntas forman una unidad sólida, inquebrantable, mientras dure la misión y se logren los objetivos. Cada uno debe convertirse en pieza fundamental de la imagen.

Por lo general cuando los equipos comienzan a trabajar, se reparten todo el trabajo en partes. Respecto a este aspecto hay que tener mucho cuidado porque el todo es más que la suma de las partes. En este caso la idea no es que se divida el trabajo en seis o cinco miembros sino más bien que 6 trabajos se integren en uno, de tal manera que cada uno pueda aportar en cada fase con una perspectiva distinta de una misma situación.

Esa es la riqueza de un equipo, no es para que terminen más rápido el trabajo sino para que lo hagan con mayor profundidad

Una vez que se haya establecido la dirección de un equipo y todos sus miembros la entiendan bien, el equipo tiene que decidir quienes harán los trabajos específicos o parte de ellos y con quién tendrá que coordinar su trabajo para lograr el objetivo.

Algunas personas aseveran que con las descripciones de los cargos ya es suficiente, pero lamentablemente, la mayoría de las descripciones de cargo no dan suficientes detalles para eso. Las diferentes percepciones y expectativas de cada persona también engrandecen el problema.

Los miembros creen que saben las responsabilidades por las que responden, pero además esperan cosas de las demás personas del grupo con las que a lo mejor no están todos de acuerdo. Hay que estar aclarando constantemente las responsabilidades de cada uno, una descripción del cargo o una sencilla discusión no es suficiente. Cada grupo tiene que aclarar bien las cosas que normalmente se suponen. Eso quiere decir que las decisiones importantes que deberá tomar el equipo tienen que ser discutidas de acuerdo a las responsabilidades individuales de cada uno

² Galvan Liliana. Aprendiendo en Equipo

TIPOS DE ROLES

Roles Interpersonales

Centrados en la tarea: Son roles que ayudan al equipo al desempeño de las tareas.

- Aclarador
- Interrogador
- Opinante
- Informador
- Activador
- Iniciador

Centrados en las personas

- Alentador
- Armonizador
- Reductor de tensiones

Centrados en si mismo

- Dominador
- Complicado
- Desertor
- Bromista
- Negativo

CASO

El proyecto del curso

Estoy encargado de dirigir a un grupo para el proyecto del semestre. Lamentablemente los cinco que formamos el equipo no nos conocemos mucho, no fuimos a la primera clase y como éramos los ausentes nos agruparon, por lo tanto mi grupo se llama “Los Ausentes.”

Yo vengo de ser coordinador del equipo desde que me inicié en el Instituto, mi edad y el saber bastante de programación me ha dado ese lugar. Los chicos que he tenido a mi cargo siempre han hecho lo que les he indicado porque sé un poco más que ellos y siempre han salido bien las cosas, me preocupo porque todos hagan su parte y que la entreguen a tiempo, yo me encargo de lo demás y claro al final, por mi experiencia, generalmente expongo y todos obtenemos buena nota.

Resulta que para comenzar el nombre no me gusta y debo cambiarlo más debo pedir opinión de mis compañeros, a los cuales cité a una primera reunión.

Apareció Juan, bastante puntual y le pregunté si sabía programar en Java y me dijo que sí, que trabaja en eso. Me dijo además que venía de ser coordinador también desde primer ciclo y que deberíamos elegir al coordinador por elección del grupo a lo que rehusé que el profesor, que ya me conoce, me había elegido a mí y en todo caso ese día lo podíamos corroborar con los demás chicos.

Luego llegaron Diana y Carolina, las conozco de vista, siempre para juntas, una es muy habladora y le encanta conocer a mucha gente, la otra es callada y le sigue en todo a Diana. Eso sí, Carolina es recontracumplida con lo que se le encarga, por lo que me han contado otros chicos del ciclo pasado, buen punto para ella.

Por último apareció Manuel, creí que era diferente, en realidad es alto y creo que no es mal alumno, sin embargo casi ni abrió la boca, miró 5 veces el reloj y parecía que tenía otra cosa que hacer.

Sobre los dos temas importantes que eran definir coordinador y el nombre nos quedamos en las mismas, a nadie se le ocurrió un mejor nombre, sólo a Juan, pero al final nos quedamos con “Los Ausentes” y sobre el coordinador decidimos que fuera yo para evitarnos problemas con el profesor.

Resulta que ya hemos tenido dos reuniones más y no me siento muy contento.

A Diana le gusta llamar la atención, siempre habla y habla y da su opinión cuando le parece y donde le parece. No es que tenga malas ideas pero le encanta ser el centro de atención, ella misma es y los tiene bobos a Raúl y Manuel.

Carolina, cumple en traer todo lo que se le pide pero no es capaz de decir algo interesante, depende mucho de Diana.

