



PROFEPA

PROCURADURÍA FEDERAL DE  
PROTECCIÓN AL AMBIENTE

CURSO EN LÍNEA

TRABAJO EN EQUIPO

## PRESENTACIÓN:

---

El curso de trabajo en equipo tiene el propósito de mejorar la productividad y el logro de los objetivos organizacionales gracias al aprovechamiento de los recursos personales de todos los integrantes. Permite además crear un ambiente sano de trabajo con base en la apertura, cooperación y respeto.

El curso consta de 7 unidades: Autoconocimiento, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y solución de problemas, comunicación, comunicación organizacional y transformando grupos en equipos. Cada una abarca requisitos indispensables para formar equipos de trabajo eficientes y con sinergia.

### **Objetivos Generales**

Al finalizar el curso el participante:

- Explicará los beneficios que otorga el trabajo en equipo para lograr las metas individuales y grupales de su Institución.
- Identificará fortalezas y áreas de oportunidad que favorezcan el trabajo en equipo en su entorno laboral.

## ÍNDICE DE UNIDADES

---

<b>UNIDAD 1</b>	AUTOCONOCIMIENTO
<b>UNIDAD 2</b>	TRABAJO EN EQUIPO
<b>UNIDAD 3</b>	LIDERAZGO
<b>UNIDAD 4</b>	TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
<b>UNIDAD 5</b>	COMUNICACIÓN
<b>UNIDAD 6</b>	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
<b>UNIDAD 7</b>	TRANSFORMANDO GRUPOS EN EQUIPOS

## UNIDAD 1 AUTOCONOCIMIENTO

### **Objetivo particular:**

Al finalizar la unidad el participante identificará sus cualidades y áreas de oportunidad en beneficio del equipo.

### **Temas a tratar:**

- Conocimiento profundo
- Identificando el valor de mi trabajo para el equipo
- Actitud y aptitud

## 1.1 CONOCIMIENTO PROFUNDO.

---

El conocimiento de uno mismo es el primer paso que hay que dar para poder trabajar en equipo. Implica viajar a nuestro mundo interior e identificar lo que forma parte de nuestra esencia y nos distingue como personas.

Si nos conocemos profundamente, entonces podremos definir cuáles son nuestras habilidades para disponer de ellas en beneficio del equipo.

### **Los puntos específicos que permitirán que se defina usted mismo son:**

**Creencias:** Generalizaciones que hacemos, pensamientos que nos repetimos una y otra vez. Aquellas convicciones que guían nuestra existencia. Las creencias pueden ser positivas o negativas. Pueden potencializar nuestro desempeño o limitarlo.

**Recuerdos:** Percepciones que tenemos archivadas en nuestra memoria.

**Actitud:** Predisposición que tenemos a responder de una determinada manera a ciertas situaciones o personas con reacciones positivas o negativas.

**Valores:** Todo aquello que es importante para uno.

**Fortalezas:** Nuestras cualidades. Todo lo que hacemos bien.

**Áreas de oportunidad:** Abarca aquellas características de nuestra personalidad que podemos mejorar para optimizar nuestro desempeño.

Ahora que ya conoce las definiciones anteriores, deténgase un momento y reflexione todo lo que ha formado la persona que es en la actualidad. Sea generoso, mientras más sincero sea y mayor información más enriquecedor será el ejercicio. Si es necesario pídale ayuda a su mejor amigo.

## 1.2 ACTITUD Y APTITUD.

---

En nuestro trabajo diario requerimos de actitud y aptitud.

La **actitud** se define como la predisposición que tenemos a responder de una determinada manera a ciertas situaciones o personas con reacciones positivas o negativas. Se integran por las opiniones, creencias y sentimientos que nos formamos de ellos e influyen en la realización de nuestras actividades.





La **aptitud** es saber cómo hacer las cosas.

Nadie tiene el poder de cambiar su actitud. Ni un papá mal encarado, ni un jefe enojón, ni un compañero chismoso. El único que tiene ese poder es usted. Tome en cuenta que:

# TRABAJO EN EQUIPO

1. Las personas y las circunstancias escapan de nuestro control. Lo único que podemos cambiar es a nosotros mismos.
2. Usted es el único responsable de sí mismo y de su conducta.
3. La actitud positiva le abrirá muchas puertas.

Observe las distintas combinaciones de ambas cualidades:

Actitud	+	 Buena Actitud Poco Apto	 Buena Actitud Muy Apto
	-	 Mala Actitud Poco Apto	 Mala Actitud Muy Apto
		-	+

Observe el video de “El circo de las mariposas” y reflexione y responda ¿Cuáles son los elementos que constituyen una actitud positiva?

## Recurso Lectura PDF

Lea el capítulo Viernes, Si lo que haces no funciona, haz otra cosa, del libro “PNL en una semana” Autor: José Ma. Acosta Editorial: Gestión 2000.

- Esta lectura le ayudará a reconocer sus propias fortalezas y áreas de oportunidad de forma objetiva para ponerlas a disposición del equipo de trabajo.

[http://capacitacion.profepa.gob.mx/documentos/trabajo\\_equipo/LibroPNL/PNLenUnaSemana\\_ViernesPrincipios.pdf](http://capacitacion.profepa.gob.mx/documentos/trabajo_equipo/LibroPNL/PNLenUnaSemana_ViernesPrincipios.pdf)

## UNIDAD 2

### TRABAJO EN EQUIPO.

**Objetivo particular:**

Al finalizar la unidad el participante enumerará los principales factores que determinan el éxito en un equipo de trabajo.

**Temas a tratar:**

- Diferencias entre equipo y grupos de trabajo
- Características del equipo
- Tipos de equipos
- Requisitos para trabajar en equipo
- Roles en el equipo
- Equipos de alto desempeño
- Gestión del Tiempo

## 2.1 DEFINICIÓN DE EQUIPO

---

Es el conjunto de individuos en relación estrecha con consciencia de nosotros, disposición a aportar esfuerzos para conseguir objetivos comunes y la aceptación de normas obligatorias para todos los integrantes.

## 2.2 DIFERENCIA ENTRE EQUIPO Y GRUPOS DE TRABAJO

---

La diferencia esencial es el grado de cohesión entre sus integrantes.

## 2.3 CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO

---

- Nivel alto de interdependencia.
- Un objetivo en común que constituye un reto para los integrantes.
- Los integrantes reconocen las necesidades de trabajar en conjunto.
- Se comparte los conocimientos, las habilidades y los recursos.
- Establecen roles y responsabilidades.
- Sinergia.

## 2.4 TIPOS DE EQUIPOS

---

Los equipos de trabajo pueden presentar un nivel alto o bajo de operatividad (la manera en cómo trabajan) y una visión clara de lo que quieren lograr en el futuro.

### 2.4.1 Equipo con baja operatividad y baja visión

Es la situación más comprometida de todas. Aquí es necesario involucrar al equipo tanto para definir hacia donde se dirigen como para actuar con lo que tiene a la mano.

### 2.4.2 Equipo con baja operatividad y alta visión

Este equipo tiene muy bien definido hacia dónde quiere llegar, el problema es que no hace nada para lograrlo. Lo que deben hacer es comenzar a actuar. Si no actúa ya, su visión de futuro se quedará como un dulce sueño.

### 2.4.3 Equipo con alta operatividad y baja visión

Este equipo no debe mantener la operatividad a toda costa. Pues podría llegar a pensar que al fin y al cabo las cosas se están dando. Se debe centrar en definir la visión olvidándose del funcionamiento actual por bueno que parezca. Necesitan de un futuro, una razón para seguir trabajando.

### 2.4.4 Equipo con alta operatividad y alta visión

Esta es la situación ideal. El equipo tiene muy bien definido hacia donde quiere llegar y se esfuerza por lograrlo.

## 2.5 REQUISITOS PARA TRABAJAR EN EQUIPO.

- Establecer metas y prioridades.
- Asignar funciones de trabajo aprovechando el talento de cada integrante.
- Diseñar estrategias para alcanzar la meta.
- Un proceso socio afectivo.

## 2.6 ETAPAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos de trabajo pasan por 5 etapas bien definidas, a continuación se explica cada una:

### Etapa 1

**Formación:**

El grupo se une existiendo incertidumbre respecto al propósito, estructura y liderazgo.

### Etapa 2

**Tormenta:**

Los miembros toman consciencia de la existencia del grupo y entran en conflicto, porque se resisten a las reglas que el grupo define. Puede existir una disputa por el liderazgo.

### Etapa 3

**Normalización:**

Se generan los lazos afectivos, se afianza la estructura y se logra un buen nivel de integración. Los miembros se identifican como tales.

### Etapa 4

**Desempeño:**

Se logra una estructura funcional y aceptada. Todo esfuerzo individual se canaliza al logro de los objetivos grupales. Se alcanza el mejor desempeño que el equipo puede lograr.

