



Capacidades y competencias  
p a r a l a v i d a

trabajo en equipo

UNA PROPUESTA DE FORMACIÓN HUMANA  
PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE LA VIDA



## FE Y ALEGRÍA COLOMBIA

P. Hernando M. Gálvez Arango S.J.  
Director Nacional

Víctor Murillo Urraca.  
Director Ejecutivo Nacional

Jaime Benjumea Pamplona  
Coordinador General del Proyecto

Marcela del Pilar Morán Calvache  
Autora

María Fernanda Vinuesa  
Diseño gráfico

Corcas Editores S.A.S.  
Impresión

Módulo de Trabajo en equipo  
ISBN: 978-958-8365-41-1

Fe y Alegría autoriza la reproducción parcial de los textos que aquí se publican con fines pedagógicos, trabajo sociales y/o comunitarios, siempre y cuando reconozcan créditos a Fe y Alegría sobre los mismos. La reproducción comercial con ánimo de lucro, está prohibida parcial y totalmente, de conformidad con las normas legales vigentes.

© Fe y Alegría Colombia

Carrera 5 No. 34-39  
Teléfono 3209360  
Fax 2458416  
Página web: [www.feyalegria.org/colombia](http://www.feyalegria.org/colombia)  
E-mail: [dinral@feyalegria.org.co](mailto:dinral@feyalegria.org.co)

Primera edición (2009)  
Realizado con el apoyo de Alboan y  
la Diputación Foral de Bizcaia

Impreso en Bogotá, Colombia. Enero 2013.

# Contenido

PRESENTACIÓN .....	6
INSTRUCTIVO METODOLÓGICO .....	13
NUESTRO PUNTO DE PARTIDA .....	17
1. ¿Qué sabemos y cómo lo aplicamos? .....	17
2. ¿Cómo estamos? .....	18
3. Nuestro compromiso con el aprendizaje .....	20
UNIDAD 1. BUSCANDO EQUINERGIA .....	23
1. Presentación .....	25
2. Conocemos, practicamos y aprendemos .....	26
3. Glosario .....	54
4. Aprendamos más .....	55
UNIDAD 2. APUNTANDO AL EQUILIBRIO .....	57
1. Presentación .....	59
2. Conocemos, practicamos y aprendemos .....	59
3. Glosario .....	78
4. Aprendamos más .....	79
UNIDAD 3. LLEGANDO AL EQUINOCCIO .....	81
1. Presentación .....	83
2. Conocemos, practicamos y aprendemos .....	84
3. Glosario .....	106
4. Aprendamos más .....	107
AUTODIAGNÓSTICO DE SALIDA .....	109

Contenido

## Trabajo en equipo

## Presentación

*“El objetivo esencial de toda genuina educación no puede ser otro que recuperar la dignidad de las personas y enseñar a vivir humanamente. Recuperando la aventura apasionante de llegar a ser persona\* y volviendo a poner de moda al ser humano. Vivir es hacerse, construirse, inventarse, desarrollar la semilla de uno mismo hasta alcanzar la cumbre de sus potencialidades. En el corazón de una cultura de violencia y de muerte, es necesario educar para el amor, que es educar para la libertad, para la liberación de uno mismo liberando a los demás”.*

Antonio Pérez Esclarín<sup>1</sup>

*Capacidades y Competencias para la Vida (CCPV) de Fe y Alegría Colombia* es un programa cuyo fin último es el desarrollo humano integral de su población escolar y docente. Es la apuesta que se hace desde Fe y Alegría, en coherencia con la filosofía de *“promover la formación de hombres y mujeres nuevos, conscientes de sus potencialidades y de la realidad que los rodea abiertos a la trascendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo”*<sup>2</sup>.

- Seres saludables, que sepan cuidar su salud física, mental, emocional y social.
- Que manejen de manera competente herramientas psicosociales básicas, que les permitan gestionarse a sí mismos(as) y gestionar el mundo de las relaciones con las demás personas.
- Promotoras(es) de entornos saludables y seguros (físicos y psicosociales) y que desarrollen estilos de vida saludables.

Capacidades y Competencias para la vida no nace de un día para otro, es fruto de la integración de las experiencias de Habilidades para la Vida, Competencias Generales y Competencias Ciudadanas que durante años a trabajado el Movimiento; en su combinación, busca preparar al estudiantado y profesorado en favor de una cultura de convivencia y ejercicio ciudadano.

CCPV pretende favorecer la práctica educativa acorde a las exigencias de la realidad y avanzar en la gestación de una propuesta que logre que niños, niñas y adolescentes sean:



## Trabajo en equipo

- Que sepan hacer frente a situaciones relacionadas con diversos aspectos de prevención.
- Emprendedores(as) con capacidad de organización y proyección en el mundo productivo.
- Sujetos protagonistas histórico sociales, que construyen memoria, promueven la vida (digna y con derechos humanos) en la cotidianidad.
- Ciudadanos(as) activos(as).
- Personas que saben cuidar de sí, de los demás y del entorno, solidarias, que construyen equidad, son incluyentes y tienen perspectiva de justicia.
- Responsables—corresponsables de su destino, el de la humanidad y la naturaleza.
- Creativos(as) e innovadores en la solución de problemas de diferente orden que se les presentan en la vida.

Sabemos que no se puede hacer todo a la vez, trabajar las CCPV exige tiempo, dedicación, organización y la creación de una cultura institucional entorno al trabajo que se pretende. Por ello la apuesta para su inclusión en los currículos escolares se centra en una estructura modular. Cada módulo tiene sentido en sí mismo y posee puntos de articulación con

los otros favoreciendo una correlación adecuada.

Los módulos se organizan entorno a las competencias psicosociales, las competencias ciudadanas y las competencias socio-laborales, desde las cuales se aborda:

- **Competencias psicosociales:** el desarrollo de las capacidades y habilidades relacionadas con la construcción de sí, las relaciones con las demás personas y con el mundo social y natural.<sup>3</sup>
- **Competencias ciudadanas:** Las habilidades, actitudes y prácticas relacionadas con vivir digna y democráticamente.
- **Competencias socio laborales:** Las capacidades para aplicar los conocimientos a la resolución de problemas relacionados con el mundo social y productivo, a la destreza para manejar ciertas tecnologías, para interpretar y procesar información, así como a la capacidad para trabajar en equipo y transferir los conocimientos a nuevas situaciones problemáticas.

\*. Cuando hablamos de los docentes o los estudiantes, no somos ajenos a la diferenciación de género y al reconocimiento de la esencia de las maestras y las estudiantes, pero para no hacer engorrosa la lectura de los módulos con alusiones repetidas a los y las, y a las conjugaciones en femenino o masculino, preferimos hacer el uso común y genérico que aparece en la totalidad del documento.

1. Resumen del libro de PÉREZ ESCLARÍN, A. Educar para humanizar. 2007. Disponible en internet en: <http://www.librosaulamagna.com/libro/EDUCAR-PARA-HUMANIZAR/8182/4167> Consultado en abril de 2012.

2. Cfr. Ideario – objetivos (2.1). Disponible en internet en: <http://www.feyalegría.org/> Consultado en julio de 2012.

3. Se abordan las habilidades propuestas por la OMS en su iniciativa internacional de 1993

## Trabajo en equipo

En este módulo en particular, trataremos la competencia relacionada a Trabajo en equipo, la cual se ha definido como la capacidad de colaborar con otros en la consecución de un objetivo común, académico, empresarial o social, integrándose y complementándose en el aporte de conocimientos y experiencias.

Junto con Manejo de conflictos, Aprender a aprender, Orientación ética, Manejo de recursos, Gestión ambiental, Dominio personal, Solución de problemas, Toma de decisiones, Orientación al servicio, Gestión de la tecnología, Identificación de oportunidades de negocios y Elaboración de planes de negocio conforman el grupo de las competencias socio-laborales.

El módulo contiene un instructivo en el que se muestran los objetivos y las características de cada uno de los momentos de la metodología a utilizar. Asimismo, se describen los roles que deben asumir en éstos tanto docentes como estudiantes.

Posteriormente encontramos *Nuestro punto de partida*. En esta parte se desarrollan las siguientes secciones:

1. *¿Qué sabemos y cómo lo aplicamos?:* actividad en la que el conjunto de estudiantes describe y toma conciencia de las situaciones en las que ha ejercido el Trabajo en equipo.
2. *¿Cómo estamos?:* autodiagnóstico basado en los criterios de desempeño definidos para cada competencia.
3. *Nuestro compromiso con el aprendizaje:* acuerdo entre cada estudiante y su docente, en el que el/la primero(a) se responsabiliza por el alcance de los objetivos propuestos en cada unidad del módulo. Incluye un listado con las evidencias de aprendizaje que debe presentar el o la estudiante.

Después se presentan las tres unidades de aprendizaje del módulo (dirigidas al conjunto de estudiantes); cada una corresponde a uno de los momentos educativos en los que hemos decidido desarrollar la competencia Trabajo en equipo.

A su vez, las unidades se han dividido en cuatro secciones:

1. *Presentación:* breve introducción a la unidad y a los objetivos de aprendizaje propuestos.
2. *Conocemos, practicamos y aprendemos:* serie de actividades de ejercitación de la competencia Trabajo en equipo. En éstas se incluye el saber, el saber hacer y el saber ser necesarios para adquirirla. En el siguiente cuadro podemos observar las unidades, sus objetivos de aprendizaje y actividades.

## Trabajo en equipo

## MÓDULO: TRABAJO EN EQUIPO

Unidades	Objetivos de aprendizaje	Actividades
1. Buscando Equinergia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conocer los criterios de conformación de un equipo de trabajo.</li> <li>– Conformar equipos de trabajo de acuerdo con los criterios establecidos.</li> <li>– Reconocer las potencialidades de los integrantes del equipo.</li> <li>– Establecer los objetivos en conjunto con los miembros del equipo.</li> <li>– Definir las reglas de juego del equipo en conjunto.</li> <li>– Asignar roles y funciones a los miembros del equipo.</li> <li>– Formar el hábito de trabajo en equipo para un propósito común.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Equipaje del equipo”: ¿Qué requiero para trabajar en equipo?</li> <li>– “Equiparar el equipo”: Trabajo colaborativo, metas comunes y reglas”</li> <li>– “Equidad en el equipo”: Objetivo, roles y funciones.</li> </ul>
2. Apuntando al Equilibrio	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tomar conciencia de la etapas por la cuales atraviesa el equipo.</li> <li>– Reconocer la importancia de llegar a la confianza para mantener un equipo.</li> <li>– Formar el hábito de trabajo en equipo para un propósito en común</li> <li>– Fomentar espíritu de tolerancia y respeto mutuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El comienzo del equilibrio: Reconociendo las etapas de desarrollo en un equipo</li> <li>– ¿Qué pone en riesgo el equilibrio?: La confianza al interior del equipo</li> <li>– La mejor manera de mantener el equilibrio: La comunicación en el equipo</li> </ul>
3. Llegando al Equinoccio	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Seleccionar las estrategias de acción en conjunto.</li> <li>- Elaborar planes de acción en conjunto con los integrantes del equipo.</li> <li>- Respetar los acuerdos del equipo y velar porque sean respetados.</li> <li>- Cumplir con los compromisos adquiridos.</li> <li>- Formar el hábito de trabajo en equipo para un propósito en común.</li> <li>- Fomentar el espíritu de tolerancia y respeto mutuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El equipo en acción: plan de acción.</li> <li>– Sintiéndonos equipo: Evaluación del equipo.</li> <li>– ¡Ganó nuestro equipo! La corresponsabilidad al interior del equipo.</li> </ul>

## Trabajo en equipo

3. **Glosario:** está compuesto por los términos técnicos más utilizados en la unidad con su respectiva definición
4. **Aprendamos más...:** contiene las referencias de libros de texto y enlaces de Internet en los que estudiantes y docentes pueden ampliar los conceptos presentados en cada unidad.

La última parte del módulo contiene un **Autodiagnóstico de salida** que permite a los estudiantes y docentes verificar que la competencia Trabajo en equipo ha sido adquirida y desarrollada satisfactoriamente. En esta sección también se señala cómo construir un plan de mejoramiento que permita a los estudiantes alcanzar los niveles de desempeño esperados cuando no lo han logrado.





## Guía metodológica

Los módulos son una herramienta para avanzar en el desarrollo de las competencias y en este sentido brindan opciones metodológicas, sin pretender abarcarlas en su totalidad, ni ser una única manera de abordarlas. Muestran una ruta en la que el autoaprendizaje, el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje guiado o tutorado son caminos que convergen en una misma dirección donde lo importante es que todos aprenden de todos.

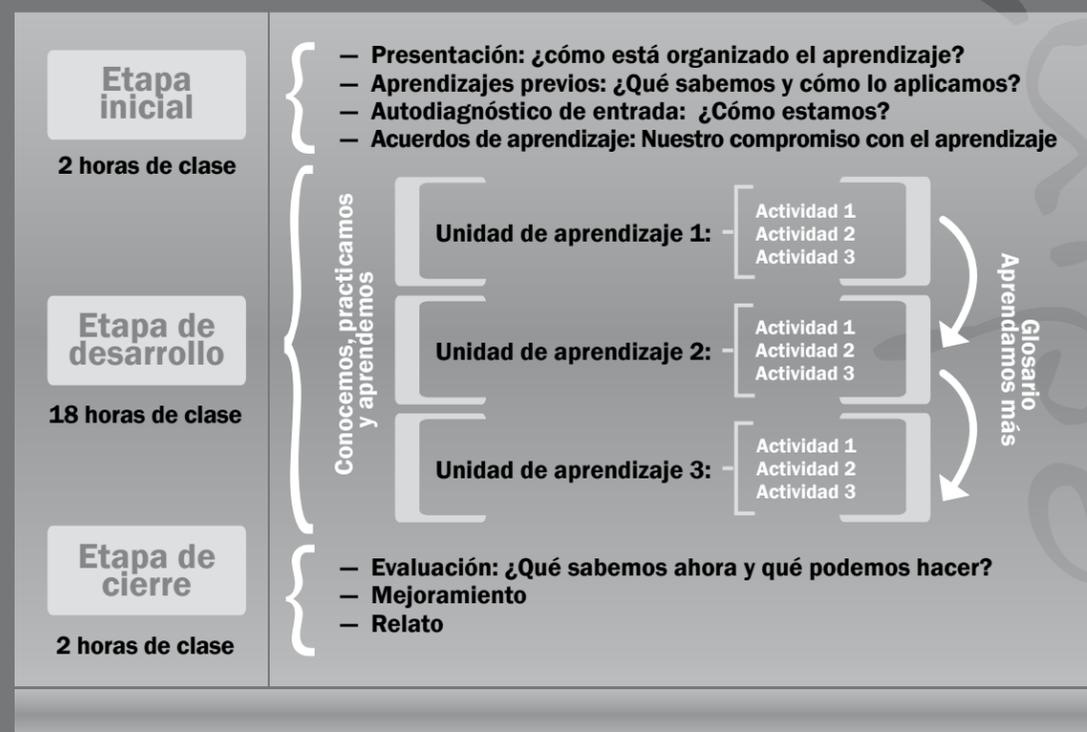
Autoaprendizaje no porque sea en solitario, sino porque se busca una construcción de criterios propios, una auto-reflexión y mirada crítica sobre sí mismo. Colaborativo porque es la oportunidad de construir con otros, de negociar sentidos y apoyarse mutuamente. Guiado porque el docente orienta, retroalimenta y garantiza el proceso de aprendizaje.