Manuel me desespera, siempre sale con algún “pero”, que si la hora no le conviene y si llega a las reuniones no ha traído lo que debía hacer porque algo le sucedió y por último no aporta nada, nunca se quiere quedar un rato más y quiere quedar en reuniones luego de terminadas las clases porque dice que luego no tiene tiempo para venir otro día.

Y Raúl.....no es por nada pero se cree con derecho sobre el grupo, como dice que sabe, pero a mi no me convence, quiere que se haga el trabajo como él quiere.

Escucha lo que dice Diana y luego va donde Manuel a decirle cuándo quiere venir y la felicita a Carolina por su trabajo y al final todos hacen lo que el dice

No me parece!!

Así nunca vamos a avanzar y terminar el proyecto

Discusión en grupo:

1. ¿Cómo son estos cinco personajes?

.....

.....

.....

2. ¿Cuáles son sus características principales

.....

.....

.....

3. ¿Estas características ayudan o dificultan el trabajando en equipo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

AUTOEVALUACIÓN

La presente ficha tiene por finalidad hacerte reconocer los roles que tú desempeñas en tu equipo de trabajo. Para ello deberás marcar con una X los roles que generalmente desempeñas y aquellos que quisieras hacer.

ROLES	Roles que desempeño generalmente	Roles que quisiera desempeñar
ACLARADOR		
INTERROGADOR		
OPINANTE		
INFORMADOR		
ALENTADOR		
ARMONIZADOR		
REDUCTOR DE TENSIONES		
ACTIVADOR		
INICIADOR		
COMPLICADO		
AGRESOR		
DOMINADOR		
NEGATIVO		
DESERTOR		
RESERVADO		
BROMISTA		
INDECISO		

INTEREVALUACIÓN

La presente ficha tiene por finalidad reconocer los roles que desempeñas según la percepción de tus compañeros de equipo. Para ello cada uno debe marcar con un aspa los roles que considera que tú desempeñas. Confronta con tu autoevaluación y reflexiona sobre el tema.

ROLES	¿QUÉ HACE?	1	2	3	4	5
ACLARADOR	Esclarece o sintetiza después de una discusión, trata de que todos entiendan y que no haya dudas					
INTERROGADOR	Formula preguntas, busca información, es crítico constructivo					
OPINANTE	Aporta buenas opiniones, se basa en su propia experiencia					
INFORMADOR	Da informaciones oportunas al grupo					
ALENTADOR	Fortalece el "yo" del grupo, amistoso, cordial y diplomático					
ARMONIZADOR	Concilia opiniones opuestas, cumple, acepta y no es agresivo					
REDUCTOR DE TENSIONES	Ocurrente y chistoso, ayuda al grupo a aliviar las tensiones					
ACTIVADOR	Impulsa al grupo a tomar decisiones, insiste en que se cumpla el cronograma establecido					
INICIADOR	Sugiere cambios, soluciones alternativas, es "el de las ideas"					
COMPLICADO	Quiere cooperar pero no sabe cómo, hace las cosas de forma complicada					
AGRESOR	Lucha por su posición, critica a los demás, se siente mas que los demás					
DOMINADOR	Habla mucho sobre si mismo, trata de dirigir al grupo, afirma su autoridad					
NEGATIVO	Rechaza las ideas, generalmente no coopera					
DESERTOR	Se retrae, es indiferente al grupo, distrae con otro tema					
RESERVADO	Callado, no habla					
BROMISTA	Todo lo toma a la broma, no trabaja mucho y distrae al grupo					
INDECISO	No toma decisiones, duda de todo					



Resolviendo conflictos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

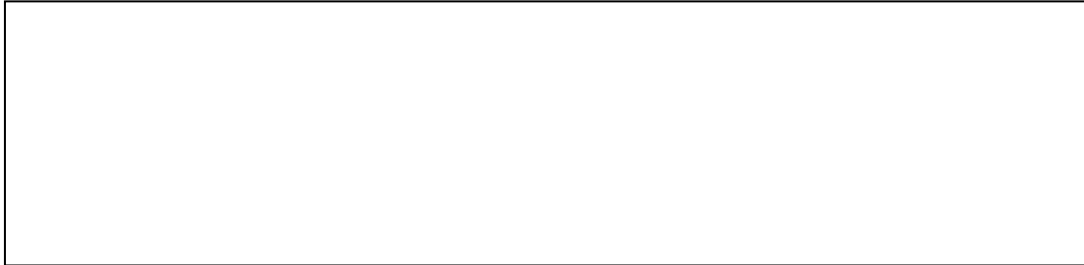
- Identificar las causas del conflicto
- Aplicar diferentes estrategias según la situación, de manera pertinente