### Etapa 5

**Disolución:**

Cuando el equipo trabaja por proyecto, el esfuerzo se concentra en terminar el trabajo encargado. El nivel de desempeño puede variar, se incrementa cuando existe la percepción de que la meta grupal está cerca o disminuye si el tiempo o la presión se incrementan.

El presente modelo presenta una secuencia lógica, aunque en la vida real puede tener variaciones.

## 2.7 EMPOWERMENT Y EQUIPOS AUTODIRIGIDOS



La evolución natural y la aspiración más elevada para un equipo de trabajo debe de ser el empowerment. Se refiere a una filosofía empresarial en la que se aumenta la fortaleza social, profesional y la confianza en sus propias capacidades, de los integrantes de un equipo para impulsar cambios positivos en la organización, al mismo tiempo que se les dan mayores facultades para tomar decisiones.

El empowerment comienza con un cambio al interior del jefe. Entender que no significa perder el control. Significa compartir la responsabilidad.

El empowerment debe de echar raíces en el comportamiento y en la mente de toda la organización. Es una orientación distinta del trabajo en conjunto. El empowerment necesita tiempo antes de dar beneficios.

Un lugar de trabajo con empowerment es en donde se trabaja en equipo. Las personas pueden contar con los demás, en vez de trabajar para sí mismo. Muy diferente a la filosofía tradicional de trabajo competitivo, donde cada empleado está ocupado en una carrera contra los demás para que las cosas se hagan.

Los cambios fundamentales para trabajar con empowerment se dan en la organización, pero también en la mente de los empleados.

## Se requieren 3 cambios importantes:

### **Poner atención al proceso:**

Además de alcanzar las metas, el equipo de trabajo debe de analizar la forma de alcanzarlas. Debe desarrollar una consciencia propia de como se hacen las cosas y debe compartir éste entendimiento.

### **Tomar responsabilidades:**

En el equipo de trabajo con empowerment todos comparten la responsabilidad que tradicionalmente recae en el jefe. Si cualquier empleado ve un problema o tiene una idea, es responsable de compartirla con el grupo. Todo el grupo debe participar en la búsqueda de las formas necesarias para que el grupo crezca y se desarrolle.

### **Buscar el aprendizaje:**

La organización tradicional es reactiva. En la organización con empowerment, los empleados resuelven problemas, toman riesgos y trabajan en conjunto. No esperan a que se les diga lo que tienen que hacer.

Desarrollar y capacitar a los integrantes de una organización en ésta nueva filosofía hasta lograr su compromiso, requiere más que unas cuantas juntas o desarrollar un programa intensivo. Se necesita recapacitar al equipo en la manera en la que se han venido haciendo las cosas y aprender una nueva forma de hacerlas.

Algunas técnicas que ha aprendido en el presente curso le darán las herramientas básicas para diseñar un programa de empowerment.

A continuación se presentan algunas diferencias entre la organización tradicional y una organización con equipos autodirigidos.

<b>Organización tradicional</b>	<b>Equipos autodirigidos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El jefe es el único responsable.</li><li>• Se requiere de mucha persuasión (hay que convencer a los empleados de que hagan las cosas)</li><li>• El jefe ordena que hacer.</li><li>• La retroalimentación es mínima.</li><li>• El liderazgo es inflexible.</li><li>• Hay poco compromiso de los empleados.</li><li>• La comunicación es descendente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se comparte la responsabilidad.</li><li>• Hay baja persuasión (el equipo está convencido)</li><li>• El equipo descubre que es lo que hay que hacer.</li><li>• Todos ayudan.</li><li>• Hay comunicación y controversia.</li><li>• El liderazgo es flexible.</li><li>• Existe un gran compromiso.</li><li>• La comunicación se da en ambos sentidos.</li></ul>

## 2.8 BARRERAS Y FACILITADORES DEL EQUIPO Y DEL TRABAJO EN EQUIPO

La formación de equipos de trabajo en una organización puede generar resultados positivos en el mediano plazo. Aunque también puede toparse con diversos problemas. A continuación se colocan en una balanza las barreras y los facilitadores que puede encontrar el equipo a lo largo de su desarrollo.

Barreras	Facilitadores
<b>Falta de equilibrio en el equipo:</b> Esto ocurre cuando el líder se impone sobre los demás, bloqueando la generación de ideas en el equipo.	<b>Entorno de apoyo:</b> Alto grado de compromiso de la Dirección. Esto genera seguridad en el equipo y los motiva a dar su mayor esfuerzo.
<b>Mala coordinación:</b> Cuando el líder del equipo no comunica ni baja la información relevante. El esfuerzo se dispersa.	<b>Metas específicas:</b> Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño realistas y medibles. Lo que facilita la comunicación clara, genera energía y los mantiene enfocados.
<b>Todos hablan y nadie escucha:</b> Es un problema frecuente en los equipos formados por personas del mismo nivel jerárquico. Hay búsqueda de protagonismo por algunos integrantes: El líder debe procurar una contribución y participación equilibrada.	<b>Retribución adecuada:</b> La retribución económica, el reconocimiento público y los premios otorgados a los equipos con alto nivel de desempeño los mantiene incentivados.
<b>Demasiado interés en los detalles:</b> El líder pone demasiado interés en la forma descuidando el fondo. Se incrementa la carga burocrática en el equipo.	<b>Claridad de papeles:</b> Todos los integrantes deben de estar capacitados y adiestrados para desempeñar el papel que les corresponde en el equipo. Este es un medio efectivo para lograr una interacción plena sin necesidad de tener un jefe dictando órdenes constantemente.
<b>Falta de recursos:</b> Cuando la dirección de la empresa no se involucra activamente con los equipos y tampoco compromete su apoyo permanente. Los equipos realizan esfuerzos estériles y aislados.	<b>Responsabilidad:</b> Los equipos exitosos hacen que sus miembros a nivel individual o en conjunto sean responsables con las metas del equipo.

## Las 5 palabras mágicas para el éxito en los equipos de trabajo

Las palabras modelan las percepciones y el comportamiento de los integrantes del equipo. El impacto que el lenguaje tiene sobre sus experiencias y sus creencias es enorme. Puede potencializar o limitar su desempeño.



Supongamos por ejemplo que un nuevo integrante del equipo intenta desesperadamente aprender lo más rápido posible las funciones que le tocan desempeñar. No recibió capacitación por falta de tiempo. Al cumplir su primera semana parece incapaz de realizar sus funciones eficientemente, lo que lo va desanimando. Finalmente le comenta a su jefe que piensa renunciar porque no se halla en su puesto. A lo que el jefe le responde:

**“No existen malos empleados, tan sólo hay personas que no confían en su capacidad para aprender”**

Después el jefe se toma su tiempo para explicarle detalladamente sus funciones y luego lo adiestra personalmente una semana.

Al final de esa semana el nuevo integrante tiene muy en claro que si puede aprender y se convierte en un integrante valioso para el equipo.

A continuación se presentan cinco palabras mágicas que siempre han estado presentes en los equipos de alto rendimiento. Su significado es sumamente poderoso porque explica las características tienen los equipos con un alto nivel de desempeño. Los potencializan, les dejan en claro a cada integrante la forma en la que tienen que trabajar y sirven de guía para alcanzar las metas grupales.

### Colaboración

Es todo proceso donde se involucre el trabajo en equipo para conseguir un resultado muy difícil de alcanzar de forma individual. La colaboración es lo contrario a la competencia, una visión muy norteamericana que tiene como finalidad elevar la productividad de los equipos. Sin embargo, en ciertas circunstancias, la competencia puede ser dañina para las organizaciones pues lleva a competir a equipos de una misma organización, los lleva a la división interna, a mirarse como rivales, a quitarse clientes, a poner por encima de la organización el logro de las metas gerenciales, en suma, a dejar de colaborar.

## Integración

Es un principio de administración que dice que cada actividad, cada función que realiza un integrante del equipo, está encaminada a lograr las metas organizacionales. Mientras que la diferenciación se define como la asignación de funciones específicas para cada puesto.

## Cooperación

Es la ayuda mutua que se brindan los integrantes del equipo con el objetivo de facilitar el logro de las metas grupales.

## Cohesión

Es el grado de consenso o de unión que se da entre los miembros de un equipo de trabajo. La percepción de pertenencia que tienen respecto del grupo.

## Proactividad

Se define como una actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica tomar la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias. Significa tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad de que las cosas sucedan. Lo contrario de una persona proactiva es una persona reactiva, aquella que se ve afectada por las circunstancias o el ambiente.