Esas tres formas de aprender son propiciadas en los módulos a través de estrategias diversas que promueven la reflexión, el debate, la construcción y la acción contextualizada.

Los módulos no constituyen un camino lineal que implique prerequisites rígidos entre un módulo y otro. Aunque están interrelacionados, no exigen ser abordados en secuencia. Cada uno contiene los elementos propios para desarrollar dimensiones de la competencia.

Para contribuir al proceso de adquisición de estas competencias, se diseñó una metodología estructurada en tres etapas con diez momentos diferentes.

### Estructura de Módulos



**Etapa Inicial:** Esta sección busca asegurar las condiciones para la apropiación de la competencia, en tanto se busca ambientar y disponer a los estudiantes para el aprendizaje, además indagar pre-conceptos y ubicar el punto de partida respecto a los desempeños esperados en el desarrollo de la competencia. Esta etapa está compuesta de 4 momentos:

1. *¿Cómo está organizado el aprendizaje?* Este momento pretende sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia de desarrollar capacidades y competencias para la vida a partir del enfoque conceptual definido por Fe y Alegría, presentar los objetivos de aprendizaje que el estudiante podrá demostrar al terminar el módulo y motivar a los estudiantes para el desarrollo de capacidades y competencias para la vida a través de la metodología que proponen los módulos y sus unidades.

El rol que asume el docente en este primer momento consiste en generar una reflexión sobre los escenarios en los que los jóvenes se desenvuelven y las herramientas que requieren para responder a sus demandas. A partir de esta reflexión se presentan las capacidades y competencias para la vida y la competencia particular de este módulo como un elemento formativo de desempeño en el entorno cotidiano, familiar, académico y laboral.

2. *¿Qué sabemos y cómo lo aplicamos?* Es el momento en el cual se debe disponer a los estudiantes hacia el aprendizaje a través de la identificación de sus saberes previos. El rol principal del docente se centra en plantear la actividad para recuperar saberes previos y orientar a los estudiantes para identificar y tomar conciencia sobre las situaciones de su vida en que ha aplicado la capacidad/competencia para la vida.
3. *¿Cómo estamos?* El objetivo central de este momento consiste en la autoevaluación que debe realizar el estudiante para saber qué tanto conoce y ha aplicado la competencia en la vida en función de los criterios de desempeño. Mientras el estudiante realiza el instrumento presentado, el docente dirige y orienta su construcción para que en lo posible se responda de manera objetiva.
4. *Nuestro Compromiso con el Aprendizaje:* Este momento representa un espacio donde se establecen acuerdos y definen compromisos de los estudiantes con el docente para cada una de las actividades, de manera que puedan hacer un seguimiento autorregulado de sus objetivos de aprendizaje, según las fechas establecidas. El rol principal del docente, además de comprometer al estudiante con la elaboración y entrega de las evidencias, se centra en escuchar y ser receptivo a las expectativas de los estudiantes.

**Etapa de Desarrollo:** En esta segunda sección se presentan tres unidades de aprendizaje compuestas cada una por tres actividades donde los estudiantes ponen en escena sus desempeños para el desarrollo de la competencia y reconocen sus aprendizajes y la forma en que los adquieren. Al comienzo de cada unidad se dan algunos conceptos básicos y los objetivos que se persiguen para que sean tenidos en cuenta en la globalidad de las actividades. Además de la presentación de la unidad, este momento metodológico consta de la sección “conocemos, practicamos y aprendemos” (actividades que componen cada unidad), el glosario y la sección “aprendamos más”.

5. *Conocemos, practicamos y aprendemos:* Este momento metodológico está representado por las diferentes actividades del módulo. Cada actividad contiene objetivos y algunas anotaciones conceptuales como guía para los docentes y referencia para orientar su realización. Es fundamental que el docente comprenda claramente estas anotaciones y en las actividades busque el momento adecuado para compartir estas ideas y alimentar la reflexión. Al finalizar se propone un ejercicio de metacognición, con el fin de hacer conciencia sobre lo que se aprendió, cómo se aprendió y qué faltó por aprender.

Es importante que el docente controle el tiempo de la actividad y acompañe a los estudiantes en el desarrollo de las actividades a través de la dinamización de los procesos, la retroalimentación y fortalecimiento de los elementos correspondientes a cada competencia.

6. *Glosario:* En esta sección se presenta una relación de conceptos básicos contemplados en la unidad con su respectiva definición. El objetivo central de esta parte es consolidar los conceptos que sustentan el desarrollo y comprensión de la competencia trabajada.
7. *Aprendamos más:* En este apartado se ofrecen diversas fuentes de consulta en libros e Internet. Su objetivo es motivar la exploración documental con el fin de ampliar y confrontar los saberes construidos.

**Etapa de Cierre:** Esta tercera sección está centrada en concretar la aplicación de la competencia, generar mecanismos de nivelación para aquellos estudiantes que eventualmente no hayan alcanzado suficientes niveles de desempeño y generar un espacio para registrar los aportes más significativos del proceso.

8. *¿Qué sabemos ahora y qué podemos hacer?* El objetivo de este momento consiste en valorar el nivel de desempeño que los estudiantes han alcanzado en su aprendizaje y en el desarrollo de la competencia trabajada. Mientras el rol del estudiante se centra en aplicar el autodiagnóstico de salida y comparar sus resultados con los obtenidos en la prueba de entrada para identificar los avances y los aspectos a mejorar, el rol principal del docente se centra en valorar el nivel de desempeño del estudiante en relación con el criterio, dar retroalimentación a los estudiantes sobre sus resultados en términos de avances en el proceso y socializar los resultados de los aprendizajes, cuando es el caso.
9. *Mejoramiento:* Es el momento en el cual se define para los estudiantes que aún no han logrado los desempeños esperados, unas acciones que les permita alcanzar los objetivos de aprendizaje definidos para cada unidad.
10. *Relato:* Representa el último momento de la metodología de trabajo, en el cual a partir del recuento que realiza el profesor de todos los conceptos y actividades desarrolladas en el módulo, los estudiantes elaboran un relato escrito donde describen el aporte del trabajo realizado para su vida presente y futura.

Nuestro punto de partida



## 1. ¿Qué sabemos y cómo lo aplicamos?

El objetivo de esta actividad es identificar pistas que nos hagan pensar qué tanto hemos trabajado en equipo y en qué momentos hemos ido en contra de dicha habilidad.

Al finalizar y de manera individual, haremos un listado en paralelo de los elementos que favorecen o no el trabajo en equipo de los diferentes ámbitos donde nos desenvolvemos.

Instrucciones del ejercicio:

- 
 Previamente nuestro docente ubica tres o cuatro rincones en el salón, los cuales están identificados con láminas, elementos y/o nombres que los caracterizan. Cada rincón cuenta con un pliego de papel en blanco y marcadores.
  - Rincón del grupo familiar
  - Rincón del grupo en el colegio
  - Rincón del grupo deportivo
  - Rincón del grupo de amigos
- 
 Nos distribuimos equitativamente en cinco grupos.
- 
 Con los compañeros de nuestro grupo nos unimos rodeándonos la cintura con los brazos, posición que debe permanecer aún para trasladarnos, evitando soltarnos.
- 
 Nuestro docente pone música y nos movemos al ritmo de ésta hasta ganar el espacio de uno de los rincones. El ejercicio se repetirá cuatro veces y para cada oportunidad nos ubicamos en un rincón diferente.
- 
 Los grupos que logren conseguir un rincón, deberán identificar qué actitudes, comportamientos, palabras y/o sentimientos, personales, en diferentes espacios de su cotidianidad, tienen que ver con el trabajo en equipo, o por el contrario, van en contra del mismo.

### Ejemplo:

En la familia: para celebrar los cumpleaños de uno de los integrantes, *nos ponemos de acuerdo* sobre las responsabilidades de cada uno.

En mi equipo de fútbol: *¡Nunca sé en qué posición o rol voy a jugar, juego y ya!*

## trabajo en equipo

-  Puesto que siempre quedará un grupo sin rincón, debemos reconocer qué falló al momento de trasladarnos para ubicarnos en alguno de los espacios y lo registramos en el tablero.
-  Nuestro docente acompaña cada vez un grupo diferente, con el fin de cuestionar y provocar una reflexión de mayor profundidad.
-  Cuando todos los grupos pasemos por mínimo tres rincones, nos organizamos, de manera que cada grupo ubique un cartel en el tablero, en el que se escribirán los aportes de cada uno en relación con aquellos elementos que pertenecen al trabajo en equipo y los que no, utilizando los símbolos € y £, respectivamente.
-  Nuestro docente hace evidentes las reflexiones de los grupos que en algún momento no conseguían rincón y las relaciona especialmente con los factores que no favorecieron su desempeño y cuáles se repitieron.
-  Recogemos, además, nuestros sentimientos mientras estuvimos tomados de la y cintura y cómo se relaciona el ejercicio con la temática.
-  Para cerrar este momento, en nuestro portafolio de evidencias realizamos un cuadro paralelo, donde hacemos un reconocimiento personal, con base en lo reflejado por todos en los carteles, de aquellas actitudes, comportamientos, palabras y/o sentimientos que asumimos regularmente en pro o en contra del trabajo en equipo.

*Nuestros escritos son un elemento que al compararlo con nuestro diagnóstico de entrada, nos da otros elementos de valoración sobre nuestro proceso antes y después de vivenciar la unidad de aprendizaje.*



## 2. ¿Cómo estamos?

Antes de iniciar nuestro proceso de desarrollo de la competencia de trabajo en equipo, debemos autoevaluarnos para saber qué tanto la conocemos y la hemos aplicado en nuestras vidas. Por tanto, debemos diligenciar el siguiente autodiagnóstico, de acuerdo con la escala valorativa ubicada después de esta tabla.

## trabajo en equipo

## Autodiagnóstico de entrada

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	Calificación		
	Marque con una X		
	Si	No	Algunas veces
1. Conozco los criterios necesarios para conformar un equipo.			
2. Cuando formo un equipo identifico inicialmente los objetivos que se van cumplir.			
3. Conozco claramente cuáles son las potencialidades que puedo aportar a un equipo.			
4. Conozco qué rol y función desempeño cuando pertenezco a un equipo.			
5. Tengo claras las reglas de juego al actuar dentro de un equipo.			
6. Reconozco la importancia de llegar a la confianza para mantener un equipo.			
7. Ejercito la comunicación con los integrantes de mi equipo.			
8. Tengo un plan de acción claro cuando trabajo en equipo.			
9. Respeto los acuerdos del equipo y propendo porque sean respetados.			
10. Cumpló con los acuerdos adquiridos como equipo.			
11. Valoro los aportes de los miembros de mi equipo.			
12. Evalúo la forma de trabajo y capacidades del equipo para alcanzar los resultados y mejorar.			
13. Respeto y tolero lo que piensan los demás.			
14. Valoro el sentido de corresponsabilidad en un equipo.			
15. En los ambientes en que me desenvuelvo tengo como hábito trabajar en equipo.			

## Escala valorativa

ESCALA	DESCRIPCIÓN
Si	Demuestro trabajo en equipo en situaciones de diversa complejidad, por medio de comportamientos y elaboraciones acordes a la situación y a los criterios definidos para ella.
Algunas veces	Demuestro trabajo en equipo en situaciones simples y en algunas complejas. Asumo una actitud coherente con los criterios esperados que me permite alcanzar buenos resultados.
No	Demuestro muy poco trabajo en equipo en situaciones simples y no lo hago en circunstancias complejas. Mis acciones no corresponden a los criterios definidos para esta competencia.

Los enunciados en los que nos calificamos con *Algunas veces* o *No* muestran que debemos trabajar para desarrollar estos desempeños.



### 3. Nuestro compromiso con el aprendizaje

Desarrollar los desempeños que muestran que poseemos competencia de trabajo en equipo, implica asumir con responsabilidad el compromiso de estudiar los conceptos, realizar las actividades y elaborar las evidencias de aprendizaje que se presentan en este módulo.

Debemos, entonces, acordar con nuestro docente las fechas de entrega de las evidencias que muestran que estamos desarrollando la competencia de trabajo en equipo. Así, en compañía de nuestro profesor, debemos diligenciar la siguiente tabla.

UNIDAD	ACTIVIDAD	EVIDENCIA DE APRENDIZAJE	FECHA DE ENTREGA
1	Equipaje del equipo	– Cuadro de criterios – Ejemplos de la vida – Registro de autoevaluación	
	Equipar un equipo	– Cuadro de potencialidades – Cuadro de evaluación del proceso	
	Equidad en el equipo	– Listado de los objetivos – Resumen gráfico	

UNIDAD	ACTIVIDAD	EVIDENCIA DE APRENDIZAJE	FECHA DE ENTREGA
2	El comienzo del equilibrio	– Cuadro de etapas – Compromiso – Diseño de la máquina	
	¿Qué pone en riesgo el equilibrio?	– Pare reflexivo en torno a la confianza.	
	La mejor manera de mantener el equilibrios	– Gráfico inicial y final del equipo – Torre de papel	
3	Actuando en equipo	– Mural o cartel de plan del acción.	
	Valorando nuestro equipo	– Registro del ver, sentir, juzgar y actuar. Compromiso personal y estrategias de mejora.	
	Ganó nuestro equipo	– Expresión de la comprensión sobre el tema de corresponsabilidad – Sueños profesionales, metas y corresponsabilidades.	

### Portafolio de evidencias

Las evidencias de aprendizaje son el resultado de las actividades que realizamos en esta unidad para desarrollar la competencia de trabajo en equipo. Éstas demuestran si estamos o no adquiriendo la competencia.

Para que nuestro docente, nuestros compañeros de clase y nosotros mismos podamos observarlas en cualquier momento, verificar nuestros avances y establecer si necesitamos realizar alguna actividad para mejorar, es necesario que guardemos todas nuestras evidencias en una carpeta o portafolio.

Actividad 1/ Pág.29



Actividad 2/ Pág.39



Actividad 3/ Pág.49



# Unidad uno

Buscando equinergia







# EQUIPAJE DEL EQUIPO

*Equipaje del equipo*

# Unidad uno

## Competencias Laborales Generales

Actividad 1/ Pág.29

Actividad 2/ Pág.39

Actividad 3/ Pág.49



## Concepto relacionado

No es posible que formemos un equipo y empecemos a buscar la equinergia en el mismo si inicialmente no conocemos cuales son los criterios que implica conformarlo.

### ¿Qué se requiere para trabajar en equipo?<sup>5</sup>

El equipaje para trabajar en equipo consta de cinco elementos básicos: actitud, solidaridad, comunicación, colaboración y logro. Vamos a verlos en detalle.