CONTENIDO

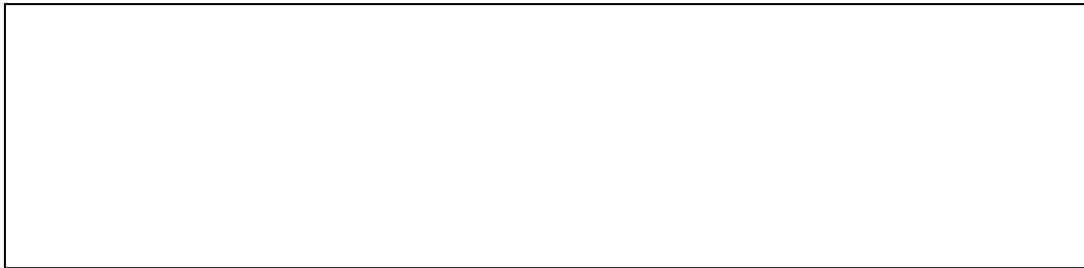
- Definición y causas del conflicto
- Estrategias frente al conflicto

HISTORIA DE LA NARANJA

¿Es esto un conflicto?



¿Fue la mejor manera de resolverlo?



¿Cuál hubiera sido la mejor solución?

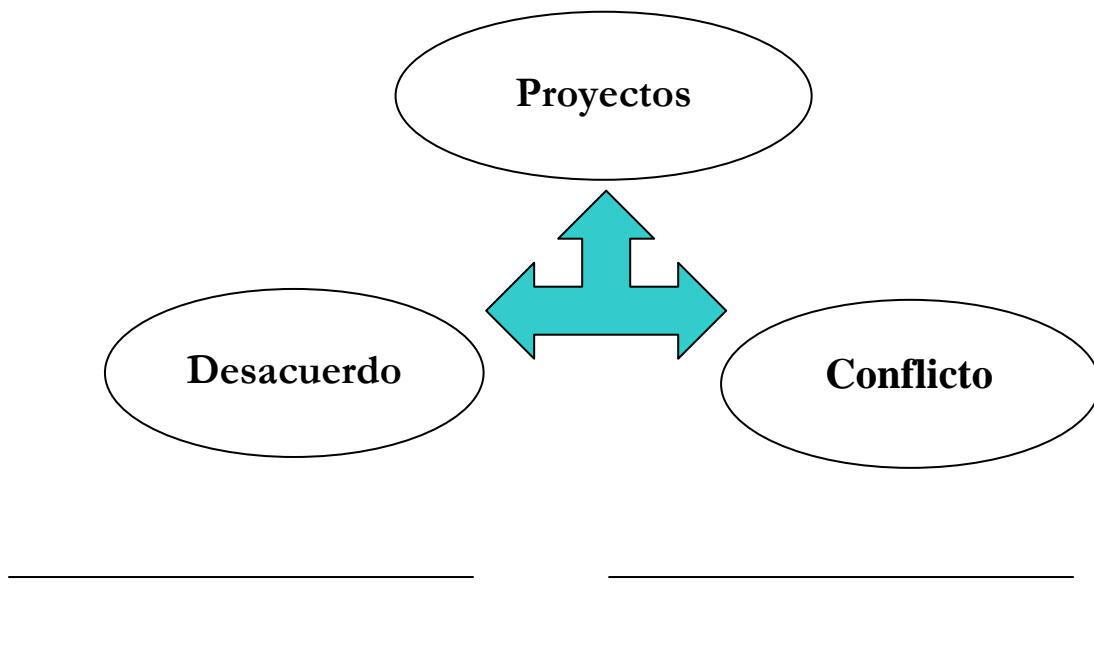


CONCEPTO DE CONFLICTO



“El conflicto es una competición entre partes interdependientes que perciben sus necesidades, metas o ideas como incompatibles.”

Erick J. Van Styke



CASO

EL PROYECTO EDUCATIVO

La dirección académica de una institución educativa está programando nuevos cursos que pretenden abordar temas que den una formación integral al alumnado. Para llevar a cabo este proyecto, la dirección ha designado a 6 personas para que se encarguen de sacar adelante el programa e implementarlo adecuadamente y ha elegido a uno de ellos como jefe responsable.

El director ha formado el grupo escogiendo a personas que, según su criterio tienen las habilidades y experiencia necesaria para que el programa sea un éxito. Él mismo los ha convocado a una reunión donde les ha dado los lineamientos del programa, los objetivos, la estrategia a usar y los pasos a seguir; les ha dicho que de este proyecto depende posicionarse como uno de los mejores institutos del medio ya que ofrecería algo que la competencia no tiene.