## Diversidad y cohesión en el equipo

Si analizamos los conceptos arriba explicados podemos apreciar que la mayoría van de la mano. Se puede dar la cooperación y la integración. Es necesario administrativamente la diferenciación y al mismo tiempo la integración de funciones para lograr los objetivos organizacionales.

Es decir, el líder del equipo debe estar consciente de que la diversidad de actividades, la diversidad de talento, la diversidad de habilidades debe ser aprovechada para que el equipo logre las metas que se ha propuesto. Pero debe existir también una visión común, un objetivo en común, que está por encima de cada integrante del equipo y todos los esfuerzos, los talentos y las habilidades están cohesionados, están unidos para alcanzarlo.

## **Actividad sugerida (opcional)**

Observe la película “Duelo de titanes (Remember the Titans)”.

Género: Drama.

Deporte: Fútbol americano. Año: 2000.

## **Después conteste las siguientes preguntas:**

- ¿Qué hace el entrenador Herman Boone para transformar un grupo en un equipo?
- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el equipo de los Titanes?
- ¿Quiénes son los principales agentes de cambio durante la transformación de grupo a equipo que sufren los titanes?
- ¿Qué características de liderazgo identifica en el entrenador Boone?

## **Compare sus respuestas:**

- El entrenador Boone transforma un grupo en equipo mediante la implantación de nuevas reglas, nuevos integrantes para el equipo, nuevos sistemas de trabajo, liderazgo con un estilo muy autocrático y rígido, disciplina, cambio de hábitos.
- Un entorno poco favorable debido al racismo y a cuestiones culturales arraigadas históricamente en los Estados Unidos. Un equipo dividido, violencia y saboteadores internos.
- El entrenador Herman Boone, el entrenador Bill Yoast, y los jugadores Julius y Bertier.
- Tiene don de mando, firmeza y es muy exigente.

## 2.9 EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Se observa una tendencia en la actualidad hacia la formación de **equipos de alto desempeño (EAD)**, los cuales poseen características especiales que los distinguen de los equipos tradicionales.

Los **EAD** se han constituido como una forma con la cual las organizaciones buscan resultados espectaculares, que no conseguirían con los equipos de trabajo tradicionales. Los **EAD** son grupos de personas que posibilitan el incremento del dinamismo de una organización, manifestando:

- un gran nivel de profesionalismo,
- autoridad,
- autonomía
- recursos para la realización de sus tareas.

# TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo de los **EAD** tiene características singulares:

- Trabajan en forma cerrada, la interdependencia del grupo coloca el interés de éste por encima del interés general.
- Su trabajo influye en el nivel estratégico, por lo cual la creatividad y el profesionalismo son fundamentales para enfrentar situaciones complejas y con alto grado de incertidumbre.

## COMPARACIÓN ENTRE EQUIPOS TRADICIONALES Y EAD



EN los **EAD** los integrantes trabajan en proximidad física, en diálogo permanente y a un ritmo acelerado; están enfocados a un cliente sofisticado, rechazan los estereotipos comunes y hacen énfasis en la innovación.

Además, se requiere la adhesión completa y el compromiso de sus miembros ante las actividades que deben realizarse; todos ellos deben tener suficiente motivación e interés para asumir nuevas tareas. Como premisa, se debe establecer en forma clara las metas y formas de retroalimentación sobre los cuales se sustentará su desempeño.

## 2.10 ROLES EN EL TRABAJO EN EQUIPO

---

Hemos dicho que cada integrante de un equipo, asume un rol dentro del mismo. Lo usual es que cada persona asume un rol según su personalidad. Hasta el momento, no existe una clasificación de roles con los que todos los teóricos estén de acuerdo, sin embargo, se puede intentar la siguiente clasificación: moderador, colaborador, creativo, relacionista y evaluador.

**El moderador** dirige, coordina, orienta, motiva y controla a los otros integrantes, dependiendo de quien asuma este rol, puede ejercerlo de forma autocrática, consultiva, democrática, anárquica, orientadora o relajada.

**El colaborador** secunda, complementa, apoya, sustenta y respalda la labor de todo el equipo, especialmente de quien asuma el rol de moderador.

**El creativo** sugiere, innova, crea y propone nuevas cosas y nuevas formas de hacerlas.

**El relacionista** cuida todo lo que tiene que ver con la armonía tanto entre los integrantes del equipo, como con las personas ajenas a él.

**El evaluador** es el crítico, el que vuelve a centrar al equipo cuando éste se dispersa y evaluar tanto los resultados como los procedimientos.

## 2.11 GESTIÓN DEL TIEMPO

---

A la hora de abordar el trabajo en equipo, es importante tener en cuenta que la eficiencia en los resultados dependerá de que no se consuma tiempo en exceso, y para ello es importante una buena gestión del mismo.

Una técnica que da buenos resultados, consiste en dividir el tiempo disponible o estimado para realizar la tarea en tres etapas, en las que se abordarán diversas fases del trabajo. Es importante que el coordinador u otro miembro del equipo lleve un control del tiempo invertido en cada una de estas etapas.

En una primera etapa de puesta en escena, se concretarán los objetivos a lograr y se escogerá el método de trabajo más adecuado para ello, estableciendo las normas a seguir (turno de intervenciones, cómo se va a tomar la decisión), y asignado los roles necesarios (coordinador, secretario, portavoz, etc.). Esta etapa consumirá, como máximo el 20% del tiempo disponible.

La segunda etapa, de desarrollo, es la más larga, ya que consumirá, como mínimo, el 70% del tiempo. Se pondrá en práctica el método seleccionado para realizar la tarea y se harán respetar las normas establecidas.

La última etapa, de desenlace, es aquella en la que se tomará la decisión final, y consumirá, como máximo, el 20% del tiempo.

## UNIDAD 3

### LIDERAZGO

**Objetivo particular:**

Identificar las principales características del líder en su habilidad para conducir equipos de trabajo.

**Temas a Tratar:**

- Conceptos principales
- La personalidad del líder
- Diferencias entre líder y dirigente
- Motivación
- El Equipo Ideal

El liderazgo es un proceso mediante el cual, sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder y la principal característica del líder es su habilidad para conducir equipos.

## 3.1 CONCEPTOS PRINCIPALES

---

### **Líder**

Es aquella persona que persuade, conjugando capacidades y voluntades en busca de un fin que proporcione sentido y satisfacción al grupo.

### **Equipo**

Es aquel grupo de personas que persiguen uno o varios objetivos en común.

### **Visión**

Una poderosa imagen mental de lo que se quiere lograr en el futuro, refleja lo que más nos importa, aquello que da sentido a nuestros esfuerzos.

La interrelación existente entre los tres conceptos es necesaria para que se dé un liderazgo auténtico.

## 3.2 LA PERSONALIDAD DEL LÍDER

---

1. **Es visionario.** Se caracteriza por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.
2. **Es creativo.** Busca nuevas formas para solucionar problemas, que muchas veces rompe con lo establecido.
3. **Es una persona de acción.** No solamente fija las metas, también lucha por alcanzarlas con una enorme persistencia.
4. **Destaca del grupo.** Sobresale por su inteligencia o por su gran espíritu combativo.
5. **Es firme.** Defiende con determinación sus convicciones y no se amilana ante las adversidades que puedan surgir. Sabe que su mensaje debe ser coherente con el tiempo. Firme más no inflexible. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta ya que confundiría al equipo.
6. **Contagia entusiasmo.** Consigue entusiasmar a su equipo; los hace percibir las metas como positivas tanto para la empresa como para el grupo.
7. **Es un gran comunicador.** Tiene gran habilidad para vender su visión al grupo y dar a conocer sus planes de manera sugerente. Es persuasivo, presenta sus argumentos de forma tal que consigue ganar apoyo incondicional.

# TRABAJO EN EQUIPO

8. **Tiene capacidad de mando.** Basa su liderazgo en la convicción, pero si es necesario también utiliza la autoridad que le ha confiado el grupo en beneficio del mismo. Es comprensivo más no blando (porque le perderían el respeto).
9. **Es exigente.** Primero consigo mismo y luego con el grupo
10. **Es cumplidor.** Si promete algo lo cumple. Sólo así puede ganar la fe ciega de su grupo de trabajo.
11. **Es coherente.** Predica con el ejemplo, no puede exigir algo a su grupo si él no lo cumple.

## 3.3 DIFERENCIAS ENTRE LÍDER Y DIRIGENTE.

Un líder por lo general es un buen dirigente, un dirigente aspira a llegar a ser líder aunque a veces no lo logra.