#### Actitud: Espíritu de equipo

*La actitud es el requisito más importante y, tal vez, el más invisible. Implica un cambio en la forma de pensar que hemos desarrollado a través del tiempo, es decir, cambiar la mentalidad del trabajo individual hacia el trabajo colectivo, orientado al bien común, sin dejar por esto de buscar su propia realización, su bienestar y su proyección como ser humano, simplemente ha de orientarse a aportar sus conocimientos y habilidades al logro de metas en colectivo.*

#### Solidaridad

*Aquí la solidaridad es entendida como la forma de comprender a las otras personas, conocerlas y tomar acción para enfrentar las debilidades y necesidades de los otros integrantes del equipo.*

#### Comunicación

*La comunicación dentro de un equipo de trabajo debe permitir el libre intercambio de conocimientos, de información, opiniones, sentimientos, reacciones, etc. Aquí es importante resaltar que el mensaje que se transmite debe ser completo, suficiente para poder avanzar en la toma de decisiones, pero así mismo, debe ser concreto y se deben utilizar términos que manejen todas las personas del equipo, para que a todas llegue el mensaje que se quiere transmitir. Aparentemente es un requisito obvio, pero está condicionado por barreras tanto físicas como emocionales. Igualmente, si uno de los miembros sólo quiere escuchar de determinado tema o a determinada persona, también es una barrera a la comunicación. Es importante añadir el tema de la retroalimentación, que consiste en verificar que el mensaje que se ha transmitido ha sido entendido satisfactoriamente, es decir, lograr que las otras personas logren entender, aceptar y hacer algo con la información que se acaba de recibir. En este sentido, la información deberá ser descriptiva, concreta, adecuada, útil, solicitada, oportuna y correcta.*

#### Colaboración

*Está directamente relacionada con la solidaridad, implica trabajar con los otros, permite eliminar las barreras que se puedan presentar entre los miembros, crear un ambiente de mutua ayuda, todo esto para lograr los objetivos que el equipo se haya planteado. Podría hablarse de compañerismo vs antagonismo*

#### Logro

*Todo equipo tiene unas metas, unos objetivos que cumplir, así que todos los miembros deben estar orientados a la consecución de dicho fin. Esta situación sería ideal si, además de conseguir los objetivos y metas del equipo, cada miembro obtiene logros específicos que lo ayudan a desarrollarse en lo personal.*

5. MELÉNDEZ, Lina. Curso: El trabajo en equipo. Mayo de 2006 Disponible en Internet en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/eltrabajo/capitulo4.htm>. Fecha de consulta: 16 julio de 2008.

## trabajo en equipo

**Objetivo de la actividad**

-  Conocer los criterios de conformación de un equipo de trabajo.
-  Conformar equipos de trabajo de acuerdo con los criterios establecidos.

**Evidencia de aprendizaje**

-  Cuadro con ejemplos con criterios para conformar un equipo y su significado.
-  Cuatro ejemplos relacionados con diferentes ámbitos de actuación en la vida.

**Duración de la actividad**

La actividad está diseñada para 120 minutos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

-  15 minutos para ejercicio inicial de grupos.
-  10 minutos para el cumplimiento de las reglas de base.
-  50 minutos para el ejercicio central.
-  20 minutos para el reconocimiento de los elementos de trabajo en equipo.
-  10 minutos para el registro del cuadro.
-  15 minutos para las reflexiones sobre el aprendizaje.

**Recursos didácticos necesarios**

-  Baldes
-  Bombas plásticas
-  Agua
-  Vendas para los ojos
-  Cinta pegante ancha

**Instrucciones de la actividad**

-  Con la instrucción de nuestro docente y en lapsos de tiempo de 1 minuto conformamos diferentes tipos de grupos aumentando cada vez el grado de complejidad en la conformación, así:
  - Un grupo que tenga los ojos de igual color.
  - Un grupo que tengan tamaños muy similares.

## trabajo en equipo

- Un grupo de personas con las que normalmente no me reúno.
- Un grupo de personas con personalidades muy parecidas.
- Finalmente, un grupo con el cual me sienta cómodo trabajando.

 Con este último grupo, de principio a fin, desarrollamos el ejercicio que se explica a continuación. Nominamos nuestros grupos con el propósito de tener una identidad inicial.

 Nuestra guía en el ejercicio son elementos básicos del equipaje para el trabajo en equipo: actitud, colaboración, solidaridad, comunicación y logro. Estos elementos los escribimos en carteles visibles, ubicados previamente en el salón.

 Para el desarrollo del ejercicio los integrantes del grupo debemos organizarnos así:

- Una persona estará vendada asumiendo ser ciego
- Una persona estará imposibilitada de usar un brazo
- Una persona estará imposibilitada de usar una pierna
- Una persona estará imposibilitada para hablar
- Una persona estará con todas sus facultades físicas

 Si un integrante de nuestro equipo no cumple con su condición individual, la sanción será para el grupo en pleno, pues se le quitará una de sus bombas ya trasladadas.

 El ejercicio consiste en que los integrantes del grupo pasemos la mayor cantidad de bombas llenas de agua (pueden ser otros objetos difíciles de transportar, muy pesados, o que pierdan fácilmente la estabilidad), de un extremo a otro del espacio en el que estemos ubicados (el salón, un auditorio, una cancha, etc.), teniendo en cuenta que todos debemos participar.

 En un tiempo de cinco minutos ideamos la forma en que nos vamos a organizar para cumplir el objetivo.

 Ya teniendo listo los materiales ubicados y los grupos establecidos, nuestro docente da comienzo a la actividad, dejando que dos grupos pasen al mismo tiempo por recorridos diferentes, para optimizar el tiempo. Los compañeros que no estemos participando aún, observamos en detalle cómo se desempeñan los grupos en juego, alrededor de los diferentes elementos expuestos en los carteles: actitud: espíritu de equipo, solidaridad, comunicación, colaboración y logro.

 Si urgen dudas relacionadas con el significado de estos elementos, es la oportunidad para aclararlas con nuestro docente y así evaluar mejor nuestra propia experiencia y la de nuestros compañeros.

 Esta parte del ejercicio termina cuando todos hayamos tenido la posibilidad de pasar. Es importante que reconozcamos los logros propios y los de los demás.

## Trabajo en equipo

-  Posteriormente, nos ubicamos en un espacio donde podamos centrar mejor nuestra atención.
-  Retomamos uno a uno los elementos básicos del equipaje para el trabajo en equipo, ampliando con nuestro docente la explicación sobre los mismos. Reconocemos en qué momentos de la prueba pusimos en juego cada uno de ellos o por el contrario, en que momentos los desconocimos.
-  Finalmente concluimos con la pregunta: ¿Qué aprendizaje nos queda a partir del ejercicio? Individualmente completamos el siguiente cuadro.



## Trabajo en equipo

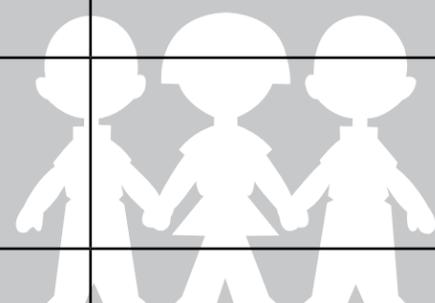
## ¿Qué debo empacar?

## Criterios para conformación de un equipo de trabajo

Nombre: \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

En el siguiente cuadro expresamos claramente cuál es el equipaje que necesitamos llevar para trabajar en equipo, cuál es el significado de cada uno y su razón de ser, y damos cuatro ejemplos de la vida cotidiana donde demos cuenta de cada uno de ellos.

EMPACAR		
Criterio	Significado	EJEMPLOS



**FE Y ALEGRÍA**

## Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

En un escrito individual, escribimos lo que descubrimos en nosotros mismos en relación con los criterios, en qué otros espacios y relaciones nos hemos comportado así y que podemos mejorar.

Puesto que en el ejercicio nuestra tarea era la de observar detenidamente la forma cómo se desempeñaron nuestros compañeros en relación con los diferentes criterios que se iban a trabajar en la prueba; hacemos verbalmente una coevaluación de los grupos a quienes observamos, explicando las razones de esa valoración.

Nuestro docente también hace sus respectivas reflexiones respecto a lo observado.



# EQUIPARAR UN EQUIPO

*Equiparar un equipo*

# Unidad uno

**Competencias  
Laborales  
Generales**

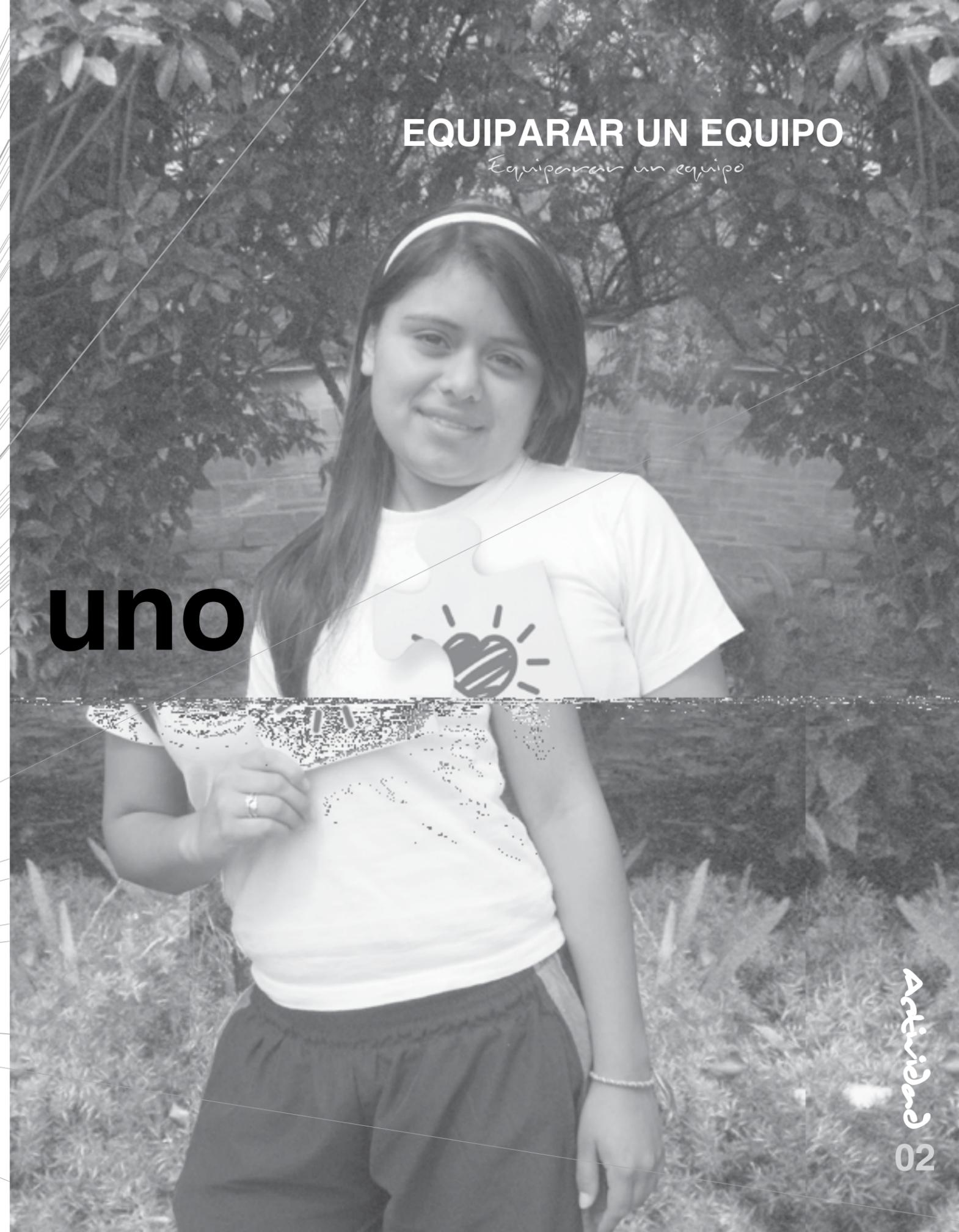
Actividad 1/ Pág.29



Actividad 2/ Pág.39



Actividad 3/ Pág.49



## Concepto relacionado

### Equinergia, metas comunes y reglas

Para lograr el objetivo de equiparar un equipo, será necesario que empecemos a acercarnos al concepto de la equinergia entre sus integrantes.

La Equinergia<sup>6</sup> es la fuerza que obtienen las personas cuando se desempeñan plenamente como individuos a la par que trabajan colaborativamente con otras personas en cualquier equipo humano. Equinergia es la combinación de cuatro energías que posee cada persona: física, mental, emocional y espiritual.

Para poder apreciar cabalmente la equinergia, es necesario que conozcamos nuestras propias potencialidades y que entendamos cuáles son las fuentes donde se origina nuestra fuerza como individuos para posteriormente aprovecharla y ponerla al servicio de nuestro equipo u organización. Cada persona debe entenderse desde varias perspectivas: sus valores, conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias, su fisiología, sus motivaciones, sus emociones, sus metas, sus inteligencias y muchas otras perspectivas que le ayuden en su autoconocimiento.

Una vez que la persona conoce la fuente de sus cuatro energías, debe recorrer un camino de desarrollo personal para aprovecharlas

Lo contrario a lo anterior es la anergia, que significa ausencia de energía. Dicha condición se puede presentar tanto a nivel personal como organizacional.

A nivel personal demostramos anergia cuando no aprovechamos los talentos que poseemos, cuando no tomamos responsabilidad por los compromisos y deberes que tenemos como individuos, cuando no mostramos iniciativa para hacer que las cosas sucedan y solamente esperamos que otros hagan avanzar al mundo.

A nivel organizacional, la anergia la representa esa parálisis productiva y competitiva que es característica de muchas empresas e instituciones que están atadas a tantas costumbres y procedimientos obsoletos y burocráticos que se han convertido en una barrera que les impide cumplir su compromiso con la sociedad.

### Metas comunes

Las metas son aquellos fines u objetivos a los que tiende o se propone llegar una persona o grupo de personas<sup>7</sup>.

Un equipo de trabajo desarrolla su acción para cumplir una meta, ella será clara, conocida y compartida por todas las personas que lo integran. Los esfuerzos colectivos requieren del compromiso colectivo con la meta, y sólo a través de ella, es posible evaluar los aportes de cada uno. La falta de claridad en la meta genera esfuerzos divergentes, confusiones y falta de motivación. La búsqueda de la meta genera compromiso, capacidad de visión de futuro y un camino claro que seguir.

Como consecuencia de lo anterior, quien desee formar un equipo de trabajo debe dedicar tiempo suficiente a que los integrantes de dicho equipo conozcan, acepten, compartan y se comprometan con la meta para la que se forma el grupo. Es importante que las personas no sólo se adhieran a la meta común, sino que hayan sido convocados para co-construir dicha meta.

### Reglas del equipo

Las reglas son principios, leyes, normas o prescripciones que regulan<sup>8</sup>. Es necesario buscar una forma que permita desarrollar la tarea hasta el fin, es necesario e imprescindible, fijar un conjunto de reglas básicas de funcionamiento.