Los miembros del grupo tuvieron diferentes reacciones frente a la convocatoria, Fernando se mostró contrariado porque este trabajo extra significaba sacrificar otras actividades que ya había planificado por lo que cuanto antes se acabe el proyecto mejor será para él.

Silvia vio en esto la oportunidad que estaba buscando para hacerse notar frente a la dirección de la institución porque pensaba que su aporte no estaba siendo reconocido como debía, por tanto su objetivo era resaltar su trabajo dentro del equipo.

Manuel estaba entusiasmado porque consideraba que el éxito de este proyecto iba a mejorar en mucho los servicios que se ofrecían a los alumnos ya que él pensaba que no era suficiente darles a los chicos conocimientos sino también prepararlos para enfrentarse a la vida.

Pedro y Raúl. Profesores ambos, tienen poco tiempo en la institución y el proyecto ofrecido no tiene para ellos mayor importancia, ellos piensan que su labor acaba cuando termina su hora de clases, sin embargo Raúl está dispuesto a colaborar ya que esto significaría pasar a formar parte del staff de profesores a tiempo completo del centro.

Desde la primera reunión todo fue un caos porque nadie se ponía de acuerdo sobre por dónde empezar. El jefe quiso imponer sus ideas porque pensaba que al ser elegido como jefe era su responsabilidad y estaba en juego su prestigio, por ello intentó dar instrucciones acerca de cómo se debían hacer las cosas,

asignando tareas entre sus compañeros, pero no se tomaron en cuenta las habilidades e intereses de cada uno a la hora del reparto. Desde ese momento se dejaba sentir cierto fastidio y el clima de las reuniones era tenso.

Cada miembro del equipo llevaba sus avances a las reuniones para discutirlos y aprobarlos, pero por lo general se enfrascaban en largas discusiones donde cada uno defendía su posición sin llegar a ningún acuerdo. Cuando Manuel propuso incluir a algunos alumnos en la implementación del programa porque de esa manera tendría la perspectiva del alumno, Fernando le replicó porque eso significaba que el trabajo se haría más complejo y llevaría más tiempo, produciéndose el siguiente diálogo:

Manuel: He pensado que sería una buena idea pedir la colaboración de los alumnos para poder explorar sus necesidades y que el diseño del programa sea más real y útil.

Fernando: ¿Estás loco?, tú te debes haber caído de cabeza cuando eras niño, ni hablar, eso haría todo más complicado porque habría que llamarlos explicarles de qué se trata esto y esperar a que ellos se organicen. Nosotros debemos hacer todo y si no les gusta pues ¡Qué pena!, por algo el director nos ha encargado a nosotros hacer el programa.

Pedro: Si pues, para qué hacernos tanto problema, hagamos cualquier cosa y salgamos de esto de una vez. ¡Total! para lo que lo van a aprovechar.

Jefe: Yo no sé cómo los escogieron a ustedes!!!, son una sarta de incapaces, creo que les asusta el reto, pero eso no me importa, este proyecto tiene que salir bien a como de lugar.

Silvia: En realidad, como el director sabe las tareas que cada uno realiza, ya se enterará quienes trabajan y quienes no.

Ésta es sólo una de las tantas discusiones que tenían lugar en las reuniones del grupo.

El tiempo vencía y las cosas no avanzaban, el jefe del grupo empezó a tapar todos los huecos que dejaban sus compañeros, Silvia avanzaba su parte de manera individual y no lo presentaba en las reuniones sino que iba directamente donde el director y se lo enseñaba a él. Manuel hacía todo lo que podía por llegar a acuerdos pero se estaba cansando porque no lograba gran cosa. Fernando faltaba frecuentemente a las reuniones y luego no se preocupaba por preguntar lo que habían avanzado. Raúl decidió buscar otra manera de asegurarse un puesto mejor en la institución y se desentendió del proyecto.

Falta una semana para presentar el proyecto al director y todavía hay mucho por hacer; en las últimas reuniones, todos se echan la culpa entre sí por la mala organización y por los pobres resultados, se recriminan los errores mutuamente y cada cual quiere deslindarse de toda responsabilidad.

Discusión en grupo:

¿Cuál creen que será el desenlace de esta historia? ¿Cuál creen que será la actitud de cada uno de los miembros?

El grupo de la historia ¿Trabaja en equipo? ¿Por qué?

¿Cuáles son las principales dificultades de este grupo para trabajar en equipo?

¿Cómo podrían dar solución a estas dificultades?