UN BUEN LÍDER	UN MAL DIRIGENTE
<ul style="list-style-type: none"><li>•Guía a sus hombres</li><li>•Obtiene obediencia voluntaria</li><li>•Inspira confianza y despierta entusiasmo</li><li>•Dice <b>“NOSOTROS”</b></li><li>•Llega antes de la hora señalada</li><li>•Señala la infracción</li><li>•Piensa en sus hombres y en el objetivo</li><li>•Enseña cómo hacerlo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Arrea a sus hombres</li><li>•Obtiene obediencia imponiendo su autoridad</li><li>•Inspira temor e inquietud</li><li>•Dice <b>“YO”</b></li><li>•Dice “preséntese a tiempo”</li><li>•Señala la pena para la infracción</li><li>•Se preocupa sólo por el objetivo</li><li>•“Sabe cómo se hace”</li></ul>

## 3.4 MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO EN EQUIPO

En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable.

**Motivación**, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. La motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

# TRABAJO EN EQUIPO

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

**“Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado”.**

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser:

- absoluta
- relativa
- de placer o
- de lujo.

Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese “algo” es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- En primer lugar figuran los motivos racionales y los emocionales.
- Los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas.
- Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

## “El equipo ideal”

De acuerdo con David Kolb y con Bernice McCarthy PhD en educación, la forma como percibimos y procesamos la información que llega a nuestros sentidos, da lugar a 4 estilos distintos de aprendizaje que se ven reflejados también en la manera que tenemos de comportarnos al trabajar como integrantes de un equipo. Observe los siguientes cuadrantes que describen las reuniones difíciles y las reuniones exitosas para estos cuatro estilos distintos. Reflexione con cuál se identifica más.

### Reuniones Difíciles

#### Estilo 1

- El líder es insensible a los sentimientos.
- Existe falta de confianza dentro del grupo.
- Existen conflictos por resolver.
- Hay falta de consideración hacia las personas que serán afectadas por la decisión del grupo.
- La reunión tiene relevancia personal.

#### Estilo 2

- No existe una agenda
- El líder no entiende la situación en conjunto
- Falta de tiempo para la preparación
- Se invierte tiempo insuficiente en la definición del problema
- Falta claridad a medidad que la reunión avanza
- Falta información suficiente para la solución de problemas

#### Estilo 3

- Hay falta de enfoque, se abordan temas secundarios.
- Se ventilan las emociones.
- Se lidia con personalidades, no con asuntos.
- Falta atención a la realidad práctica.
- El líder no conduce al cierre.

#### Estilo 4

- Apego rígido a la agenda y/o a la planificación.
- Las personas son indecisas y cautelosas.
- No son bienvenidas las discusiones vigorosas
- Hay largos monólogos.
- Las decisiones son sólo ficción porque en realidad las decisiones ya han sido tomadas.

### Reuniones Exitosas

#### Estilo 1

- Se establecen conexiones.
- Se alienta la honestidad.
- Los intereses son puestos sobre la mesa.
- Se dedica tiempo para discutir los sentimientos.
- El líder del grupo facilita la consecución del consenso.

#### Estilo 2

- Los temas o tareas están claramente definidos.
- La información se basa en hechos.
- Se convoca con el suficiente tiempo para preparar la reunión.
- Se sopesan los pros y los contras.
- El grupo se ajusta a las tareas.
- Se tiene una perspectiva objetiva.

#### Estilo 3

- Hay un clima productivo orientado a la solución de problemas.
- Se persigue el sentido común.
- Se utilizan las ideas.
- Las decisiones corresponden a la realidad de las estructuras y recursos existentes.
- Hay cierre.

#### Estilo 4

- Existe una agenda sensible.
- Los participantes ven más allá de los objetivos fijados.
- Se genera energía.
- Las acciones se basan en la intuición.
- Se alienta la discusión sobre opciones creativas.

## Ejercicio de Reflexión “El Equipo Ideal”

Con lo visto hasta aquí en esta unidad enliste en tres columnas:

- Cinco fortalezas individuales
- Cinco características de las personas con quienes trabaja bien en equipo de trabajo
- Cinco características de las personas con quienes se le dificulta trabajar en su equipo de trabajo

Revise sus listados y conteste las siguientes preguntas de reflexión personal:

- ¿Qué características de usted mismo dificultarán la convivencia y el trabajo con su equipo?
- ¿Con qué integrantes de su equipo trabaja de mejor manera? ¿Con quiénes se le dificulta trabajar?
- ¿Qué pasaría si todos trabajaran de la misma manera, pensarán y opinarán de la misma forma?
- ¿Qué ventajas o desventajas supone esto para el trabajo en equipo?
- Retroalimentación

Ahora que ha finalizado su reflexión, piense en lo siguiente: Tener claras las fortalezas del equipo de trabajo, ayuda a valorar lo que cada uno puede aportar al equipo. El peor de los equipos es mejor que el mejor de los individuos. Esto ocurre por una sencilla razón: ¡El equipo suma cualidades y potencia los recursos! Si puede ser lo suficientemente flexible para trabajar con todos los miembros del equipo y sacar lo mejor de cada uno, seguramente logrará un equipo exitoso y de alto desempeño.

## UNIDAD 4

### TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

**Objetivo particular:**

Al finalizar la unidad el participante explicará la importancia que tiene la toma de decisiones para lograr las metas definidas por el equipo de trabajo.

**Temas a tratar:**

- Definición de toma de decisiones
- Objetivos de la toma de decisiones
- Importancia para el equipo
- Tipos de decisiones
- Condiciones bajo las que tomamos decisiones
- La toma de decisiones grupal: Calidad o aceptación
- Solución de problemas
- Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
- Manejo de estrés e inteligencia emocional

# TRABAJO EN EQUIPO

## 4.1 DEFINICIÓN DE TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es un proceso mediante el cual un curso de acción se selecciona como la mejor manera de resolver un problema concreto.

## 4.2 OBJETIVOS DE LA TOMA DE DECISIONES

La Toma de decisiones tiene tres finalidades principalmente:

- Solucionar problemas específicos.
- Tomar la decisión que resuelva más adecuadamente nuestros problemas.
- Asignar recursos escasos.

## 4.3 IMPORTANCIA PARA EL EQUIPO

Hay decisiones que son más importantes que otras y por lo mismo las consecuencias que tienen unas y otras también son distintas. De acuerdo con el matemático italiano Pareto, casi todo en esta vida guarda una relación de 80 – 20. En cuanto a la toma de decisiones podríamos decir que: el 20% de las decisiones que tomamos afectan el 80% de los resultados del equipo.

## 4.4 TIPOS DE DECISIONES

- Decisiones programadas:** Son aquellas tomadas de acuerdo a un hábito, regla o procedimiento.
- Decisiones no programadas:** Son aquellas que se ocupan de problemas excepcionales, es decir, que se presentan muy pocas veces.

Hay que señalar que podemos encontrar decisiones importantes de cualquiera de los dos tipos, pero cuando se trata de una decisión programada ya sabemos cómo proceder, en cambio, una decisión no programada requerirá de más tiempo y análisis.

## 4.5 CONDICIONES BAJO LAS QUE TOMAMOS DECISIONES

Hay 3 condiciones bajo las cuales tomamos decisiones, cada una con sus respectivas características:

Condición	La información es:	El futuro es:
<b>Certidumbre</b>	Exacta, medible y confiable.	Predecible.
<b>Riesgo</b>	Incompleta.	Conocemos las probabilidades de que ocurra cada resultado posible.
<b>Incertidumbre</b>	No hay información.	Ignoramos las probabilidades y resultados posibles.

## 4.6 LA TOMA DE DECISIONES GRUPAL: CALIDAD O ACEPTACIÓN.

---

Hay decisiones que es mejor tomarlas en base a nuestra experiencia y conocimientos, pero también hay decisiones que requieren de la aceptación del equipo del que formamos parte. Por lo tanto estudiaremos dos conceptos:

**La calidad objetiva** de la decisión la definimos como la eficacia con la que un directivo aplica sus conocimientos técnicos para solucionar un problema.

**La aceptación de la decisión** la definimos como el grado de aceptación que requiere la decisión de parte del grupo de trabajo.

## 4.7 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

---

### 4.7.1 Detección de problemas en el equipo.

Hay 5 situaciones que indican que tenemos problemas en un equipo:

- Cuando hay una desviación respecto de resultados anteriores.
- Cuando hay una desviación respecto de las metas planeadas.
- Cuando hay inconformidad en algunos integrantes del equipo.
- Cuando otros equipos tienen un mejor desempeño que el nuestro.
- Cuando el usuario se queja.

### 4.7.2 Proceso racional de solución de problemas

- Investigar la situación: Conocer a fondo el problema y sus posibles causas.
- Desarrollar alternativas de solución: Desarrolle todas las alternativas posibles de solución, utilizando al máximo nuestra creatividad y evitando juzgar las opciones que vayan surgiendo
- Evaluar las opciones de solución y escoger la mejor.
- Ponerla en práctica y darle seguimiento: De nada nos servirá haber encontrado la mejor solución si no la llevamos a la práctica.