Estas reglas básicas serán la “línea base” de la relación entre los miembros del equipo, y por tanto, es necesario que sean sus propios integrantes quienes las fijen, evalúen constantemente, actualicen y tengan capacidad y autoridad para cambiarlas. Es más, si deseamos integrar a una nueva persona a nuestro equipo de trabajo, debemos estar dispuestos a que esa persona cuestione nuestras reglas y proponga otras que la representen de mejor forma.

6. García, José Luis. Equinergia. La fuerza de los equipos humanos. México. Editorial Trillas. 2003. Pag. 45.

7. Ramón García- Pelayo y Gross. Pequeño Larousse ilustrado. Ediciones Larousse. Argentina. 1964.

8. Ibid, p.883.

## trabajo en equipo

**Objetivo de la actividad**

- Reconocer las potencialidades de los integrantes del equipo.
- Establecer los objetivos y/o metas en conjunto con los miembros del equipo.
- Definir en conjunto las reglas de juego.

**Evidencia de aprendizaje**

- Cuadro de potencialidades.
- Cuadro de evaluación del proceso.
- Acciones concretas de mejoramiento.

**Duración de la actividad**

La actividad está diseñada para 120 minutos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

- 20 minutos para registro inicial.
- 10 minutos para formación de equipos y definición de objetivo.
- 60 minutos para experiencia de pruebas.
- 20 minutos para elaboración de rompecabezas y relación conceptual.
- 10 minutos para reflexiones sobre el aprendizaje.

**Recursos didácticos necesarios**

- Cuatro rompecabezas con las partes del cuerpo humano.
- Cd del grupo Canchimalos: canciones y rondas folklóricas.
- Grabadora.
- Hojas de papel.
- Cronómetro.

**Instrucciones de la actividad**

- Tomando como base la teoría de la equinergia, la cual plantea que es indispensable reconocer las potencialidades individuales y desarrollarlas, hacemos individualmente un registro de nuestras potencialidades en los siguientes cuatro aspectos: físico, mental, emocional y espiritual.

## trabajo en equipo

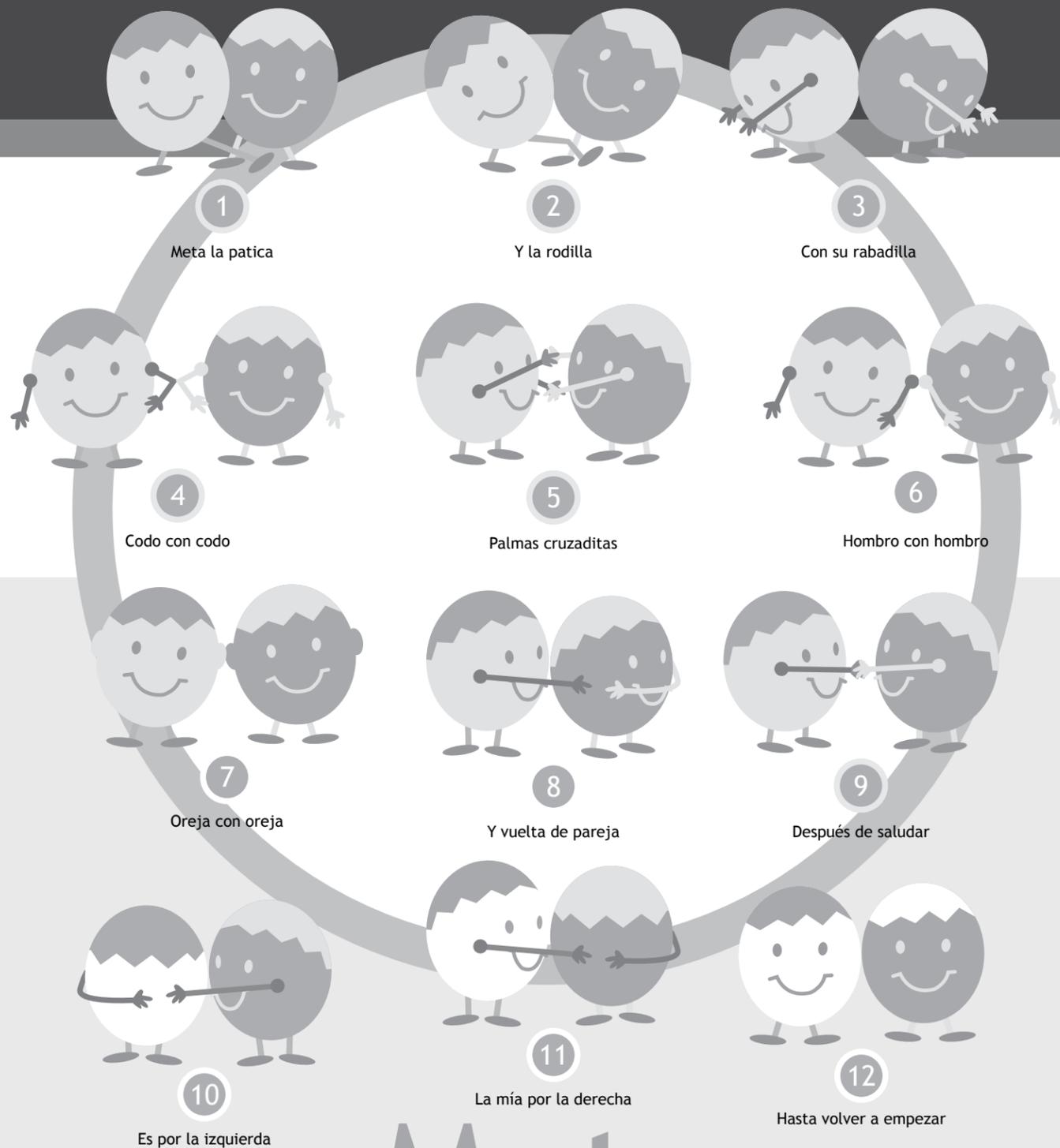
- Conformamos cuatro equipos de igual número de estudiantes, con aquellos que inicialmente sintamos confianza para trabajar, y que preferiblemente sea con quienes nos reunimos habitualmente, pues emprenderemos un camino de crecimiento conjunto. Si algunos estudiantes no integran los grupos, colaborarán como observadores críticos de la actividad.
- Como grupo, definimos un objetivo paralelo al objetivo del ejercicio que se explica a continuación, sabiendo que todas las actividades que vayamos a desarrollar en éste, estarán orientadas a crecer como equipo.
- La experiencia está organizada de tal forma que pasemos un grupo a la vez, los demás seremos evaluadores claves de nuestros compañeros. El respeto por el proceso de cada equipo es un elemento exigido constantemente. Otra opción puede ser ubicarnos en un espacio amplio frente a nuestro docente, e ir desarrollando prueba por prueba, equipo por equipo, moviéndonos en los criterios de tiempo y cumplimiento del objetivo.
- El objetivo es armar un rompecabezas, y para ello debemos superar juntos tres pruebas, y en cada una elegir una persona que no participará, teniendo el criterio claro de por qué es excluido.
- La pruebas que se nos presentarán serán las siguientes:

**Prueba física:**

Sin cometer errores debemos cumplir a la perfección la rutina (“Mete la patica<sup>9</sup>”), tendremos un tiempo máximo de 5 minutos para prepararlo.

*“Mete la patica, y la rodilla, con su rabadilla, codo con codo, palmas cruzaditas, hombro con hombro, oreja, con oreja y vuelta de pareja, después de saludar, su vuelta es por la izquierda, la mía por derecha, para volver a empezar” “Mete la patica, y la rodilla, con su rabadilla, codo con codo, palmas cruzaditas, hombro con hombro, oreja, con oreja y vuelta de pareja, después de saludar, su vuelta es por la izquierda, la mía por derecha, para volver a empezar”.*

9. Tomado del Cd “Puro Juego”. Canchimalos: Entidad sin ánimo de lucro dedicada a la investigación desarrollo y difusión del patrimonio cultural de Colombia, referido primordialmente a las artes.



# Mete la patica

- El docente entrega la pieza del rompecabezas al grupo que lo haga sin ningún error, en el tiempo estipulado.

### Prueba mental

En un tiempo máximo de 5 minutos, cada grupo debe construir una sola palabra con las letras de “anula parábolas” y entregarla escrita al docente sin mostrarla a nadie más. Cuando se reciban todas las soluciones, el docente nos entrega la pieza del rompecabezas a quienes lo hayamos solucionado.

### Prueba emocional

Elegimos un integrante del grupo, siendo el elegido quien más crea concernos. Éste se separa del grupo y escribe en 5 minutos una lista de características que poseen sus compañeros a nivel emocional. Al mismo tiempo, sus compañeros retoman las que escribieron en su prueba inicial de autoconocimiento. Al terminar el tiempo se confrontarán las dos listas y el docente sacará los puntos de concordancia. El equipo que más se haya autorreconocido, recibirá la otra pieza del rompecabezas.

- Nos ayudamos con un cronómetro que nos exija cumplir a cabalidad con los tiempos estipulados para cada prueba.
- Al finalizar, ponemos sobre el piso las partes del rompecabezas. Éstas formarán un cuerpo humano, donde una parte es la física (cuerpo), otra la mente (el cerebro) y otra el corazón (identificando a las emociones).
- Cuando nos demos cuenta que para completarlo faltan las manos, los pies y la boca; preguntémosnos con qué podríamos relacionarlo en nuestras vidas: los actos, las palabras, el caminar, etc. Lo anterior está relacionado con lo espiritual, lo que trasciende, lo que le da sentido a nuestra vida. También veremos como todas estas partes funcionan en conjunto, como un verdadero equipo.

### Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

En un cuadro evaluamos nuestro desempeño como equipo en todos los aspectos trabajados en la sesión anterior y la presente: Actitud de equipo, solidaridad, comunicación, colaboración, cumplimiento del objetivo, reconocimiento de sus potencialidades y respeto de las reglas. Seamos lo más honestos posible recordando el sentido de crecimiento que tienen todas las actividades.

Como segunda tarea, deberemos establecer 5 acciones concretas como equipo que nos permitan mejorar en aquellos aspectos donde se nos hayamos autoevaluado bajo.

## trabajo en equipo

ACTITUDES	CÓMO MEJORARLAS
1. Actitud de equipo	
2. Solidaridad	
3. Comunicación	
4. Colaboración	
5. Cumplimiento del objetivo	
6. Reconocimiento de las potencialidades	
7. Respeto de las reglas	

# EQUIDAD EN EQUIPO

*Equidad en equipo*

# Unidad uno

**Competencias  
Laborales  
Generales**

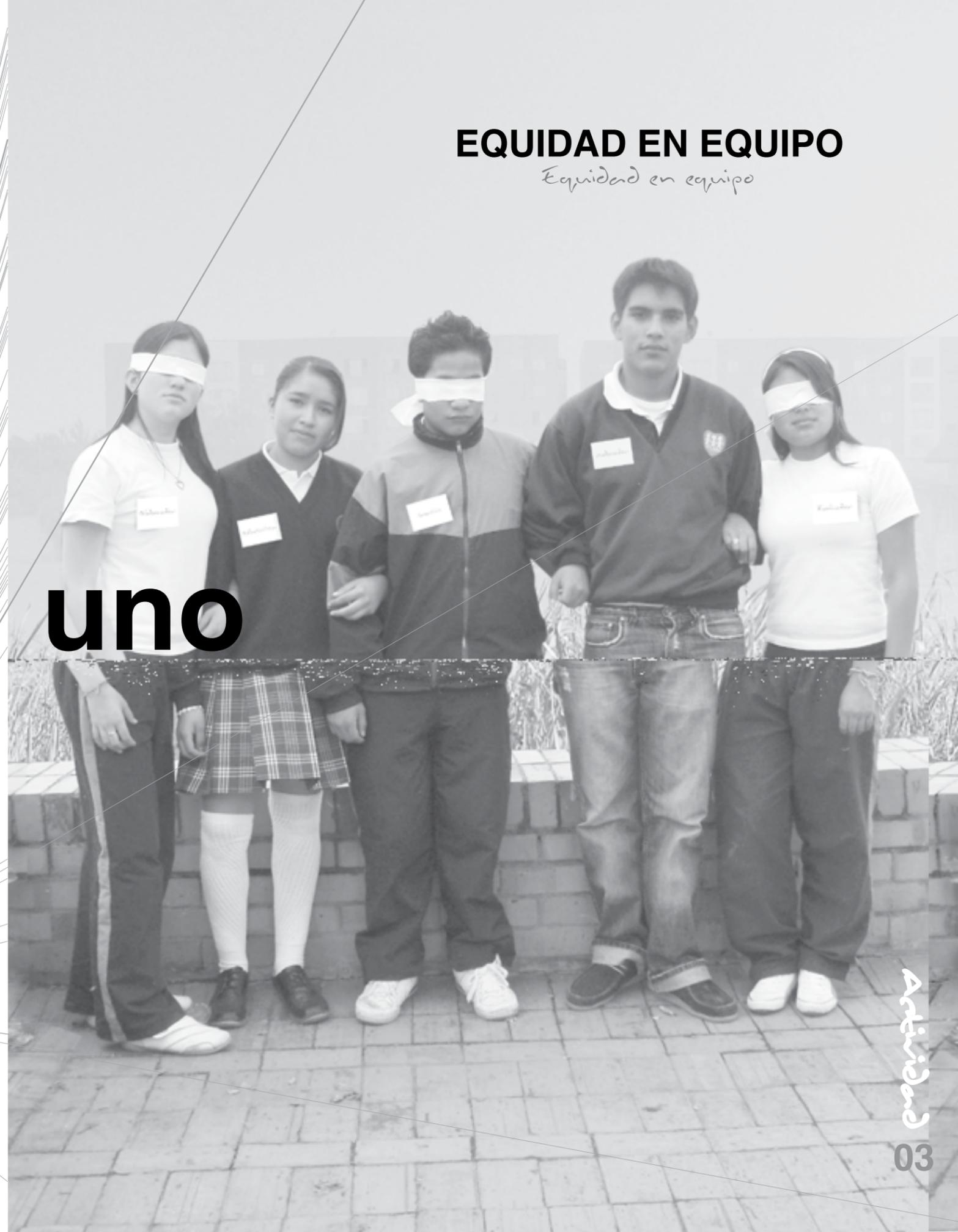
Actividad 1/ Pág.29



Actividad 2/ Pág.39



Actividad 3/ Pág.49



## Concepto relacionado

### Objetivo, roles y funciones

Lo que da sentido a la conformación de un equipo es el hecho de reunirse para alcanzar unos objetivos propuestos y compartidos, de allí la importancia de la comprensión del mismo y las tareas que van en implícitas en éste.

*Los grupos se transforman en equipos cuando todos sus miembros saben cual es la meta común; cuando los miembros integran sus destrezas para reforzar los puntos fuertes y minimizar los débiles, por lo general alcanzan los objetivos planteados.*

Es muy relevante que tanto para el equipo en conjunto, como para sus miembros individuales, se puedan fijar unas metas realistas y alcanzables, de allí que es necesario que contribuyan a su creación

### Roles y funciones

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, democrática, anárquica u orientadora.
-  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 evalúa los resultados y los procedimientos.