¿Qué se debería haber hecho desde un principio para que el trabajo en equipo sea fluido y se lleguen a resultados eficaces? Replanteen la historia.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ACTITUDES FRENTE AL CONFLICTO³

MÉTODOS	¿Qué sucede?	Es apropiado usarlo cuando	No es apropiado usarlo cuando	Frases típicas	EJEMPLOS
EVITACIÓN	Ocurre cuando algún miembro decide no participar o expresar su oposición o enfrentarse al conflicto. El conflicto permanecerá y reaparecerá. Niegan la existencia del mismo.	Cuando el asunto es trivial o asuntos más importantes ejercen presión. Cuando es necesario dejar que la gente se calme y recupere perspectiva. Cuando se necesita más tiempo para reunir información. Cuando otros pueden resolver el conflicto de manera más efectiva.	Cuando el problema es importante y el problema no desaparecerá sino que crecerá.	“Pelear nunca resuelve nada” “Muérete la lengua” “A palabras necias oídos sordos”	Cuando uno está involucrado en el conflicto y prefiere evitar el enfrentamiento por temor a arriesgar o dañar las relaciones.
ACOMODACIÓN perder – ganar	Cuando una persona está dispuesta a complacer a la otra parte a lograr sus objetivos, sacrificando sus propias necesidades. Se acomoda por mantener la armonía aunque esta no sea duradera.	Cuando el tema no es tan importante para uno como para otras personas. Cuando la preservación de la relación es más importante en ese momento. Cuando es necesario ser flexible.	Cuando se discute un tema importante del que se posee conocimiento al cuál los demás no quieren darle la importancia del caso. Cuando se quiere minimizar las pérdidas	“No hay mal que por bien no venga” “No hay mal que dure cien años ni cuerpo que lo resista” “Una raya no hace al tigre” “Hoy por ti mañana por mí”	Si se trata de apoyar a la persona en la decisión se acomoda por apoyarla pero no necesariamente por estar de acuerdo con sus ideas.
COMPETENCIA ganar – perder	Ocurre cuando uno trata de convencer a otro que acepte sus intereses, sin tomar en cuenta si la otra persona queda satisfecha o no con la propuesta. Pero sucede que cuando una persona trata de imponer sus ideas los demás tratan de oponerse más y más. El resultado puede ocasionar problemas futuros. Durante el proceso se pueden forzar las situaciones para ganar.	Cuando es necesario una acción rápida y decisiva. Cuando los problemas son importantes y las acciones necesitan ser implementadas. Cuando alguien está haciendo algo que puede poner en peligro los valores o creencias, la competencia es adecuada. Si los valores se comprometen es necesario enfrentar el problema. Si una persona va a ganar y los otros perder entonces esto puede dañar el trabajo en equipo en el futuro.	Cuando el oponente no tiene posibilidad de expresar sus necesidades y estar en categoría de perdedor. Puede ser que esto se convierta en una fuente de futuras disputas.	“Ojo por ojo, diente por diente” “En la ley de la selva, el león es rey”	Cuando en el trabajo hay diferencias de poder y enfrentar el conflicto puede significar cuestionar los roles que desempeñan.

³ Robert Blake y Jane Mouton's, 1990

COMPROMISO Negociación, ganar parcialmente - perder parcialmente	Las partes se dividen las diferencias y cada grupo sacrifica algo para ganar algo. Nadie gana, nadie pierde. Se enfrenta el conflicto en un punto medio. Ambas partes alcanzan una moderada pero incompleta satisfacción. El objetivo no es encontrar puntos en común u optimizar procesos, sino minimizar pérdidas.	Cuando no hay puntos en común, no hay base para construir juntos. Quieres ganar comodidad temporal para problemas complejos. Quieres esforzarte en una solución oportuna bajo presión de tiempo. El compromiso funciona si todos están convencidos que es la mejor solución y de que nadie ha ganado totalmente. Cuando no comparten los mismos valores o cuando tienen presión de tiempo o no cuentan con recursos suficientes. Cuando no hay necesidad de interacción futura.	Cuando se puede poner en duda el compromiso de las partes. Cuando existe desconfianza. Cuando la posición de compromiso no es realista.	“Si no puedes ganar únete” “Peor es nada. Algo es algo”	En el congreso de la República, todos los días tienen que negociar entre diferentes bancadas de oposición. Tratar de llegar a un acuerdo unánime es a veces muy difícil. En el Foro Educativo, es difícil llegar a un consenso nacional, entre personas de diferentes realidades.
INTEGRACIÓN Colaboración, ganar – ganar	El problema es de interés común. Los colaboradores invertirán bastante tiempo y energía en encontrar una solución que satisfaga completamente a todos. El problema es una oportunidad para ganar/ganar. Se reconocen las habilidades, valores y experiencias de todos. Se pone énfasis en la solución grupal.	Cuando hay tiempo disponible para completar el proceso. Cuando el objetivo es aprender. cuando son equipos de trabajo con un objetivo en común. Cuando las partes están comprometidas y entrenadas para participar de este proceso. Cuando ambas partes son demasiado importantes como para optar por una.	No todas las decisiones son lo suficientemente importantes como para comprometer la energía y tiempo para crear una solución integradora. Cuando los supuestos o valores básicos difieren o cuando falta confianza en el grupo.	“La unión hace la fuerza.” “Uno para todos y todos para uno.”	Esta estrategia se puede aplicar con mayor facilidad en el trabajo en equipo porque comparten metas comunes, valores, reglas en común y poseen tiempo como para administrarlo en aquellos problemas que son no sólo urgentes sino más bien importantes.