## 4.8 LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional.

1

### PROACTIVIDAD

Nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.

#### Descripción

- Hábito de la responsabilidad

#### Resultado

- Libertad

2

### EMPEZAR CON UN FIN EN MENTE

Hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.

#### Descripción

- Hábito del liderazgo

#### Resultado

- Sentido a la vida

3

### PONER PRIMERO LO PRIMERO

Nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito 2.

#### Descripción

- Hábito de la administración

#### Resultado

- Priorizar lo importante

4

### PENSAR EN GANAR/GANAR

Nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un «juego de suma cero» donde para que yo gane alguien tiene que perder. Cuando establecemos el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás podemos lograr el bien común.

#### Descripción

- Hábito del beneficio mutuo

#### Resultado

- Bien común y equidad

### Lectura sugerida

Se sugiere leer el documento completo “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva” de Stephen R. Covey para reforzar los conocimientos de la unidad.

[http://capacitacion.profepa.gob.mx/documentos/trabajo\\_equipo/Libro7Habitos/Los7habitos.pdf](http://capacitacion.profepa.gob.mx/documentos/trabajo_equipo/Libro7Habitos/Los7habitos.pdf)

### Ejercicio de reflexión

Explique cómo aplicaría cada uno de los 7 hábitos al trabajo en equipo en su área de trabajo.

## 4.9 MANEJO DE ESTRÉS E INTELIGENCIA EMOCIONAL

### Manejo de estrés e inteligencia emocional

El estrés es el término genérico que se aplica a las presiones que la gente experimenta en la vida. Es una exigencia a las capacidades de adaptación de la mente y el cuerpo, si éstas capacidades permiten que la persona controle tal exigencia y disfrute la estimulación implicada, entonces el estrés es bienvenido y provechoso. Si no lo permiten, y la exigencia resulta debilitante, el estrés es molesto y estéril.

Las acciones que se deben emprender cuando identifiquemos que estamos estresados son las siguientes:

- **Movilización:** Es la decisión de que debemos hacer algo. El líder del equipo juega un papel fundamental, ya que puede ayudar a su equipo a darse cuenta y aceptar que están en condiciones de estrés. Una de las causas que provocan el estrés laboral es la mala distribución de trabajo. Se debe revisar entonces ¿Cuáles son las causas del estrés?
- **Conocimiento:** Implica identificar las causas del estrés. Ésta etapa confronta a la persona con sus metas y deseos, y los jefes deben ayudarlo a comprender que el estrés excesivo bloqueará la realización de los mismos, ya sea porque el rendimiento baja o porque pueden desarrollar consecuencias físicas y psicológicas indeseables.
- **La acción:** Implica realizar alguna actividad para eliminar o disminuir la intensidad del estresor. También se debe tomar consciencia que en ocasiones no es posible eliminar de todo el estrés y lo único que queda es adaptarnos a él.

Una herramienta que nos permite disminuir el estrés y tomar el control de nuestras emociones en la vida laboral es la inteligencia emocional, la cual está relacionada con un conjunto de habilidades que se basan en la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos para que sirvan de guía al pensamiento y a la acción. Estas habilidades son interdependientes y se utilizan en diferentes grados según el tipo de tarea que se lleve a cabo, todo esto para relacionarse adecuadamente con los demás.

### La inteligencia emocional nos permite:

- Tomar consciencia de nuestras emociones.
- Comprender los sentimientos de los demás.
- Tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo.
- Acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo.
- Adoptar una actitud empática y social que nos brindara mayores posibilidades de desarrollo personal.

## UNIDAD 5 COMUNICACIÓN.

### **Objetivo particular:**

Definir el concepto de comunicación y mostrar su importancia dentro de los equipos de trabajo para las relaciones.

### **Temas a tratar:**

- Elementos visuales, vocales y verbales
- Tipos de comunicación
- El proceso de la comunicación
- Comunicación efectiva
- Barreras para una comunicación efectiva
- Comunicación asertiva

## 5.1 ¿QUÉ SIGNIFICA COMUNICAR?

---

Es un proceso que tiene como finalidad principal transmitir información, sentimientos e ideas, mediante la utilización de un código, con el objeto de permitir a los seres humanos relacionarse entre sí.

## 5.2 ELEMENTOS VISUALES, VOCALES Y VERBALES.

---

La mayoría de las personas nos juzgarán por lo que observan en los primeros instantes en que interactuamos. La manera en la que nos evalúan antes de cruzar palabras será la siguiente; primero se fijarán en cómo nos vemos (elementos visuales 55% de la comunicación), en segundo lugar inconscientemente evaluarán la forma en cómo decimos las palabras (elementos vocales 38% de la comunicación) y al final tomarán en cuenta lo que les estamos diciendo (elementos verbales 7% de la comunicación).

## 5.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN.

---

Hay diversas maneras de clasificar la comunicación. Para fines prácticos la clasificaremos de tres formas:

### **a) Por el número de participantes**

- Intrapersonal: Comunicación consigo mismo.
- Interpersonal: Comunicación entre dos personas.
- Grupal: Comunicación en un grupo pequeño.
- Pública: Una persona o un grupo ante un público.
- Masiva: Una persona o grupo ante un número indeterminado de personas a través de diversos medios.

### **b) Por el medio**

Considera tantos tipos de comunicación como recursos existan para la transmisión y recepción del mensaje. La comunicación entonces puede ser verbal, no verbal, electrónica, visual, etc.

### **c) Por el contenido del mensaje**

Clasifica la comunicación en:

- Comunicación pública: El tema puede hacerse del conocimiento de todos.
- Comunicación privada: El tema y contenido es restringido al conocimiento de uno o varios individuos relacionados con el mismo.

## 5.4 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

---

Es aquel en el cual un emisor transmite un mensaje a un receptor por medio de un canal y que genera una respuesta. El proceso de comunicación se puede ver afectado por interferencias, la situación emocional en la que nos comunicamos y el contexto en el que lo hacemos.

Para entenderlo mejor, a continuación definimos cada elemento del proceso:

**Emisor:** Puede ser una o varias personas con ideas, información y propósito para comunicar. Es quien codifica el mensaje.

**Receptor:** Es quien recibe el mensaje, lo decodifica y responde al emisor.

**Canal:** Es el medio por el cual se transmite el mensaje.

**Retroalimentación:** Es la respuesta que genera la comunicación original. Es la clave de la comunicación, pues permite al emisor comprobar la eficacia del proceso de comunicación.

**Mensaje:** Es aquella información, idea o emoción que se desea transmitir.

**Situación:** Es la situación emocional en la que se encuentran los participantes del proceso al momento de comunicarse. Puede llegar a afectar considerablemente la comunicación.

**Contexto:** Es el entorno que rodea a la comunicación. Puede transformar la comunicación en formal o informal.

**Interferencia:** Cualquier distorsión que sufre el mensaje.

## 5.5 COMUNICACIÓN EFECTIVA

---

Como hemos leído anteriormente el proceso de comunicación es un camino de dos vías. Se requiere ser efectivo al momento de comunicarse, pero también se adquiere el compromiso de saber escuchar de forma activa.

Para comunicarse con más efectividad tome en cuenta las siguientes recomendaciones (complementelas con las ofrecidas en el libro recomendado en la Unidad 1. PNL en una semana de Jose Ma. Acosta).

- Tome en cuenta el nivel de la persona con la que habla. Si se quiere comunicar efectivamente, no se ponga ni por encima ni por debajo de él.
- Tenga en cuenta las expectativas de la otra persona. Piense en lo que quiere lograr usted y su interlocutor mediante la comunicación.
- Estudie detenidamente lo que va a decir. Evite improvisar.
- Evite ser agresivo o dar la impresión de que lo sabe todo.

- Sea sensible, sereno y objetivo ante los planteamientos de su interlocutor.
- Hable con un tono de voz cordial.
- Sepa tratar a cada persona de acuerdo a las características que ella tenga.

## Para escuchar activamente se recomienda:

- Escuche para entender y para conocer a los demás. Le permitirá saber más acerca de quien está hablando con usted.
- Evite interrumpir. Dará la impresión de ser una persona respetuosa y además logrará que la comunicación con el otro se vuelva fluida, pues no se verá obligado a fragmentar su exposición.
- Escuche con total interés a quien le habla. Obsérvela y trate de concentrarse en lo que le comunica.
- Salvo que sea imprescindible, no formule preguntas hasta que llegue su turno para hablar. Así evita interrumpir a su interlocutor y podrá hacer su exposición conociendo todos los elementos.
- Trate de no dejarse arrastrar por sus propios pensamientos mientras la otra persona habla. Ocúpese en entender lo que le están exponiendo.
- Sienta un interés auténtico por escuchar a su interlocutor.
- Siga con atención las palabras y los gestos de la otra persona. La comunicación se da en ambos niveles. Si hay una contradicción, confíe en los gestos.
- Evite discutir mentalmente con su interlocutor. Concéntrese en escuchar y no busque mentalmente réplicas e ideas que contradigan lo que escucha.