## Objetivo de la actividad

-  Formar el hábito de trabajo en equipo para un propósito común.
-  Asignar roles y funciones a los miembros del equipo.

## Evidencia de aprendizaje

-  Listado de los objetivos al pertenecer a un equipo, con el visto bueno a su cumplimiento.
-  Resumen gráfico.

## Duración de la actividad

La actividad está diseñada para 120 minutos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

-  10 minutos para instrucciones.
-  15 minutos para conformación de equipo y formulación de objetivos.
-  20 minutos para clarificación de funciones.
-  60 minutos para desarrollo de ejercicio central.
-  15 minutos para reflexiones sobre el aprendizaje.

## Recursos didácticos necesarios

-  Rótulos con los nombres de los roles, para cada equipo.

## Instrucciones de la actividad

- 🕒 Nos reunimos con un grupo de compañeros con los cuales usualmente trabajamos.
- 🕒 Inicialmente realizamos un listado de los objetivos que nos gustaría alcanzar como integrantes del equipo y frente a ellos hacemos dos columnas, una para verificar con un visto bueno si los vamos cumpliendo y otra el rol que asumimos en el mismo.
- 🕒 Nuestro docente previamente elige unos colaboradores para ser jueces y otros para ser observadores en esta actividad.
- 🕒 Tomando en cuenta los roles: moderador, colaborador, creativo, relacionista y evaluador, definimos internamente qué papel va a cumplir cada uno de nosotros. (Es necesario aquí que revisemos nuestro portafolio y tengamos como base nuestras potencialidades y debilidades). El docente nos entrega los rótulos con los nombres de los roles, para pegarnoslos en alguna parte visible.
- 🕒 Nuestro docente nos explica la tarea a realizar, paso a paso, así:
  - El equipo debe conseguir los elementos que representen alimento, vestido, estudio y afecto (previamente ubicados por el facilitador en algún lugar del espacio escogido) en un tiempo de 20 minutos, teniendo claro que si uno de ellos le llega a faltar, el equipo no habrá cumplido su tarea.
  - Para conseguir el elemento, cada uno está ubicado en una parte del terreno y debe superar una prueba, la cual le permitirá tomarlo.
  - El elegido como moderador, debe decir desde una distancia de 2 metros, y por medio de un megáfono, que pasos debe dar quién va en el recorrido.
  - El relacionista, desde fuera, observa las actitudes de cada integrante y podrá dar mensajes de apoyo, hacer observaciones de comportamientos que no benefician la consecución del objetivo u otros que considere le pueden servir a su equipo.
  - El creativo se encarga de diseñar la estrategia para lograr el objetivo, atravesando las pruebas.
  - Ponemos vendas en los ojos de los participantes.
  - Las pruebas para los participantes del equipo son:
    - Buscar vendados los ojos y entrelazados los brazos, el camino para conseguir el primer elemento, guiados por las orientaciones del mediador.
    - Subirse cada uno en las figuras: círculo, cuadrado y triángulo, sin dejarse de tocar.
    - Formar una figura de cinco lados con los cuerpos de sus compañeros (guiados por el moderador).
- Así, cuando cada grupo supere las pruebas, recibirá tres de los elementos buscados.
- El restante será entregado si a criterio de los jueces el relacionista y moderador ejercieron su papel.

- 🕒 Después de recibir las instrucciones de la prueba tendremos un tiempo para hacer preguntas y lograr total claridad sobre el objetivo y las condiciones para cumplirlo.
- 🕒 Mediante el siguiente ejercicio de “La clarificación de las funciones”<sup>10</sup> Definimos aún mejor las tareas

### *Ejercicio de clarificación de funciones:*

- *Definimos las tareas del grupo y las anotamos, utilizando una sola frase en el tablero. . Pedimos a los miembros del equipo sugerir las subtareas derivadas de la tarea principal.*
- *Definimos estas sugerencias entre todos para así crear un conjunto de subtareas consensuado por los miembros del grupo. Anotamos esas subtareas debajo de la tarea principal del equipo.*
- *Cada uno encierra con círculos las subtareas que les corresponden, ya sea porque son funciones naturales de sus papeles, o por acuerdo previo. Cada equipo utiliza un color diferente para que las anotaciones resulten más claras.*
- *Debatimos en el equipo acerca de las funciones no atribuidas o cuando a más de un miembro se le ha asignado una misma tarea. - Intentamos aclarar cualquier inconformidad y separar equitativamente los papeles.*
- *Una vez consensuadas las funciones, hacemos un resumen gráfico donde se vea claramente los responsables de las subtareas*

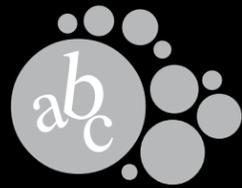
🕒 Fuente: Tomado textual, pero adaptado a primera persona del plural

## Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

- Recogemos rápidamente los sentimientos presentes al momento de vivenciar el ejercicio, contando nuestra experiencia, desde el rol y función que debimos asumir.
- Hacemos una retroalimentación general, utilizando inicialmente los aportes de los observadores, y con base en ello, relacionaremos la temática, la definición del objetivo, los roles y las funciones, resaltando los aprendizajes que creemos haber logrado y en que momentos específicos lo adquirimos.

10. WEST, Michael. Los secretos de la gestión de los equipos de trabajo. Barcelona. Editorial Blume. 2004. p. 78-79.

trabajo en equipo



### 3. Glosario<sup>11</sup>

**ACUERDO:** resolución que se toma en los tribunales, sociedades, comunidades, grupos equipos u órganos colegiados.

**COHESIÓN:** acción o efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o a la materia de que están formadas. Fuerza de atracción que mantiene unidas las partes.

**COLABORACIÓN:** trabajar con otra u otras personas para la realización de una obra. Contribuir al logro de un fin.

**COLECTIVO:** perteneciente o relativo a una agrupación de individuos. Grupo unido por lazos profesionales, laborales, etc.

**CONFLICTO:** situación en la que hay necesidades e intereses encontrados que no se pueden atender al mismo tiempo.

**EQUIDAD:** propensión a dejarse guiar por el sentimiento del deber ser o de la consciencia, más bien que por las prescripciones de la justicia o por el texto terminante de la ley.

**EQUIPARAR:** considerar a alguien o algo igual o equivalente a otra persona o cosa.

**INDIVIDUALISMO:** tendencia a pensar y obrar con independencia de los demás o sin sujetarse a normas generales.

**POTENCIALIDAD:** equivalencia de algo respecto de otra cosa en virtud y eficacia.

**ROL:** papel, función que algo o alguien cumple.

**SOLIDARIDAD:** adhesión circunstancial a la causa o la empresa de otros.

**TOLERANCIA:** respeto a las creencias, ideas o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.

11. Microsoft Encarta 2005. Biblioteca de consulta.



### 4. Aprendamos más

Algunos de los conceptos tratados en esta unidad fueron extraídos de los documentos del siguiente listado. En éste también encontraremos otros textos que nos permitirán profundizar diversos aspectos de los temas desarrollados en la unidad.

#### Libros de texto

-  WEST, Michael. *Los secretos de la gestión de los equipos de trabajo*. Barcelona. Editorial Blume. 2004.
-  GARCÍA, José Luis. *Equinergia. La fuerza de los equipos humanos*. México. Editorial Trillas. 2003.
-  MADDUX, Robert. *Cómo formar equipos de trabajo*. España. Editores Gedisa. 2001.
-  ANDER-EGG, Ezequiel, AGUILAR, María José. *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso. 2001.
-  LOREN, Gary. *Equipos que funcionan*. Madrid. Ediciones Gestión. 2005.
-  SUÁREZ, Óscar. *Talleres con grupos para formar equipos*. Bogotá. Ediciones Paulinas. 2000.

#### Enlaces en Internet

-  <http://books.google.com.ar/books>
-  [http://www.12manage.com/methods\\_tuckman\\_stages\\_team\\_development\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_tuckman_stages_team_development_es.html)
-  <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/70-plan-de-accion-y-su-ejecucion.htm>
-  [http://espanol.geocities.com/tsocial1/tsocial/trabajo\\_en\\_equipo.htm](http://espanol.geocities.com/tsocial1/tsocial/trabajo_en_equipo.htm)
-  [http://www.degerencia.com/articulo/trabajo\\_en\\_equipo\\_enfoques\\_y\\_aportes\\_principales/imp](http://www.degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipo_enfoques_y_aportes_principales/imp)

## Glosario

Actividad 1/ Pág.61



Actividad 2/ Pág.67



Actividad 3/ Pág.73



# Unidad dos

Apuntando al equilibrio





# EL COMIENZO DEL EQUILIBRIO

*El comienzo del equilibrio*

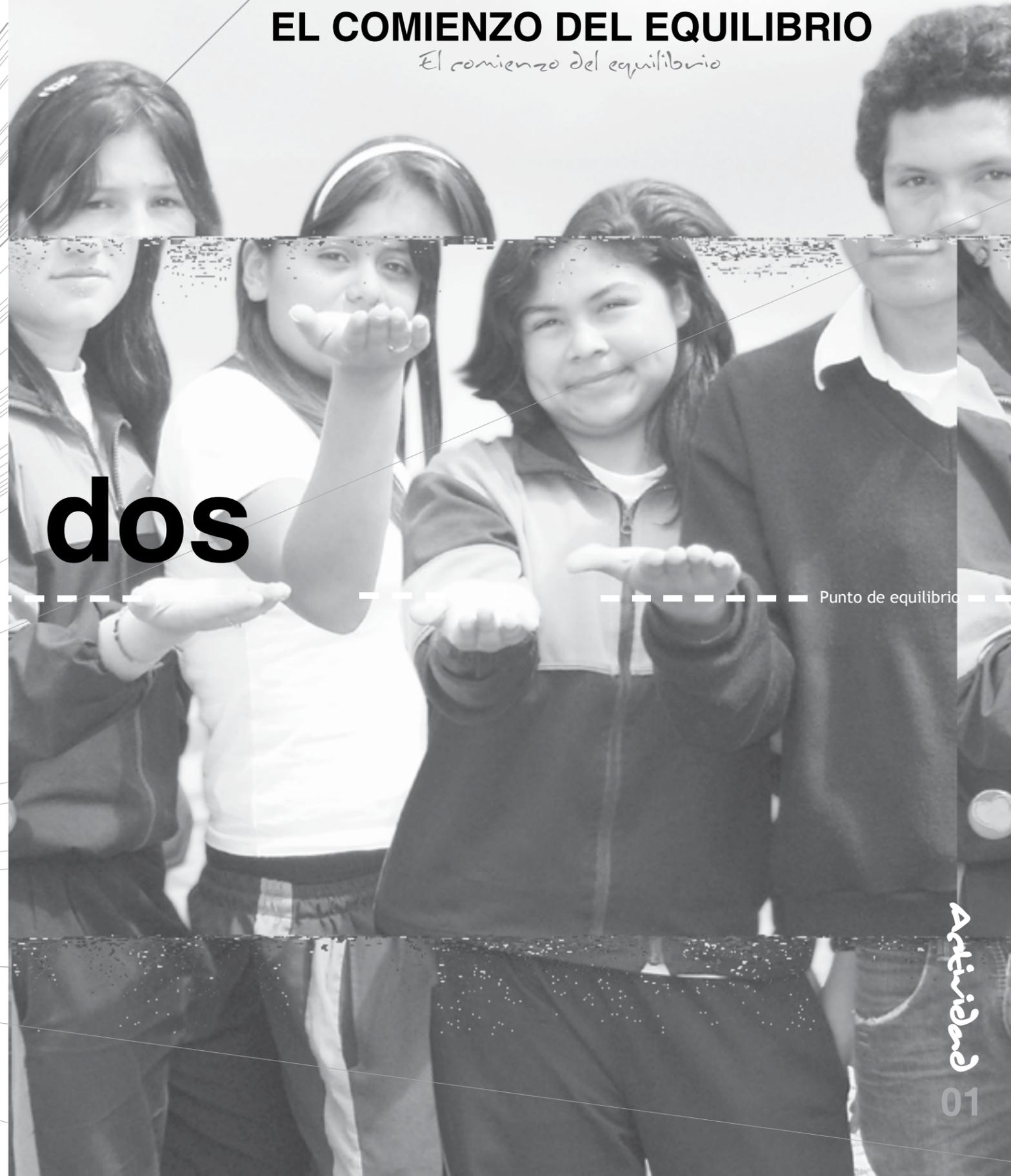
# Unidad dos

**Competencias  
Laborales  
Generales**

Actividad 1/ Pág.61

Actividad 2/ Pág.67

Actividad 3/ Pág.73



## Etapas del desarrollo de un equipo<sup>12</sup>

Tuckman plantea 5 fases por las que pasa un equipo. El tiempo de evolución de cada una de estas fases, así como el estancamiento que puede producirse en un momento determinado, puede estar influenciado por la constitución inicial del grupo (heterogeneidad de sus miembros), por el tamaño del grupo, el tiempo y frecuencia de la interacción, el ambiente físico donde trabajará, etc. por lo tanto el paso por cada una de estas fases es absolutamente distinto en cada grupo.

La primera fase denominada de constitución se produce cuando los miembros del grupo toman contacto por primera vez y empiezan a conocerse unos a otros. Posterior a eso se designan, ya sea natural o dirigidamente, los roles y estatus que cada uno cumple al interior del grupo, dejándose claramente establecido la función y sobre quien recaen los distintos liderazgos. Una vez ocurrido esto se ponen a prueba las relaciones interpersonales. Y es justamente acá donde pueden empezar a surgir las primeras dificultades, ya que, un grupo de personas que no logra establecer relaciones positivas entre sí, puede dejar en evidencia problemas de identificación.

La segunda fase de conflicto, apunta a lo anteriormente dicho porque aquí pueden empezar a surgir problemas con los líderes. Éstos empiezan a ser cuestionados sobre todo por la existencia de líderes informales y “pseudolíderes”. Si además la comunicación es deficiente e ineficaz da origen a fuertes dificultades que puede llegar incluso a que el grupo se “estaque” y no supere esta etapa.

Una vez que se han superado o controlado los conflictos anteriores emerge la normalización, donde toda la hostilidad y los puntos de enfrentamientos son reemplazados por la focalización en el trabajo, destacándose la cooperación y una mejor comunicación. Acá el grupo empieza a trabajar pensando en el cumplimiento de los objetivos y metas, dando paso a la cohesión grupal. Además los roles y las funciones están claras y se cumplen, ya que, los miembros del grupo se han encargado de organizarse para regular el cumplimiento de las tareas.

Posteriormente viene la ejecución, a la que pocos grupos acceden, se caracteriza por la unión total del grupo y porque las grandes situaciones dilemáticas se han resuelto, entre ellas las relaciones interpersonales, los roles, la comunicación y el liderazgo. En esta etapa el objetivo esencial es el éxito y hay plena participación de todos los miembros hacia esa situación.

Finalmente la fase de terminación guarda relación con la disolución o desintegración del grupo. Tuckman plantea que en esta fase la tarea por la cual se conformó el grupo, se ha completado y todos los miembros se sienten felices y satisfechos por el propósito alcanzado.