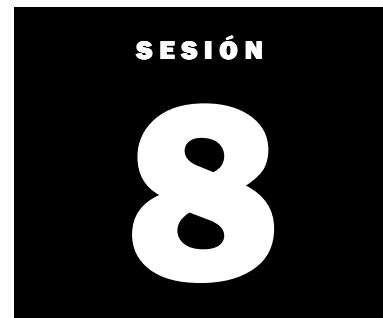
¿QUÉ HACER CUANDO EXISTE UN COMPORTAMIENTO PERTURBADOR?

- ✓ Tomar conciencia que existen comportamientos que están influyendo negativamente en el proceso de desarrollo del grupo.
- ✓ Pedir a todo el grupo que participe
- ✓ Hacer Lluvia de Ideas sobre todos los comportamientos posibles.
- ✓ Hacer votación para atacar al más importante.
- ✓ Trabajar en intervención por grados.



¿QUÉ HACER CUANDO EXISTEN TAREAS SIN DUEÑO?

- ✓ El equipo debe hacer lista de actividades que no se han asignado
- ✓ Crear una matriz y en ella cada uno debe escribir quienes cree que son responsables de esa actividad.
- ✓ Discutir y llegar a consenso.



Poniendo en práctica lo aprendido

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ejercitar los conceptos expuestos en las sesiones anteriores
- Evaluar el nivel de desempeño en un equipo

CONTENIDO

- Dinámicas de aplicación

ANEXOS

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

***LA DIFERENCIA ENTRE LOS QUE LOGRAN Y LOS QUE FRACASAN
ESTA EN LA CAPACIDAD DE RESOLVER SUS DIFICULTADES DE GRUPO***

VACILACIONES

Se dan en todas las etapas. Al comenzar y terminar el proyecto.

Hay dificultad para pasar de una fase a otra

Al principio: la tarea no esta clara o no se sienten todavía a gusto para discutir o tomar decisiones

Al tomar decisiones: no hay consenso

Al intermedio: no se sabe qué viene después

Al final: hay problemas para exponer, hay muchas críticas de todos

Coordinador:

- Hacer que el grupo se observe críticamente
- Qué pasa, no esta clara la tarea, el proyecto
- ¿No hemos decidido que hacer?
- Revisemos el método de trabajo
- ¿Que necesitamos para seguir?
- Datos, conocimiento, sentimientos, seguridad, apoyo
- ¿Hay pasos previos que nos faltan?
- Anotar lo que crees que esta pasando, para tocarlo en la siguiente reunión

DECISIONES APRESURADAS

Cuando hay presión de tiempo y no hay un procedimiento sistemático se dan decisiones ligeras

Coordinador:

- Recordar que hay que seguir un orden.
- Reconocer si la presión se ejerce desde afuera o desde adentro.
- Manejar si es desde adentro.
- Actuar sobre variables externas, organizar otros trabajos y cumplir con todo.

SORDERAS

Cuando un miembro es menospreciado por todos aparecen las sorderas, esa persona dice algo y nadie lo escucha, siguen haciendo lo suyo

Coordinador:

- Recordar que debemos aprender a escuchar a todos
- Conversar de forma individual con la persona menospreciada , darle seguridad para que siga opinando
- Ayudarlo a comunicarse de mejor manera

DESVIACIONES

Tendencia natural de salirnos del tema
Ocurre cuando nos queremos salir por alguna razón

Coordinador:

- Debe hacer volver a la realidad
- Usar agenda y estimar los tiempos de cada tema y regirse por ellos
- Escribir los temas en la pizarra para centrar la reunión
- Hablar y dirigir la conversación al tema.

RIVALIDADES

A veces dos competidores arrastran al grupo a formar bandos

Coordinador:

- Antes de las reuniones acordar una forma de comportamiento adecuado
- Al surgir enfrentamiento hacerlos discutir sus asuntos fuera de las reuniones
- Adecuarse al comportamiento que establecen todos los miembros

COMPAÑERO AUTORITARIO (AGRESIVO)

Es la persona que tal vez tenga un mayor conocimiento del tema, el experto, pero que su actitud es de desanimar a dar opinión sobre el tema que él domina. Menosprecia cualquier actividad propuestas por el grupo, ya él tiene experiencia en y piensa que no va a funcionar

Coordinador:

- Se debe reforzar la idea de que todos pueden y deben opinar, de que las actividades propuestas se hacen por consenso.
- Pedirle que instruya al grupo, que amplíe o comparta conocimientos y que coopere.