## Barreras de la comunicación

La comunicación puede verse afectada por diversas barreras entre las que podemos mencionar:

**Diferencias en las percepciones:** Las personas podemos dar una diferente interpretación a un mismo mensaje. Esto no significa que uno está en lo correcto y otro está equivocado. Son simplemente puntos de vista distintos.

**Diferencias en habilidades de comunicación:** Comunicar es una habilidad, por lo tanto, hay quienes son excelentes comunicadores, hay quienes tienen habilidades promedio y hay quienes se comunican deficientemente. La buena noticia es que toda habilidad se puede mejorar.

**Diferencias en la interpretación del mensaje:** Se trata del juego de teléfono descompuesto. Debido a nuestros filtros, a nuestras creencias, a nuestra percepción de la realidad y a un sinnúmero de cuestiones, las personas podemos mal interpretar un mensaje.

**Diferencias en autoridad o estatus:** Los diferentes niveles de autoridad o de clase social afectan la comunicación. Solemos comunicarnos diferente con un amigo y con nuestro jefe.

## 5.6 COMUNICACIÓN ASERTIVA

Es la capacidad de expresar tus sentimientos, ideas y opiniones, de manera libre, clara y sencilla, comunicándolos en el momento justo y a la persona indicada. A continuación se presenta una tabla en donde podemos hacer una comparación entre 3 niveles de comunicación: Comunicación sumisa, comunicación agresiva y comunicación asertiva. Tome en cuenta las diferencias que se presentan entre ellas en distintos elementos como son el tono de voz, el ritmo, la expresión facial, el contacto visual y los movimientos corporales.

Elemento	Sumiso	Agresivo	Asertivo
<b>Tono de voz</b>	Vacilante	Firme, sarcástico y frío	Sereno y firme. Tono medio y cálido
<b>Ritmo al hablar.</b>	Vacilante y llena de pausas, el ritmo cambia de rápido a lento. Aclara su garganta con frecuencia	Fluido, abrupto y cortante, el ritmo es rápido	Fluido, con pocas pausas, enfatiza las palabras clave, ritmo uniforme y continuo.
<b>Expresión facial</b>	Sonrisa falsa, levanta las cejas anticipando regaños.	Sonrisa burlona, arquea las cejas para expresar asombro o incredulidad.	Sonríe cuando se siente bien, frunce el ceño al enojarse, expresa lo que desea expresar. Rasgos firmes, no titubeantes.
<b>Contacto visual</b>	Evasivo, mirada hacia abajo	Trata de mirar hacía abajo y dominar.	Firme, no condescendiente
<b>Movimientos corporales</b>	Hombros encorvados, se cubre la boca con la mano, movimientos que expresan nerviosismo, brazos cruzados.	Apunta con el dedo, golpea con el puño, se sienta erguido o se inclina hacia delante, mantiene la cabeza erguida, expresa impaciencia y cruza los brazos.	Se sienta erguido y relajado, mantiene la cabeza erguida.

## PARA COMUNICARSE ASERTIVAMENTE SE RECOMIENDA:

### Expresar sus deseos o necesidades con palabras como:

- “Me gustaría que ...”
- “Te necesito para ...”

### Evitar disculparse con expresiones similares a:

- “Siento tener que pedirte esto, pero ...”
- “Si no te importase demasiado, me harías un favor si...”

### Para realizar una petición de forma asertiva, siga las siguientes recomendaciones:

1. Llame a la persona por su nombre.
2. Exprese su petición claramente.
3. Explique las razones.
4. Invite a hacer comentarios.
5. Pregunte si necesita algo para cumplir la petición.
6. Acuerde los detalles de cuándo necesitará lo solicitado.

Recuerde también que un gran porcentaje de la comunicación se da a nivel no verbal, por lo que se recomienda que lleve la asertividad a ese nivel también, utilizando un lenguaje corporal adecuado.

- Cuerpo firme sin parecer rígido. Postura relajada.
- Mirar a los ojos (No demasiado fijamente: se interpreta como agresividad)
- Sonreír levemente
- No acerque excesivamente a la otra persona. Invade su terreno personal, lo que la incómoda.

## UNIDAD 6

### COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

#### **Objetivo particular:**

Mostrar los beneficios del flujo de información que se da dentro del marco organizacional.

#### **Temas a tratar**

- Funciones de la comunicación en la empresa
- Fuentes de distorsión del mensaje
- Niveles de comunicación en las organizaciones
- Direcciones de la comunicación en la empresa
- Los canales y los medios en la comunicación organizacional
- Enemigos de la comunicación
- Tipos de información en la comunicación con los demás

## 6.1 DEFINICIÓN.

Es el flujo de información que se da dentro del marco organizacional.

## 6.2 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Según Stephen Robbins, la comunicación organizacional tiene 4 funciones:

**Es un medio de control del comportamiento.** A través de la comunicación la organización informa a los empleados lo que se espera de ellos, lo que está permitido y lo que está prohibido, las metas organizacionales, los fundamentos organizacionales, las funciones, las líneas de autoridad, las políticas, etc.

**Es una vía para fomentar la motivación.** Al aclarar a los empleados lo que se debe hacer,

lo que están haciendo bien y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño, si se encuentran por debajo de lo planeado, se utiliza la comunicación para incentivar al personal.

**Expresión emocional.** La jornada laboral constituye una oportunidad para que las personas interactúen. De hecho, después de la familia, constituye una de las principales interacciones de las personas.

**Facilita la toma de decisiones:** Mientras más eficiente sea el flujo de información en una organización, son mayores las posibilidades de tomar decisiones acertadas.

## 6.3 FUENTES DE DISTORSIÓN DEL MENSAJE

En el proceso de la comunicación, la mayoría de los elementos tienen la capacidad de generar distorsiones y por tanto, influir en la comunicación. Las fuentes de distorsión más frecuentes son:

**Factores de semántica:** se refiere al significado de las palabras. Cuando no precisamos su sentido éstas se prestan a diferentes interpretaciones.

**Factores psicológicos:** No tomar en cuenta el punto de vista de los demás, sospechas o aversiones, emociones ajenas al trabajo, son factores que influyen en la persona para que acepte o rechace lo que le han comunicado.

**Factores fisiológicos:** Se trata de defectos orgánicos del receptor o del emisor que impiden que se comuniquen adecuadamente.



**Factores físicos:** Son factores del medio ambiente, principalmente el ruido o los distractores que interfieren en el proceso de comunicación.

**Factores administrativos:** Son causados por la propia organización como mala planeación, deficiente operación, tecnología inadecuada, medios institucionales inadecuados para transmitir información, etc.

## 6.4 NIVELES DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

---

La comunicación organizacional se da en dos niveles básicos:

**A nivel personal:** La comunicación puede darse entre dos personas o entre un grupo de personas, que participan en el intercambio de información de manera individual y sin tener la representación de un área o departamento de la empresa.

**A nivel grupal:** Cuando se intercambia información de grupos distintos (áreas o departamentos) por medio de representantes escogidos por su jerarquía.

---

## 6.5 DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

---

El proceso de comunicación puede llevarse a cabo en 3 direcciones:

**Descendente:** Implica un flujo de información que parte de los altos mandos hacia sus colaboradores, para proporcionar instrucciones.

**Ascendente:** Surge en los empleados y es dirigida hacia sus superiores en la jerarquía organizacional. se utiliza para informar a los superiores sobre problemas, dar opiniones o sugerencias.

**Lateral:** Se da entre personas de un mismo nivel jerárquico o entre los miembros de un mismo grupo. Busca la eficiencia organizacional, la integración y coordinación entre el personal.

Las causas más comunes de problemas en las direcciones de comunicación son:

**La demora:** Tardanzas en el flujo de información debido a la existencia de revisiones y filtros que debe de tener el mensaje antes de llegar a un nivel superior.

**La filtración:** Es la selección de segmentos de información que se hacen con el objetivo de que el personal o los jefes se enteren de cuestiones poco favorables acerca de la empresa.

## 6.6 LOS CANALES Y LOS MEDIOS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

---

Son los medios a través de los cuales fluye la información en una empresa. Estos difieren en su capacidad para transmitir información. Algunos de los medios de comunicación organizacional son: conversaciones cara a cara, conversaciones telefónicas, correo electrónico, redes sociales, circulares, reportes, etc. La selección del canal depende del tipo de mensaje que se desea comunicar, ya sea rutinario (relacionados con las actividades laborales cotidianas y repetitivas) o no rutinario (tratan situaciones nuevas sobre las que se tiene poca experiencia y tienen más posibilidades de mal interpretarse)

## 6.7 ENEMIGOS DE LA COMUNICACIÓN

---

La comunicación es base para el trabajo en equipo. Cuántas veces oímos decir la importancia que tiene ésta para las relaciones humanas; incluso más que eso, que sin la existencia de comunicación, no existiría el ser humano como somos hoy en día.