Externamente los integrantes son reconocidos por la labor realizada y queda una huella entre los integrantes más allá de este proceso que finaliza, ya que, los empieza a unir un proceso emocional y fuerte sentido de pertenencia.

## Objetivo de la actividad

-  Tomar consciencia de la etapas por la cuales atraviesa el equipo.

## Evidencia de aprendizaje

-  Cuadro de fases y/o etapas de desarrollo en un equipo.
-  Compromiso.
-  Diseños para la construcción de máquinas.

## Duración de la actividad

La actividad está diseñada para 120 minutos de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

-  15 minutos para conformación de grupos e interpretación de la actividad.
-  60 minutos para el primer, segundo y tercer momentos.
-  10 minutos para generación de propuestas de mejora.
-  10 minutos para socialización.
-  150 minutos para reflexiones sobre el aprendizaje.

## Recursos didácticos necesarios

-  Papeletas blancas.
-  Variedad de materiales, preferiblemente reciclables.
-  Pegante, tijeras, revistas.

12. Tuckman, Bruce. Etapas del desarrollo de un equipo. 1977. Disponible en Internet: [http://www.12manage.com/methods\\_tuckman\\_stages\\_team\\_development\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_tuckman_stages_team_development_es.html). Fecha de consulta: 5 noviembre de 2008.

## Instrucciones de la actividad

En esta actividad necesitaremos comprometernos e involucrarnos al máximo, para así poder generar una vivencia más cercana y adquirir un aprendizaje más significativo para el desarrollo de esta competencia.

-  Conformamos grupos con compañeros con los cuales no hemos tenido oportunidad de trabajar, incluso si es necesario, lo conformamos al azar para respetar este criterio.
-  Cada equipo asume las tareas para cumplir con el objetivo final: conformar el equipo de una fábrica y diseñar una máquina útil para la convivencia humana.
-  Elegimos un observador, quien analiza nuestra forma de trabajar en equipo.
-  El primer momento, será el reconocimiento del grupo (*La constitución*). Cada integrante define una característica que conoce de los demás compañeros (éste deberá asentirla o negarla, según sea acertada o no) y una característica personal que pensemos que el grupo no conoce de nosotros.
-  Nuestra primera decisión después de ello, es distribuirnos los roles de la fábrica de una manera consensuada.

<b>Gerente</b>	<b>Jefe de producción</b>
<b>Operarios</b>	<b>Jefe de control de calidad</b>
<b>Creativo</b>	

-  En el segundo momento (*conflicto*), establecemos algunas reglas para trabajar juntos e inmediatamente comenzamos a cumplir nuestro objetivo de diseñar de la máquina para la convivencia humana.
-  En un tercer momento (*normalización*), nos detenemos antes de finalizar la tarea y respondemos las preguntas:
  - ¿Estamos fallando en algo?
  - ¿Cómo está nuestra comunicación?

- ¿Cómo es nuestra actitud?
- ¿Cómo está nuestro nivel de colaboración?
- ¿Cómo vamos con el logro de nuestro objetivo?
-  Después de esa pausa, proponemos en qué cosas vamos a mejorar, llegando a un compromiso si es necesario, y seguiremos la tarea.
-  Presentamos a los demás nuestro diseño y socializamos que ganó este grupo (ejecución), además de la terminación de la tarea (específicamente en relación con los roles, la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales).
-  Para finalizar, nos despedimos de nuestro equipo, dedicándole unas palabras a uno de nuestros compañeros, con quién al trabajar, sentimos un nivel más alto de empatía.

## Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

En los mismos grupos, y a través de un cuadro pre–establecido, que incluye las fases que lleva a cabo un equipo para su formación, reconocemos en qué nos acercamos y que nos faltó por lograr respecto a esa etapa.

ETAPA	NOS ACERCAMOS	NOS FALTÓ POR LOGRAR

Haciendo un recorrido de la experiencia vivenciada en esta sesión, recogemos los aprendizajes logrados y los relacionamos con la utilidad que tendrían en nuestra vida diaria.

¿QUÉ PONE EN RIESGO EL EQUILIBRIO?  
*¿qué pone en riesgo el equilibrio?*

# Unidad dos

**Competencias  
Laborales  
Generales**

Actividad 1/ Pág.61



Actividad 2/ Pág.67



Actividad 3/ Pág.73



## Concepto relacionado

### La confianza: principio y fin de un equipo de trabajo

*En una relación es esencial poder sentir que si estás al borde del precipicio, habrá alguien que te sostendrá; no te dejará caer*

No es fácil que en un equipo logremos llegar a un buen nivel de confianza, a pesar de que es natural que en un ambiente “agradable” libre de presiones podamos expresarnos y actuar más libre y honestamente, también lo natural es no confiar.

Una frase repetida por muchos es: “no confíes ni en tu propia sombra”. Definitivamente esa posición, en el caso de esta competencia, sería nefasta. Sólo quienes empiezan a confiar en otros pueden establecer relaciones de apoyo, colaboración, respeto y buena comunicación, y así apuntar juntos a logros deseados. De lo contrario siempre estaremos pensando que el otro no puede, que está siendo deshonesto, que no quiere trabajar con nosotros. ¿Qué pasaría en nosotros, por ejemplo, si en un trabajo, siempre se estuviera desconfiando de los resultados que vamos a dar? Posiblemente estaríamos siempre indispuestos, nerviosos, incluso enojados; y seguramente la inclinación de nuestro desempeño será negativa.

Es posible que para lograr la confianza en un equipo se necesite llevar un mínimo tiempo y proceso, que inicia desde el conocimiento y aceptación de la diferencia del otro, pasa por reconocer las fortalezas y debilidades de todos los integrantes, la distribución de las responsabilidades de forma equitativa, el cumplimiento de los acuerdos, y termina por llegar al establecimiento de una comunicación clara y asertiva ante las diferentes situaciones.

Por ello la construcción de la confianza debe convertirse en un principio para cualquier equipo de trabajo, sin ese vínculo lo más posible es que sea el fin del mismo.

## Objetivo de la actividad

- Reconocer la importancia de reconstruir la confianza para mantener un equipo.

## Evidencia de aprendizaje

- Pare reflexivo a partir de cada momento del ejercicio

## Duración de la actividad

120 minutos repartidos de la siguiente manera:

- 30 minutos para ejercicio por parejas.
- 50 minutos para ejercicio por grupos.
- 20 minutos para ejercicio de “darse cuenta”.
- 20 minutos para reflexiones sobre el aprendizaje.

## Recursos didácticos necesarios

- Música suave.
- Grabadora.
- Vendas para los ojos.
- Espacio amplio.

## Instrucciones de la actividad<sup>13</sup>

- Conformamos parejas para realizar seis ejercicios (preferiblemente entre compañeros con los cuales normalmente conformamos grupo de trabajo). La condición es no hablar en ninguno de los momentos.

*El facilitador de estos ejercicios debe estar siempre muy atento, y exigir tranquilidad y respeto*

13. Adaptación de actividad de comunicación en libro: Juegos creativos para la vida moderna. David. J. Lumen. Argentina. 1997. p 70-71.

## Trabajo en equipo

- Un integrante se lanza de espaldas con los ojos cerrados y el otro lo sujeta con las dos manos, repitiendo varias veces el movimiento hasta llegar lo más cerca posible del piso. Luego invertimos los papeles.
  - Un integrante de la pareja se venda los ojos y se deja guiar por su compañero por un camino. Luego invertimos los papeles y repetimos.
  - Llevamos a cabo un recorrido con nuestro guía al lado (es nuestra decisión si queremos sujetarnos de él). Luego, cambiamos los papeles.
  - Nos sentamos frente a frente y con los ojos cerrados sentimos el rostro del otro, explorando sus facciones. Cada uno trata de hacer gestos para que el otro los identifique.
  - De pie y frente a frente, uno se vuelve el espejo del otro ante movimientos físicos que él invente, luego cambiamos los papeles. Posteriormente, cerrando nuestros ojos y con las palmas tocando a nuestro compañero, tratamos de seguir de igual manera sus movimientos. Nuevamente cambiamos el rol.
  - En este punto hacemos una pausa para reflexionar ¿De qué nos damos cuenta y qué ganamos ejercicio tras ejercicio?
- 🕒 Luego, conformamos grupos de trabajo y llevamos a cabo los siguientes ejercicios sin expresarnos verbalmente.
- 🕒 En este ejercicio preferiblemente cada grupo pasa por cada uno de los momentos y los demás observamos su desempeño.
- Cada grupo de pie forma un círculo; y levantamos dentro del círculo a un voluntario que desee desarrollar confianza en el grupo. A este compañero lo arrojamos de lado a lado. Todos los integrantes del grupo en su momento pasamos al centro. Observamos pasar a cada uno de los grupos detenidamente.
  - Permanecemos callados y sin reírnos. Alzamos a un compañero, quien cruza las manos en el pecho, se relaja tanto como sea posible, cierra los ojos y se pone rígido, luego lo mecemos. Posteriormente lo dejamos acostado, sobre las manos de todos. Quienes tengamos menos fuerza lo sostendremos de la cabeza y las piernas, y los más fuertes, los hombros y la espalda. Intentaremos darle un apoyo completo y confortable, sin dejar caer ninguna parte de su cuerpo.
  - Lo hamacamos como meciendo un bebé. Luego, muy lentamente lo bajamos al suelo, sin causarle molestias. Permitimos que pasen todos los integrantes de los grupos, si es su voluntad hacerlo.
  - En grupo formamos dos líneas separadas 50 centímetros aproximadamente. Nos tomamos de las manos, y los dos extremos también, formando una especie de cadena de bicicleta, sin hablar. Mirando permanentemente los ojos de nuestro compañero del frente, damos pasos haciendo un recorrido de ida y vuelta.
- 🕒 Recogemos los sentimientos y aprendizajes logrados en este ejercicio por grupos. ¿Qué pasó en cada uno de nosotros? ¿Qué pasó en el grupo? Si hubo personas que no lograron realizarlo ¿Qué hicimos para darle confianza? ¿Qué condiciones generaron confianza?

## Trabajo en equipo

- 🕒 El último ejercicio de esta parte lo hacemos con todos los integrantes de todos los grupos. Formamos un círculo grande, lo extendemos lo que más podamos hasta casi romperlo. Luego lo hacemos lo más pequeño posible. Sin romper el círculo, nos detenemos y observamos en qué posición está nuestro cuerpo y el de nuestros compañeros.
- 🕒 Nos preguntamos finalmente ¿De qué nos damos cuenta? ¿Qué diferencia hay entre el nivel de confianza, en relación con los otros ejercicios?

## Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

- Ubicamos en escala de menor a mayor los aprendizajes personales reconocidos a partir de los diferentes momentos del ejercicio.
- Reconocemos la labor de los compañeros que consideramos ganaron mayor confianza en los ejercicios, y por qué nos dimos cuenta.



**LA MEJOR MANERA DE  
MANTENER EL EQUILIBRIO**  
*La mejor manera de mantener el equilibrio*

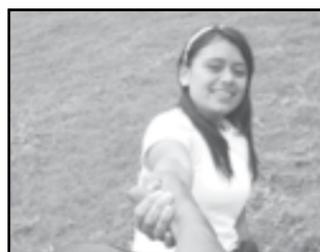
# Unidad dos

**Competencias  
Laborales  
Generales**

Actividad 1/ Pág.61



Actividad 2/ Pág.67



Actividad 3/ Pág.73



## Concepto relacionado

### La comunicación en el equipo<sup>14</sup>

La comunicación constituye el fundamento de todas las relaciones, por lo tanto es esencial para el funcionamiento de los equipos. La comunicación da vía a conocernos, ponernos de acuerdo, dejar claras nuestras posiciones, manifestar nuestros sentimientos (aún sin hablar), organizar las ideas y otras habilidades necesarias para trabajar en equipo. Sin ella ninguna se desarrollaría a plenitud.

De todos los elementos de la comunicación quizá la más importante sea la escucha activa, pues lleva consigo la atención del mensaje y la debida transmisión al otro de la comprensión del mismo. En ella se demuestra al otro un sincero interés por su mensaje.

### Comunicación efectiva

Se pudiera considerar que una comunicación es efectiva cuando reúne las siguientes características:

-  El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.
-  La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.
-  No es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.
-  Existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.
-  Se ha escogido el momento, las palabras y la actitud apropiada.

### Comunicación asertiva

El proceso de comunicación visto de forma teórica o para efectos de análisis, pareciera sencillo, pero dicho proceso se ve interferido por variables tales como ruidos durante el envío (tergiversaciones del mensaje) o ruidos personales (rodeos), como inseguridades, timidez, falta de estima, entre otros.

La comunicación asertiva es la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás, que es honesta y mesurada entre los involucrados. La caracteriza la firmeza al emitir el mensaje y el respeto por el otro a quien se esta dando. Un ejemplo de ella son los mensajes de los niños, que se caracterizan por ser descriptivos en sus percepciones u opiniones, de allí que no hagan juicios o evaluaciones de la conducta de los otros, sólo la describen.

En un equipo este tipo de comunicación promueve las buenas relaciones, el entendimiento entre las personas y el buen manejo de la información al interior del equipo.

## Objetivo de la actividad

-  Ejercitar la comunicación con los integrantes del equipo.

## Evidencia de aprendizaje

-  Gráfico inicial y final del equipo.
-  Torre de papel.

## Duración de la actividad

120 minutos distribuidos de la siguiente manera:

-  5 minutos para conformación de equipos.
-  10 minutos para gráfico de relaciones.
-  20 minutos para diálogo de grupo.
-  60 minutos para construcción de la torre.
-  10 minutos para gráfico final.
-  15 minutos para reflexiones sobre el aprendizaje.

## Recursos didácticos necesarios

-  Hojas blancas
-  Colores
-  Papel periódico
-  Cinta pegante
-  Colbón
-  Tijeras

14. LOREN, Gary. Equipos que funcionan. Madrid. Ediciones Gestión. 2005.

## Instrucciones de la actividad

- ☞ Conformamos equipos de trabajo.
- ☞ Estando reunidos, realizamos de manera individual, un gráfico donde expresamos cómo nos sentimos en relación con cada uno de los miembros del equipo. Nos ubicamos y ubicamos a los demás, indicando por escrito a quién representa cada figura. Podemos motivarnos en temas diferentes como un paseo, un viaje, un trabajo, etc.
- ☞ Con nuestro grupo compartimos las siguientes explicaciones:
  - ¿Dónde se encuentra el autor del dibujo y qué está haciendo?
  - ¿Dónde se encuentran cada uno de los miembros y qué están haciendo?
  - ¿Se le olvidó dibujar a algún integrante?, ¿A quién?
  - ¿Qué compañero se encuentra más lejos del autor en el dibujo?
  - ¿Quién está más cerca?
- ☞ Al interior del grupo tratamos de encontrar relación entre las repuestas de cada uno con la forma en que nos relacionamos, identificamos lo que nos falta como equipo y cuál es nuestra fortaleza. Las respuestas a estas últimas preguntas las socializamos con los demás compañeros.
- ☞ Nos ponemos en disposición para llevar a cabo un ejercicio grupal con el fin de mejorar dicha relación.
- ☞ Grupo por grupo nos sentamos alrededor de una mesa y sin comunicarnos verbalmente, construimos una torre de papel con periódico y cinta o colbón. Los demás estamos alrededor sin interrumpir al grupo en acción. Todos los grupos pasamos y comparamos las creaciones en tamaño y calidad. Cada grupo tiene alrededor de 10 minutos.
- ☞ Respondemos las siguientes preguntas:
  - El producto ¿Puede considerarse una torre?
  - ¿Existió trabajo en equipo?
  - ¿Hubo un líder?
  - ¿Cómo se comunicaron?
  - ¿Qué sentimientos experimentaron?
  - ¿Están conformes con la tarea?
- ☞ Después de hacer un reconocimiento de las fallas en este proceso, nos reunimos con nuestro grupo y elaboramos nuevamente la torre apoyándonos en la comunicación verbal.