COMPAÑERO DOMINANTE

Se toma mucho tiempo hablando más de si mismo que del tema, no da pie a que otros contribuyan a los temas.

Trata de dirigir al grupo, trata de que trabajen bajo su estilo de trabajo.

Coordinador:

- Se debe contribuir a la participación de todos:
- Hacer que todos los miembros escriban lo que piensan y lo compartan.
- Reconocer la importancia de la participación equilibrada.
- El equipo debe ponerse de acuerdo para que haya participación de todos, que haya límite en las discusiones.

COMPAÑERO RESERVADO (Desertor, tímido, indeciso)

Puede ser el desertor que se retrae

El tímido que no le gusta hablar

El indeciso que duda de todo

No quieren dar su opinión sobre el tema a tratar o decisiones a tomar

Coordinador:

- Debe estructurar la reunión para que haya participación equilibrada
- Darle asignaciones individuales pero reforzar la idea del grupo
- Preguntarle directamente su opinión.

COMPAÑERO APRESURADO

Quiere tomar decisiones basados en su propia decisión “acción rápida” y quiere convencer al grupo

Coordinador:

- Debe hacer crítica constructiva de que la impaciencia no conduce a nada.
- El grupo debe trabajar en acuerdos comunes.

COMPAÑERO QUE MENOSPRECIA

De algunos miembros hacia otros

Se crea hostilidad

Algún miembro dice algo que los demás sienten como falta de respeto

Se cree superior por conocimientos u otro aspecto, religión, edad, económico, etc.

Coordinador:

- Enseñarle a comunicarse con asertividad, tal vez no sabe cómo comunicar lo que piensa
- Enseñarles a identificar lo que realmente importa para el equipo
- Hacer crítica constructiva

¿QUÉ HACER CUANDO EXISTE UN COMPORTAMIENTO PERTURBADOR?

Tomar conciencia que existe comportamientos que están influyendo negativamente en el proceso de desarrollo del grupo.

Pedir a todo el grupo que participe

Hacer Lluvia de Ideas sobre todos los comportamientos posibles

Hacer votación para atacar al más importante

Trabajar en intervención por grados.

¿QUÉ HACER CUANDO EXISTEN TAREAS SIN DUEÑO?

El equipo debe hacer lista de actividades que no se han asignado

Crear una matriz y en ella cada uno debe escribir quienes cree que son responsables de esa actividad.

Discutir y llegar a consenso.

REUNIONES PRODUCTIVAS

Reglas Generales

- Usar agenda
- Tener un facilitador
- Tomar notas de las acciones a desarrollar en la semana
- Redactar los puntos de la siguiente agenda
- Evaluar la reunión

Agenda

Es el primer punto de referencia, de información sobre lo que se va a hacer en la reunión.

Las agendas incluyen:

- Los puntos a tratar
- Las personas que van a desarrollar o presentar los puntos
- Límite de tiempo

Facilitador

Es el responsable de mantener la reunión enfocada y en movimiento. Esta función debe ser responsabilidad de todos los miembros del equipo.

Responsabilidades del facilitador:

- Mantener la discusión enfocada en los puntos de la agenda
- Intervenir si la discusión se prolonga o se ha fragmentado en conversaciones múltiples
- Promover que todos participen por igual
- Concluir las discusiones
- Limitar el tiempo a lo propuesto en la agenda

Tomar notas

En cada reunión se debe tomar nota de los temas principales, puntos clave y decisiones que toma el grupo, los responsables de cada acción y los puntos a tratar mas adelante.

Esta actividad debe rotar entre cada miembro del grupo.

Incluir:

- **La lista de acciones: lo que se va a hacer para la próxima semana, los avances del proyecto**
- La lista de acciones futuras: los puntos de discusión para mas adelante, cuando el trabajo este avanzado.

Redactar la próxima agenda

Al final hacer la agenda de la siguiente reunión, los puntos a tratar, quienes presentan los puntos, el tiempo de duración de la reunión, etc.

Evaluar la reunión

Revisar y evaluar la reunión hace más factibles las siguientes.

¿Se tomaron más tiempo? ¿Cómo hacerla mejor la próxima vez? ¿Llegamos a conclusiones?