### CONTRA LA COMUNICACIÓN EXISTEN LOS SIGUIENTES ENEMIGOS:

#### De parte del emisor:

- Inhibiciones
- Tabúes
- Miedo
- Máscaras y fachadas
- Agendas ocultas
- Dogmatismo
- Todas las formas de egocentrismo

#### De parte del receptor:

- Prejuicios
- Actitud evaluativa y no propiamente receptiva
- Percepción selectiva y subjetiva
- Sordera a los mensajes no verbales
- Mal conocimiento del lenguaje verbal
- Miedo al cambio

#### De parte de ambos

- Olvidar las diferencias culturales que crean distancias psicológicas excesivas
- Ingenuidad y simplismo respecto a los procesos de la comunicación humana
- Pretensión de que los demás reaccionen como uno, no permitiendo a cada quien ser él mismo.

No obstante todas las ventajas que ofrece el trabajo en equipo, es necesario precisar que, en muchos aspectos, la vida de un grupo es análoga a la de un organismo vivo: el grupo nace, crece, madura, se enferma, lucha contra las agresiones, se cura, se cansa, envejece y muere. Lo importante de esto, es que sabiendo este ciclo inexcusable de la vida, cada uno de nosotros sepamos dar lo mejor de nosotros cuando pertenezcamos a algún equipo de trabajo. Al hacerlo, no solo estamos contribuyendo a cambiar nuestra institución para bien, sino también, estamos cambiándonos a nosotros mismos.

## 6.8 LA VENTANA DE JOHARI

Es una herramienta de psicología cognitiva creada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham — las primeras letras de cuyos nombres conforman el acrónimo Johari — para ilustrar los procesos de interacción humana.

Este modelo se utiliza generalmente en grupos de autoayuda y en ejercicios corporativos de dinámica de grupo. Ilustra el proceso de comunicación y analiza la dinámica de las relaciones personales. Intenta explicar el flujo de información desde dos puntos de vista, la exposición y la realimentación, lo cual ilustra la existencia de dos fuentes: los “otros” y el “yo”.

**En nuestra comunicación con los demás hay información de 4 tipos:**

**a) Área abierta:** Aquella información que es conocida por mí y conocida por todos, como por ejemplo la empresa donde trabajas, el puesto que tienes, etc.

**b) Área oculta:** Aquella información que es conocida por mí pero desconocida por los demás, como por ejemplo mis sueños, mis metas, etc.

**c) Área ciega:** Aquella información que es desconocida para mí pero conocida por los demás, es decir la forma como yo creo que me perciben los demás.

**d) Área desconocida:** Aquella información que es desconocida por mí y desconocida por los demás. Esta sección no la podemos llenar porque aún no enfrentamos esa situación y no sabemos cómo reaccionaríamos.

1. Área Abierta	2. Área Oculta
3. Área Ciega	4. Área Desconocida

## **Ejercicio de reflexión**

Elabore su propia ventana de Johari. Recuerde que el propósito de esta actividad es Intercambiar información personal de una manera estructurada acerca de su:

- Área abierta
- Área oculta
- Área ciega
- Área desconocida (no se puede llenar)

En la práctica es importante que intercambie la información con otros integrantes del equipo de trabajo. Sea generoso y comente los resultados.

## UNIDAD 7

### TRANSFORMANDO GRUPOS EN EQUIPOS

**Propósito de la Unidad:**

Explicar los beneficios que otorga el trabajo en equipo para lograr las metas individuales y grupales de su Institución así cómo identificar las áreas de oportunidad que limitan el trabajo en equipo.

**Temas a Tratar:**

- La Importancia del Trabajo en Equipo
- El trabajo en equipo y la productividad de la organización
- Ventajas para las empresas y organizaciones
- Cultura organizacional
- Diagnóstico de trabajo en equipo

## 7.1 EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

---

Los grupos y equipos de trabajo favorecen la productividad de la organización. Hay 10 aspectos en los cuales se refleja lo anterior:

- Alta orientación a la tarea, como resultado de una intensa motivación de todos los miembros
- Amplia participación de todos, no sólo en la ejecución, sino también en la deliberaciones
- Intenso intercambio de ideas, opiniones e información
- Tolerancia de las diferencias de caracteres y del desacuerdo
- Apertura de todos y cada uno a la crítica constructiva
- Toma de decisiones por consenso más que por votaciones o imposición
- Clima general libre, relajado y espontáneo, sin negar la disciplina
- Sensibilidad a los valores humanos de los compañeros, no sólo como miembros del grupo y como funciones, sino como personas
- Ausencia de dominio de una figura de poder, y presencia de formas de liderazgo compartido y móvil
- Ausencia de agendas ocultas

Cuando existe una incompatibilidad entre las metas personales del líder y las del equipo, ocurre que los integrantes del equipo reducen la cooperación (no se esfuerzan, ocultan información, etc.). Por otra parte, la cohesión es el grado de atracción que cada miembro del equipo siente hacia éste. Los equipos cohesionados se caracterizan porque tienen menos conflictos, y cuando éstos surgen, se encauzan y se resuelven de manera positiva, la comunicación es más fluida y todos los integrantes sienten que tienen la oportunidad de participar en las decisiones tomadas por el equipo. Esto refuerza la motivación y el papel del líder.

Los componentes de un equipo cohesionado valoran su pertenencia y se esfuerzan por mantener relaciones positivas con los miembros de otros equipos.

Adquieren un sentido de lealtad, seguridad y autoestima por el grupo, que satisface sus necesidades individuales. En los equipos cohesionados se observa que los miembros desarrollan una serie de actividades importantes para el mantenimiento del mismo. Se trata de una serie de comportamientos que mantienen el equipo como un sistema social que funciona, y que evita los antagonismos emocionales y los conflictos. En un equipo efectivo, cada miembro favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar juntos a lo largo del tiempo, el líder debe proveer actividades de mantenimiento. Ejemplos de actividades de mantenimiento del equipo son:

- Animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás, mostrando solidaridad
- Contribuir a armonizar las disensiones del equipo, reconciliando diferencias
- Expresar estándares de realización que ha de alcanzar el equipo o ha de usar en la evaluación del proceso del mismo
- Caminar con el equipo, estando de acuerdo en realizar las ideas de los otros
- Alentar la participación de todos y no sólo de unos pocos

## **Ventajas de trabajar en equipo**

Entre otros aspectos, el trabajo en equipo proporciona satisfactores que van desde el aspecto físico hasta el emocional, en donde el individuo se siente acompañado.

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Se logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.
- Se puede influir mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada persona tenga.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo, tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.

Aun cuando la asociación de individuos con un fin común parecería ser de un solo modelo, trabajar en grupo y trabajar en equipo tienen sus diferencias. Observe en el cuadro siguiente algunas de éstas.

## 7.2 DIFERENCIAS ENTRE TRABAJO EN GRUPO Y TRABAJO EN EQUIPO

GRUPO	EQUIPO
Los miembros trabajan de forma independiente y a menudo no están trabajando hacia el mismo objetivo	Miembros de trabajo interdependiente que trabajan en pro de los objetivos personales y del equipo, y que entienden que estos objetivos se logran mejor mediante el apoyo mutuo
Los miembros se centran principalmente en sí mismos porque no están involucrados en la planificación de los objetivos de su grupo y sus objetivos.	Los miembros sienten un sentido de pertenencia hacia su papel en el grupo porque se comprometieron con los objetivos que ayudaron a crear.
Los miembros tienen sus tareas y se les dijo lo que debían hacer, rara vez se les pide opinión	Los miembros colaboran juntos y utilizan su talento y experiencia para contribuir al éxito de los objetivos del equipo.
Los miembros son muy cautelosos en lo que dicen y tienen miedo de hacer preguntas. Ellos pueden no comprender plenamente lo que está sucediendo en su grupo	Los miembros basan su éxito en la confianza y alientan a todos los miembros a expresar sus opiniones, distintos puntos de vista y preguntas
Los miembros no confían entre ellos al no comprender plenamente el papel que cada miembro desempeña en su grupo	Cada miembro hace un esfuerzo consciente para ser honesto, respetuoso y escuchar el punto de cada persona.
Los miembros pueden tener mucho que aportar, pero se ven frenados por una relación cerrada con cada miembro.	Los miembros son animados a ofrecer sus habilidades y conocimientos, así cada miembro es capaz de contribuir al éxito del grupo
Los miembros se sienten incómodos por las diferentes opiniones o desacuerdos porque lo consideran una amenaza. No hay grupo de apoyo para ayudar a resolver problemas.	Los miembros ven el conflicto como una parte de la naturaleza humana y reaccionan ante ella, tratándola como una oportunidad para conocer nuevas ideas y opiniones. Todo el mundo quiere resolver los problemas de forma constructiva.
Los miembros pueden no participar en la toma de decisiones colectivas, y la conformidad se valora más que resultados positivos	Los miembros participan en igualdad en la toma de decisiones, pero cada miembro entiende que el líder puede ser que necesite tomar la decisión final si el equipo no puede llegar a un acuerdo de consenso.