- ☞ Comparamos las torres y al finalizar, dialogamos alrededor de las mismas preguntas, resaltando en qué mejoramos.
- ☞ Cerramos haciendo un nuevo gráfico y lo comparamos con el que hicimos inicialmente.

## Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

- Identificamos la ganancia individual y de equipo en este ejercicio.
- Escogemos un compañero de cual hayamos aprendido algo y se lo expresaremos verbalmente.



trabajo en equipo



## 4. Aprendamos más

Algunos de los conceptos tratados en esta unidad fueron extraídos de los documentos del siguiente listado. En éste también encontraremos otros textos que nos permitirán profundizar diversos aspectos de los temas desarrollados en la unidad.

### Libros de texto

-  WEST, Michael. *Los secretos de la gestión de los equipos de trabajo*. Barcelona. Editorial Blume. 2004.
-  GARCÍA, José Luis. *Equinergia. La fuerza de los equipos humanos*. México. Editorial Trillas. 2003.
-  MADDUX, Robert. *Cómo formar equipos de trabajo*. España. Editores Gedisa. 2001.
-  ANDER-EGG, Ezequiel, AGUILAR, María José. *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso. 2001.
-  LOREN, Gary. *Equipos que funcionan*. Madrid. Ediciones Gestión. 2005.
-  SUÁREZ, Óscar. *Talleres con grupos para formar equipos*. Bogotá. Ediciones Paulinas. 2000.

### Enlaces en Internet

-  <http://books.google.com.ar/books>
-  [http://www.12manage.com/methods\\_tuckman\\_stages\\_team\\_development\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_tuckman_stages_team_development_es.html)
-  <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/70-plan-de-accion-y-su-ejecucion.htm>
-  [http://espanol.geocities.com/tsocial1/tsocial/trabajo\\_en\\_equipo.htm](http://espanol.geocities.com/tsocial1/tsocial/trabajo_en_equipo.htm)
-  [http://www.degerencia.com/articulo/trabajo\\_en\\_equipo\\_enfoques\\_y\\_aportes\\_principales/imp](http://www.degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipo_enfoques_y_aportes_principales/imp)



## 3. Glosario<sup>15</sup>

**ASERTIVIDAD:** habilidad que posibilita ejercer una comunicación firme y honesta que no arremete contra otros, pero sí defiende la posición personal.

**CONFIANZA:** esperanza firme que se tiene el algo o alguien. Depositar en alguien, sin más seguridad que la buena fe y al opinión que de él se tiene, un secreto, una tarea o cualquier otra cosa.

**EMPATÍA:** capacidad de ponerse en el lugar del otro comprendiendo sus pensamientos y sentimientos, sin juzgarlo.

**HETEROGENEIDAD:** mezcla de partes de diversa naturaleza en un todo.

**LIDERAZGO:** capacidad de dirigir o estar en la cabeza de un grupo.

## Glosario

15. Microsoft Encarta 2005. Biblioteca de consulta.

Actividad 1/ Pág.87



Actividad 2/ Pág.93



Actividad 3/ Pág.101

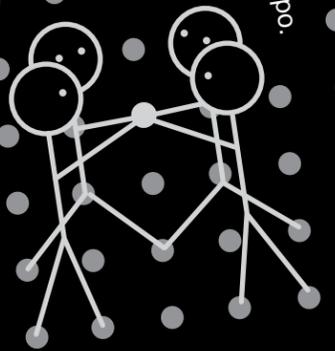


# Unidad tres

Llegando al equinoccio



Trabajo en equipo



“No preguntes qué pueden hacer por ti tus compañeros de equipo. Pregúntales lo que puedes hacer tú por ellos”. Magic Jonson

al enfoque de formación de Fe y Alegría, sustentado en valores como la participación, la solidaridad, la responsabilidad, entre otros, se conciben las competencias laborales generales como un factor de desarrollo humano, por el reconocimiento que se hace de los sujetos para comprenderse a sí mismos, valorarse, transformarse y transformar su entorno, con un sentido social y ético. Formar por competencias exige un acercamiento con prácticas pedagógicas memorísticas, centradas en contenidos disciplinares, para volcar el acento de interés hacia el desarrollo de la capacidad de actuación, del sujeto que aprende. En la interacción con el docente como a los estudiantes, son sujetos históricos, capaces de comunicarse, intercambiar significados y sentidos, ejercer su voluntad de trascender y realizar sus sueños, así como de transformarse y transformar su entorno. Estas características hacen del aula un lugar interesante, que alimenta el deseo de saber, el trabajo en grupo y el estudio de problemáticas sentidas, lo cual conduce a la formación de sujetos capaces de actuar en un mundo libre de opresiones y de explotación. En este marco, se inscribe la concepción de Fe y Alegría, sobre las competencias laborales generales, que define como un ciudadano reflexivo y activo, comprometido con el desarrollo de un mundo libre de opresiones y de explotación. En este marco, se inscribe la concepción de Fe y Alegría, sobre las competencias laborales generales, que define como un ciudadano reflexivo y activo, comprometido con el desarrollo de un mundo libre de opresiones y de explotación.

Se denomina equinoccio al momento del año en que los días tienen una duración igual a la de las noches, épocas en que los dos polos de la tierra se encuentran a igual distancia del sol, cayendo la luz solar por igual en ambos hemisferios”

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Equinoccio>. Wikipedia. La enciclopedia libre. FECHA DE CONSULTA: Nov.25 de 2008.

En esta unidad, llegando al equinoccio, se busca que los integrantes de los equipos lleguen a sintonizarse como pocas veces lo han hecho por medio del establecimiento de unos planes de acción verídicos y claros, llegando a acordar compromisos tan fuertes y parejos que por el lado donde se miren, estarán actuando en sintonía: como un verdadero equipo.

Al vivenciar estas actividades, el sentirse verdaderamente como equipo será la clave, porque sólo trabajando sobre intereses y/o necesidades reales podremos involucrarnos y hacer usos de los elementos que hemos ganado en esta competencia.

Al final reconoceremos cómo la corresponsabilidad al interior de un equipo podrá siempre mantenerlo y ayudarlo a crecer. Cada persona debe salir de sí mismo, dejar de centrarse en sus intereses personales, para dirigirse en beneficio de sus compañeros. Así como para que suceda un equinoccio, en un equipo lograr el valor de la corresponsabilidad no será fácil, pero cuando logre darse en un equipo, lo hará brillar de tal forma, que en cualquier espacio donde ejerza su acción alcanzará su cometido y/o se acercará mucho a él

## 1. Presentación

“Se denomina equinoccio al momento del año en que los días tienen una duración igual a la de las noches, épocas en que los dos polos de la tierra se encuentran a igual distancia del sol, cayendo la luz solar por igual en ambos hemisferios”

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Equinoccio>. Wikipedia. La enciclopedia libre. FECHA DE CONSULTA: Nov.25 de 2008.

### Objetivos de aprendizaje de la unidad

1. Seleccionar las estrategias de acción en conjunto.
2. Elaborar planes de acción en conjunto con los integrantes del equipo.
3. Respetar los acuerdos del equipo y velar porque sean respetados.
4. Cumplir con los compromisos adquiridos.
5. Formar el hábito de trabajo en equipo para un propósito en común.
6. Fomentar espíritu de tolerancia y respeto mutuo.



al enfoque de formación de Fe y Alegría, sustentado en valores como la participación, la solidaridad, la responsabilidad, entre otros, se conciben las competencias laborales generales como un factor de desarrollo humano, por el reconocimiento que se hace de los sujetos para comprenderse a sí mismos, valorarse, transformarse y transformar su entorno, con un sentido social y ético. Formar por competencias exige un cambio en la práctica docente, al docente como a los estudiantes, son sujetos históricos, capaces de comunicarse, intercambiar significados y sentidos, ejercer su voluntad de trascender y realizar sus sueños, así como de transformarse y transformar su entorno. Estas características hacen del aula un lugar interesante, que alimenta el deseo de saber, el trabajo en grupo y el estudio de problemáticas sentidas, lo cual conduce a la formación de sujetos ciudadanos reflexivos y activos, comprometidos con el desarrollo de un mundo libre de opresiones y de explotación. En este marco, se inscribe la concepción de Fe y Alegría, sobre las competencias laborales generales, y las define como:

## 2. Conocemos, practicamos y aprendemos

Ahora es el momento de desarrollar la competencia de trabajo en equipo. Con este objetivo y la orientación de nuestro docente, llevaremos a cabo las siguientes actividades. Al realizarlas debemos tener en mente el acuerdo de aprendizaje que realizamos en la sesión anterior.



El trabajo en equipo es una competencia que implica la capacidad de trabajar con otros, de manera colaborativa, para lograr un objetivo común. Esta competencia se desarrolla a través de la participación activa en actividades grupales, donde se fomenta la comunicación, el respeto y la solidaridad. En el contexto de la formación de Fe y Alegría, el trabajo en equipo es una herramienta fundamental para el desarrollo de los sujetos, ya que les permite aprender a trabajar en equipo, a valorar las opiniones de los demás y a tomar decisiones conjuntas. Este tipo de actividades fortalece la capacidad de los sujetos para enfrentar los desafíos de la vida cotidiana y laboral, promoviendo un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida. El trabajo en equipo también contribuye a la formación de valores como la solidaridad, la responsabilidad y el respeto, que son esenciales para el desarrollo humano y social. En definitiva, el trabajo en equipo es una competencia que debe ser desarrollada y fortalecida a lo largo de la vida, ya que es una herramienta fundamental para el éxito personal y profesional.

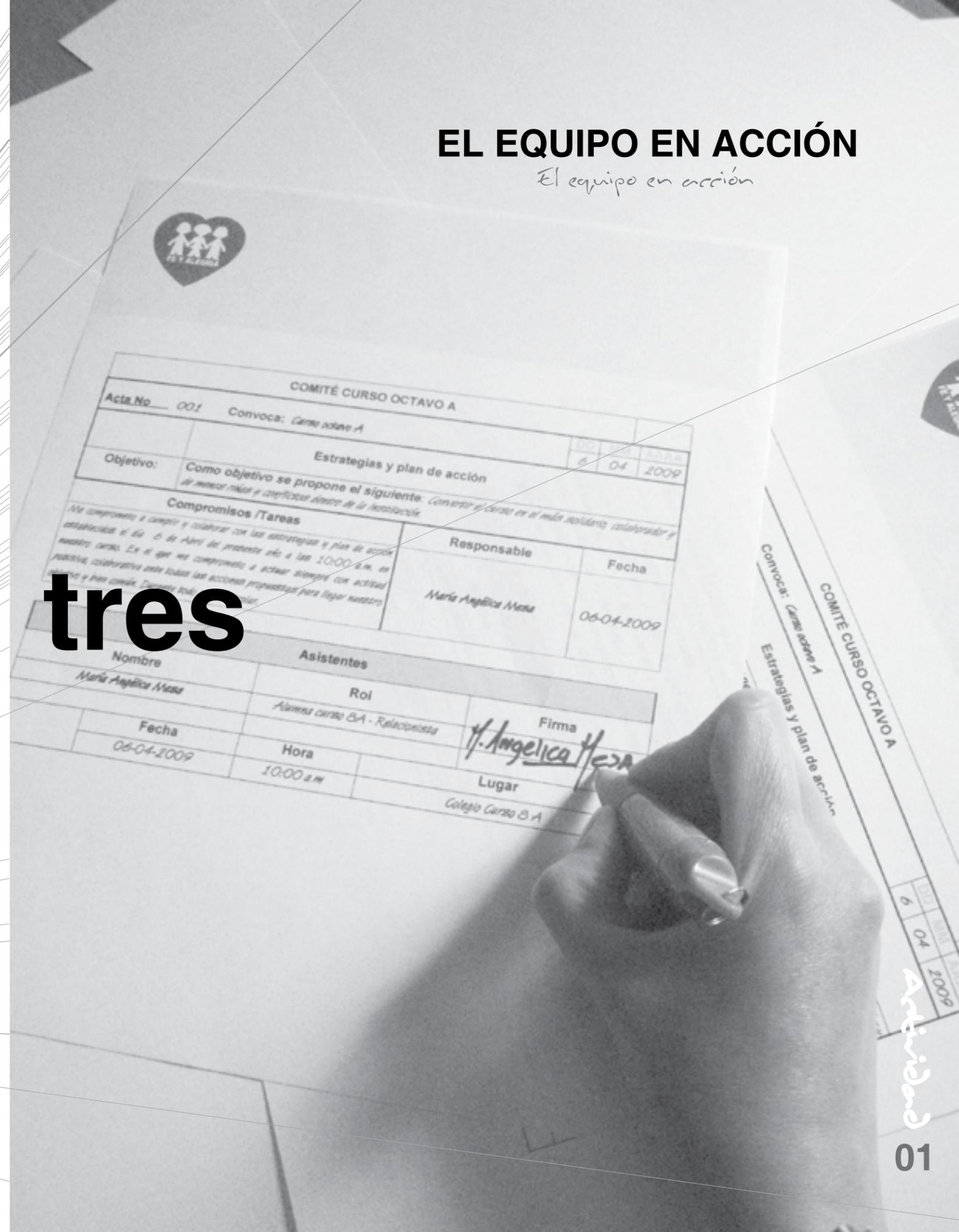
# Unidad tres

Competencias  
Laborales  
Generales

Actividad 1/ Pág.87

Actividad 2/ Pág.93

Actividad 3/ Pág.101



## El plan de acción en un equipo

¿Qué sería de un equipo sin un plan de acción? Lo más seguro es que caminaría desorganizado, sin claridades, apuntando aquí y allá, jugando al ensayo y error todo el tiempo y sin definir las prioridades.

La idea de formular un plan de acción en un equipo es priorizar las iniciativas más relevantes para cumplir con las metas propuestas, por eso el objetivo que lo guíe debe estar claramente especificado, no sería posible iniciar el plan si no sabemos lo que queremos lograr y en cuánto tiempo.

El plan debe comprometer el trabajo de todos sus integrantes, tomando en cuenta los plazos, los responsables, los recursos con que se cuenta y el seguimiento de las acciones diseñadas. Así mismo, debe quedar escrito y a disposición de todos los implicados en él.