Metas para las primeras reuniones

1.- Metas de desarrollo del equipo

- Llegar a conocerse
- Aprender a trabajar en equipo
- Resolver asuntos relacionados con la toma de decisiones
- Determinar los servicios de apoyo a utilizar
- Establecer reglas fundamentales de las reuniones:
 - Asistencia
 - Puntualidad
 - Lugar y hora de reunión
 - Reuniones semanales, mensuales
 - Participación
 - Reglas de cortesía
 - Tareas
 - Descansos
 - Interrupciones
 - Rotación de responsabilidades (facilitador, tomar notas)
 - Mantener al día la agenda

2.- Metas para el Proyecto

- Entender el proyecto, sus alcances,
- Entender la asignación de cada participante
- Identificar los recursos que se necesita para llevarlo a cabo
- Aprender a desarrollar el proyecto a través del método.
- Mejorar el proyecto

LA PRIMERA REUNIÓN

Has sido elegido el coordinador del equipo y debes organizar la primera reunión.

Recuerda que debes hacer una agenda que contenga las metas para las primeras reuniones, es decir formar el equipo, conocer la metodología para desarrollar el proyecto y entender el proyecto en

PLANIFICANDO LA REUNION

- Buscar un compañero que actúe de facilitador en la primera reunión programada.
- Revisar con él el tema del proyecto: Hagan preguntas sobre el proyecto: ¿Qué es lo que tenemos que lograr? ¿Que es lo que quiere el profesor de este proyecto? ¿Podemos hacerlo en el tiempo indicado?
- Hacer una lista de preguntas para resolver con los compañeros y anotar los temas o puntos que deben revisarse con el profesor.
- Clarificar funciones: Que responsabilidad tendrá cada miembro. Tomar los datos de cada participante para comunicarse, fijar las fechas para las reuniones semanales.
- Desarrollar el proyecto: Qué se va a hacer primero, establecer secuencias y estrategias a seguir (hacer entrevistas, buscar información en Internet, confeccionar encuestas, ir a diferentes instituciones o empresas, etc.)
- Establecer hora y lugar de primera reunión y luego por consenso quedar en las siguientes.
- Notificar a los compañeros.
- Hacer una autoevaluación al final
- Hacer una agenda de estos puntos que van a tratar:
 - Presentación de cada miembro del equipo
 - **Presentación del proyecto**
 - Preguntas sobre el proyecto
 - Responsabilidad de cada miembro

- En que me desempeño bien
- Datos personales
- Qué vamos a hacer primero
- Cuando y dónde nos reunimos

¡Ya tienes un esquema de la primera reunión!

¿Que hacer en esta primera reunión?

- Llegar a tiempo a la reunión.
- Escribir en la pizarra el nombre del tema del proyecto a trabajar y los puntos de la primera agenda.
- Recibir a los miembros dando la bienvenida
- Comenzar la reunión en el tiempo indicado.
- Hacer que los miembros se presenten.
- **Motivar al equipo para que realice el mejor proyecto de la sección.**
- Explicar las metas de la reunión
 - **Hacer equipo**
 - Desarrollar el proyecto con un método
- Definir funciones en términos generales, posteriormente se pueden añadir otras que vayan apareciendo.
- Establecer reglas fundamentales.

EVALUACIÓN

La autocrítica es la mejor forma de evitar problemas posteriores y la mejor crítica constructiva.

Es una actividad difícil para el grupo pero muy necesaria y efectiva.

Preguntas a realizar:

¿Cómo nos fue? ¿Qué nos gustó?

¿Tratamos los puntos importantes? ¿Nos enredamos?

¿Podemos hacerlo diferente? ¿Qué dejamos de hacer? ¿Qué nos estuvo de más?

¿Comentarios, recomendaciones?

Formato de evaluación de la reunión

Nuestra reunión de hoy fue:

Maravillosa	1	2	3	4	5	Pobre
Muy coherente	1	2	3	4	5	Sin ilación
Energética	1	2	3	4	5	Letárgica

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA

Blake Robert R., Mouton Jane S., Allen Robert L.
El trabajo en equipo: Qué es y cómo se hace
Ediciones Deusto
España 1990

Galvan Liliana
Aprendiendo en Equipo
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas 1999

Levi, Daniel
Group Dynamic for Teams
Sage Publications
EEUU 2001

Rodríguez Estrada, Mauro
Integración de Equipos
Ed. El Manual Moderno
México 1997

Whetten, David A, Cameron, Kim S.
Desarrollo de Habilidades Directivas
Pearson Prentice Hall
México 2005

DIRECCIONES DE INTERNET

<http://www.eduteka.org/GuiaPresentaciones.php3>

http://dti.uvg.edu.gt/media/TippspowerP/diapositivas_efectivas.htm

http://apoyo.solinet.net/vol9-1_4.htm