## 7.3 VENTAJAS PARA LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

---

Entre más se avanza en el conocimiento de los beneficios que tiene para la organización el fomento del trabajo en equipo, más es evidente la necesidad de impulsarlo con mayor decisión. Algunas de las ventajas que se han identificado del trabajo en equipo son:

- Se comprenden mejor las decisiones.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.

### **Normas del trabajo en equipo**

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

### **Sinergia del trabajo en Equipo**

El concepto de sinergia es clave en el trabajo en equipo. Supone que los resultados de un equipo de trabajo pueden ser superiores a la suma de los esfuerzos y capacidades de cada uno de los miembros de ese equipo. Ello va a depender de una buena organización y de que el objetivo sea realmente común, comprendido y aceptado por todos los componentes del equipo de trabajo. Cuando tiene lugar el efecto sinergia, los resultados del equipo trabajo son superiores a los esperados, generando una gran motivación y una gran cohesión o unidad del equipo. Por eso, la sinergia se representa del siguiente modo:

$$2+2=5$$

## 7.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, planta o departamento de ella.

Se puede decir que la cultura organizacional tiene las siguientes características:

- Es la forma aceptada y estable de interactuar en la organización.
- Es intangible. Pero afecta todo lo que ocurre en la empresa.
- Es transmitida por sus miembros de generación en generación.
- Está enraizada tanto en los éxitos (modelo a seguir) como en los fracasos (modelo a evitar)

La cultura organizacional tiene elementos no institucionales como las historias informales, los rituales, las peregrinaciones, las novatadas y demás normas informales.

También tiene los siguientes elementos institucionales:

**Misión:** Es la razón de ser de la empresa. Responde a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿a que nos dedicamos?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué beneficios les ofrecemos a nuestros clientes?.

**Visión:** Es el futuro deseado de la empresa o institución.

**Filosofía:** Es la forma en la que trabaja una organización. Es la línea estratégica de la empresa. Se acompaña de los valores, los que podemos definir como cualidades humanas deseables en todos los miembros de la organización.

**Objetivos institucionales:** Son compromisos cualitativos. Reflejan lo que queremos lograr en tres aspectos: económico, social y de servicio.

**Antecedentes históricos:** Es la historia de la empresa, los orígenes, los fundadores, etc.

Los puntos anteriores son importantes para el equipo porque les permiten alinear sus objetivos con los objetivos trazados por la Dirección general. El desconocimiento de la cultura organizacional, provoca desorientación en el grupo de trabajo y en sus líderes.

### ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN

1.- Escriba un ensayo corto de una cuartilla en donde describa su experiencia en alguna actividad en la que haya trabajado en equipo. Identifique las ventajas/desventajas que encontró y como podría mejorarse tal trabajo.

# TRABAJO EN EQUIPO

## 7.5 DIAGNÓSTICO DE TRABAJO EN EQUIPO

El propósito de esta actividad es darle las herramientas para que pueda realizar un diagnóstico del trabajo en equipo en la institución.

**Instrucciones:** A continuación encontrará un cuaderno digital con las instrucciones y el formato de cuestionario que se sugiere para llevar a cabo un diagnóstico del trabajo en equipo:

<b>1. Claridad de propósito</b>	<b>Valoración</b>
Yo sé que es lo que se espera de mí.	1 2 3 4
Las tareas y responsabilidades están organizadas claramente.	1 2 3 4
Los sistemas y procedimientos son los adecuados.	1 2 3 4
Conozco los valores de la empresa.	1 2 3 4
<b>Promedio</b>	

<b>2. Moral</b>	<b>Valoración</b>
Se confía en los demás.	1 2 3 4
Me siento respetado como persona.	1 2 3 4
Se respetan las diferencias en valores y estilos de vida.	1 2 3 4
Me gusta trabajar aquí.	1 2 3 4
Hay una actitud positiva.	1 2 3 4
Si tuviera algún problema personal el equipo me apoyaría mientras lo resuelvo.	1 2 3 4
<b>Promedio</b>	

<b>3. Justicia</b>	<b>Valoración</b>
Apruebo las cosas que se están haciendo aquí.	1 2 3 4
Se trata a las personas con justicia.	1 2 3 4
Confío en lo que dice el equipo.	1 2 3 4
<b>Promedio</b>	

<b>4. Reconocimiento</b>	<b>Valoración</b>
Se recompensa adecuadamente los esfuerzos individuales.	1 2 3 4
Se reconoce cuando las personas hacen algo bien.	1 2 3 4
El equipo valora lo que aporta usted.	1 2 3 4
El equipo espera lo mejor de sus integrantes.	1 2 3 4
<b>Promedio</b>	

# TRABAJO EN EQUIPO

<b>5. Equipo de trabajo</b>	<b>Valoración</b>
Las personas se ayudan entre sí.	1 2 3 4
Las personas trabajan en conjunto para resolver problemas.	1 2 3 4
A las personas le importan los demás.	1 2 3 4
Las personas entregan todo por su equipo y no sólo por sí misma.	1 2 3 4
<b>Promedio</b>	

<b>6. Participación</b>	<b>Valoración</b>
Las personas tienen injerencia en la toma de decisiones.	1 2 3 4
Se comparten los problemas.	1 2 3 4
Las personas reciben los recursos necesarios para hacer su trabajo.	1 2 3 4
<b>Promedio</b>	

<b>7. Comunicación</b>	<b>Valoración</b>
Me mantienen informado de lo que está pasando en la empresa.	1 2 3 4
La comunicación entre los equipos es clara y oportuna.	1 2 3 4
Entiendo porque se me piden las cosas.	1 2 3 4
<b>Promedio</b>	

<b>8. Ambiente sano</b>	<b>Valoración</b>
Las personas son capaces de manejar la presión de su trabajo.	1 2 3 4
No se espera que yo haga muchas cosas.	1 2 3 4
El cambio se maneja de forma adecuada.	1 2 3 4
Los procedimientos no interfieren para hacer bien las cosas.	1 2 3 4
Tengo capacidad de crecer y aprender.	1 2 3 4
Hay oportunidades para desarrollar una carrera en la empresa.	1 2 3 4
<b>Promedio</b>	

# TRABAJO EN EQUIPO

Segunda etapa: Escriba sus calificaciones promedio en cada una de las secciones. Encierre en un círculo las calificaciones más bajas.

1. Claridad de propósito.	
2. Moral.	
3. Justicia.	
4. Reconocimiento.	
5. Equipo de trabajo.	
6. Participación.	
7. Comunicación.	
8. Ambiente sano.	

¿Qué cambios pueden hacer para mejorar el trabajo en equipo en su institución?

## Conclusión

Con esta unidad llegamos al fin del curso sobre Trabajo en Equipo. Ahora está mejor informado acerca de cómo mejorar la productividad y el logro de los objetivos organizacionales gracias al aprovechamiento de los recursos personales de todos los integrantes de un equipo de trabajo. Le deseamos mucho éxito en su desempeño futuro.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Acevedo Ibáñez, Alejandro. Aprender jugando 2. Limusa/Noriega Editores. México, 2002.
- Álvarez Aceves Ramón. Comunicación estratégica. Grupo editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. México, 1998.
- Chapman N. Elwood. El nuevo supervisor. Grupo editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. México, 1998.
- Díaz Jesús. El trabajo en equipo. Sistemas técnicos de edición. México, 1988.
- Koontz, Harold / Odonell Cyril. Curso de Administración moderna. Mc Graw Hill de México S.A. de C.V. México, 1979.
- Reza Trosino Jesús Carlos. Como emplear con efectividad el análisis de casos en la capacitación. Panorama Editorial S.A. de C.V. México, 1999. 86-92 pp.
- Scott D. Cynthia. Empowertment. Grupo editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. México, 1998.
- Scott D. Cynthia. Visión, valores y misión organizacionales. Grupo editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. México, 1998.
- Stoner, James/Wankel, Charles. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. México, 1989.
- Pockras Sandy. Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente. Grupo editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. México, 1998.