Un plan de acción contiene<sup>16</sup>:

-  Estrategias: que muestran en forma general lo que se está planeando hacer, mostrando el camino que se seguirá durante el desarrollo.
-  Pasos a seguir: Tareas específicas de cada una de las estrategias planteadas, ellas reflejan cada paso del desarrollo.
-  Desprendidos de la tareas vienen la especificación de los tiempos, fechas y los espacios, preferiblemente apoyándose de un formato que haga tener una visión más organizada del panorama
-  Por último se asignan los responsables, quienes están involucrados en la construcción del plan de acción.

Posteriormente el plan debe ser ejecutado por sus responsables, quienes deben incluir tiempos puntuales para el seguimiento y evaluación, lo cual permite corregir las fallas presentadas a partir del establecimiento de un plan de mejora.

Al finalizar la ejecución del plan, ya queda la realización de una evaluación final que permita dar cuenta de los objetivos alcanzados o no, de manera que se pueda continuar con el replanteamiento del mismo, la construcción de otro, y/o la proyección de un nuevo objetivo.

*Un plan de acción nos permite organizarnos, planear, ejecutar y corregir situaciones prioritarias que repercuten en nuestra eficiencia y competitividad*



ESTRATEGIAS	PASOS A SEGUIR	TIEMPOS	RESPONSABLES

## Objetivo de la actividad

-  Seleccionar las estrategias de acción en conjunto.
-  Elaborar planes de acción en conjunto con los miembros del equipo

## Evidencia de aprendizaje

-  Plan de acción publicado y firmado por todos

16. ESCANDÓN, Ángel Antonio. Otras herramientas para emprendedores. 26-02-2008. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/70-plan-de-accion-y-su-ejecucion.htm>. ELABORE UN PLAN DE ACCIÓN Y EJECÚTELO. Gestiópolis. FECHA DE CONSULTA: 9 de Diciembre 2008.

## Duración de la actividad

120 minutos distribuidos de la siguiente manera:

- 🕒 20 minutos para delimitación de objetivos.
- 🕒 30 minutos para construcción de plan de acción.
- 🕒 20 minutos para socialización.
- 🕒 20 minutos para recolección y publicación de acuerdos.
- 🕒 10 minutos para compromiso individual.
- 🕒 10 minutos para reflexiones sobre el aprendizaje.

## Recursos didácticos necesarios

- 🕒 Marcadores
- 🕒 Papeles en pliegos
- 🕒 Tijeras
- 🕒 Cinta

## Instrucciones de la actividad

- 🕒 Para comenzar elegimos los objetivos que queremos alcanzar como grupo en aras de construir un equipo.
- 🕒 Dentro de las propuestas posibles para la elección, podrían sugerirse las siguientes, aunque la más pertinente debe ser la más sentida y expresada por los estudiantes:
  - Ser el grupo más exitoso académicamente.
  - Ser el grupo que mantiene mejores relaciones interpersonales.
  - Ser el salón más organizado.
  - Ser los estudiantes más colaboradores con la institución.
  - Ser el grupo más creativo.
  - Ser los estudiantes mejor presentados: uniforme, aseo personal.
- 🕒 Podemos enriquecer esta lista con ideas que nos surjan a todos, siempre con el criterio de ser los mejores en algo.
- 🕒 Discutimos y llegamos a conclusiones a partir de las características reales de nuestro grupo, las necesidades presentes, los intereses y/ o deseos que todos manifestamos. Con ayuda de algunos compañeros que posean características de mediadores, llegaremos al establecimiento de un objetivo común con el cual todos deseemos comprometernos.

- 🕒 En una tira grande de papel periódico, escribimos nuestro objetivo.
- 🕒 Nos reunimos por grupos para responder a una pregunta clave para cumplir nuestro objetivo: ¿Qué estrategias y/o plan de acción llevaremos a cabo para lograr nuestro fin?.
- 🕒 Ponemos en común las sugerencias de cada sub - equipo, y conjuntamente definimos el plan de acción.
- 🕒 Aquellos que en nuestro grupo se caractericen por ser más organizados para tomar nota, recogen los acuerdos establecidos para crear un consolidado, del cual tendremos copia todos los integrantes del salón.
- 🕒 Otros compañeros que tengan más capacidades para hacer carteleras, transcriben en un cartel grande las ideas principales sobre el plan acordado.
- 🕒 Cada uno escribe un compromiso de colaboración total al cumplimiento de nuestro cometido y lo firmamos. Éste será llevado para la próxima sesión.
- 🕒 Elegimos un líder para esta propuesta, quién se encargará de dirigir las asambleas evaluativas de la misma.
- 🕒 Hacemos una proyección con el grupo, para lo cual miraremos qué cosas, además del objetivo propuesto, podría ganar el equipo con este ejercicio. Finalmente evaluamos esta primera parte (pues el ejercicio tendrá continuidad) qué ganamos como grupo y qué nos acerca más a ser equipo.

## Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

- Revisamos de manera individual nuestro proceso en esta sesión haciendo una descripción de los momentos significativos en los cuales evidenciamos aprendizajes.
- Respondemos a las preguntas ¿Cómo evaluó mi nivel de compromiso con la actividad? ¿Qué logré a nivel personal?



SINTIÉNDONOS EQUIPO  
*sintiéndonos equipo*

# Unidad tres

Competencias  
Laborales  
Generales

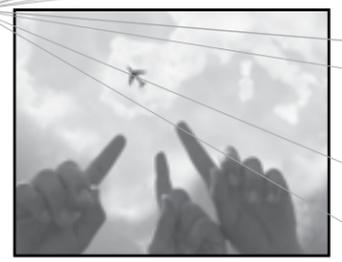
Actividad 1/ Pág.87



Actividad 2/ Pág.93



Actividad 3/ Pág.101



## Propósito común en un equipo

*“...Si tuviera que elegir una característica que sí se corrigiera le daría el mayor potencial a una empresa, seleccionarían esta: todo el equipo debe tener un propósito único, común y motivador.*

*Muchas empresas tratan de sustituir esto con una misión que muchas veces resulta difusa, que no motiva ni aporta claridad al propósito. El propósito, así como la misión, tienen que impulsar al equipo.*

*Los que consiguen tener este propósito común tienen una probabilidad del 80% de ser efectivos. Cuando se les cuentan los porqués a las personas, ellos encuentran los cómo...”<sup>17</sup>.*

La conformación y el funcionamiento de un equipo no tendrían razón de ser sin la intención de conseguir un objetivo, seguiría siendo un simple grupo con algunas ideas comunes a desarrollar.

Los propósitos o metas deben ser conocidos, aceptados, y suficientemente compartidos por todos los integrantes del equipo, pues ello garantizará que todos se comprometan a enfocarse en ellos.

La falta de proyección del fin común, resultará en un desenfoque del equipo, generando esfuerzos divergentes, confusiones y posibles conflictos.

## Objetivo de la actividad

-  Valorar los aportes de los miembros del equipo y de la comunidad.

17. Pat McMillan es uno de los asesores empresariales más importantes que haya pasado por Colombia en los últimos años. Durante más de 35 años ha sido consultor de las Juntas Directivas y de los Presidentes de multinacionales reconocidas globalmente como Johnson & Johnson, Kellogg's, Procter & Gamble, Bayer, BellSouth, Dunkin' Donuts, The Ritz Carlton Hotel y L'Oreal. Tomado de: <http://www.dinero.com/noticias-estrategia/equipos-desempeno-excepcional/50751.aspx>. Mayo de 2009.

-  Evaluar la forma de trabajo y capacidades del equipo para alcanzar los resultados y mejorar.
-  Formar el hábito de trabajo en equipo para un propósito en común.
-  Fomentar espíritu de tolerancia y respeto mutuo.

## Evidencia de aprendizaje

-  Registro del ver, sentir, juzgar y actuar.
-  Compromiso personal y estrategias de mejora.

## Duración de la actividad

120 minutos distribuidos de la siguiente manera:

-  10 minutos para la elección de un hecho.
-  70 minutos para ejercicio de revisión de vida.
-  20 minutos para valoración de los compromisos.
-  20 minutos para reflexión sobre el aprendizaje.

## Recursos didácticos necesarios

-  Portafolio de evidencias

## Instrucciones de la actividad

-  Con todos nuestros compañeros tomamos consciencia de un hecho que esté impactando negativamente al grupo.
-  Posibilitamos, con ayuda de nuestro docente, una asamblea de curso recurriendo a la estrategia de revisión de vida<sup>18</sup> que consiste en manejar cuatro elementos: ver, sentir, juzgar y actuar.

18. Fe y Alegría. Cree – siendo. Propuesta de Orientación. Fe y Alegría. Bogotá. 2008. Pag 95.

## trabajo en equipo

Ver

*Exponer los hechos: Cada uno expone un hecho conflictivo en el salón, formulado en pocas palabras, que nos haya impactado o que, sencillamente, nos interese revisar.*

*Escoger el hecho: Luego de que cada uno ha hecho su exposición escogemos uno, el que más recoja los otros y/o el que tenga más importancia urgencia para todos.*

*Ampliación del hecho: ampliaremos los detalles del hecho escogido y, con la ayuda de todos y las preguntas que nos formulemos, trataremos de dejar el hecho bien claro. Daremos cuenta por personas, circunstancias, sentimientos, etc.*

Sentir

*Los hechos que son objeto de la revisión de vida son, por definición, situaciones que están causando un impacto en nuestras emociones.*

*Nos preguntamos*

- a. *¿Qué estamos sintiendo ante el hecho que acabamos de ver?*
- b. *¿Qué curso de acción pide este sentimiento?*
- c. *¿Logramos darnos cuenta de algunas sensaciones corporales que he presentado al vivirlo?*
- d. *¿Qué sentimientos hemos notado presentes en el grupo a raíz del hecho?*

## trabajo en equipo

Juzgar

*Inicialmente trataremos de descubrir cual es el valor fundamental que esté en juego en el hecho.*

*Compartimos a qué se debió, por qué sucedió así, por qué la o las personas hicieron eso, sin expresar un juicio moral. Debemos evitar, siempre, la actitud de condenar o dictar sentencia; sencillamente afirmar lo que nos parece.*

*Determinamos qué hay de positivo y qué de negativo en el hecho; habrá casi siempre algunas cosas que serán ambivalentes.*

Actuar

*La importancia del actuar es primordial en la revisión de vida; es el que motiva y justifica toda la revisión.*

*Hacemos unos compromisos concretos para transformar nuestro ambiente grupal, según lo descubierto en el ver y juzgar.*

*Hacemos unos compromisos a nivel personal, según lo descubierto.*

*Estos dos tipos de acción, ambiental y personal, deben ser reales, específicos y evaluables.*

 Tomando en cuenta el cuadro anterior recorreremos los cuatro momentos de la revisión de vida.

 Con gran espíritu de tolerancia y respeto mutuo, escucha activa y haciendo énfasis en que todos colaboramos en el crecimiento del equipo, abordamos el punto del juzgar. Aquí es importante darnos cuenta por qué creemos que algunas cosas no están funcionando y otras sí, no juzgando a las personas, sino a las acciones. En este momento elegimos personas que tengan habilidades mediadoras para que colaboren en la asignación de la palabra.

## Trabajo en equipo

- ☞ Elegimos un líder que se caracterice y sea reconocido por el grupo como un buen mediador y le entregamos nuestros compromisos personales.
- ☞ Nuestro líder lee para comenzar, sin decir nombres, los compromisos personales que tiene en su poder.
- ☞ Valoramos nuestras posibilidades para cumplir con lo que nos propusimos y hasta cuándo pensamos seguir manteniendo nuestro compromiso.
- ☞ Retomamos el compromiso adquirido ante el grupo, y tras de él, hacemos durante un mes una evaluación honesta y constante de nuestro nivel de cumplimiento, especificando qué nos falta y cómo vamos a mejorarlo.

### Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

- Voluntariamente los estudiantes que se sienten en la capacidad de verbalizar su reflexión personal lo hacen de manera constructiva para el grupo.
- Individualmente identificamos qué tan comprometidos estamos con el objetivo que perseguimos.



**¡GANÓ NUESTRO EQUIPO!**  
*¡Ganó nuestro equipo!*

•  
**María**  
Obtuvo una beca para ir a estudiar Administración

•  
**Juan**  
Realizó un intercambio para estudiar Filología

•  
**Ricardo**  
Formó con María y Juan una empresa de intercambio de estuدياتes a Europa

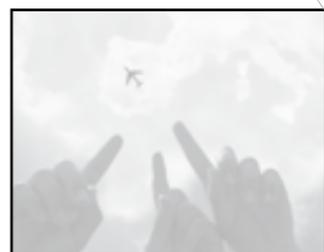
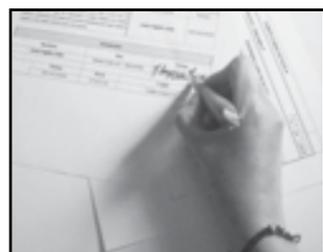
# Unidad tres

**Competencias  
Laborales  
Generales**

Actividad 1/ Pág.87

Actividad 2/ Pág.93

Actividad 3/ Pág.101



## Concepto relacionado

### La corresponsabilidad al interior en el equipo

La corresponsabilidad tiene que ver mucho con la colaboración, pero es una dimensión más trascendental de la misma, va más allá, pues lo que le falta a uno de los integrantes, le falta a todo el equipo, y por lo tanto somos todos quienes debemos responsabilizarnos por buscar las estrategias para solucionarlo.

Si un equipo logra actuar con corresponsabilidad no importaría si en algún momento alguien debe ausentarse, pues habrá quien lo supla; no importaría que algún miembro tenga una incapacidad para algo, pues otro será su complemento y viceversa, no importaría que una persona deba tomar una decisión sola, pues los demás sabrán que tuvo en cuenta los intereses del equipo y no los personales. No hay juicios y/o culpables ante un fracaso, la idea es generar una actitud reflexiva sobre lo que le faltó al equipo para tener un mejor desempeño.

Se podría decir que la corresponsabilidad además de aportar para que un grupo sea más productivo, siempre tenderá a mejores relaciones, pues todos buscamos tener el respaldo del otro, y al sentirlo se fortalecerán los lazos, la seguridad y confianza.

## Objetivo de la actividad

- Valorar el sentido de corresponsabilidad en un equipo.

## Evidencia de aprendizaje

- Expresión de la comprensión sobre el tema de corresponsabilidad.

## Duración de la actividad

120 minutos distribuidos de la siguiente manera:

- 20 minutos para análisis de situaciones.
- 50 minutos para ejercicio central.
- 20 minutos para registros en el cuadro.
- 15 minutos para plenaria.
- 15 minutos para reflexión sobre el aprendizaje.

## Recursos didácticos necesarios

- Caso en fotocopia para los grupos
- Descripción de los personajes
- Papel periódico
- Marcadores

## Instrucciones de la actividad

- Recordamos situaciones de grupos y/o equipos donde creamos que si llega a fallar uno de sus integrantes afecta al objetivo de los mismos. Por ejemplo:
  - En un partido un defensa falla, el atacante puede pasar y meter un gol al equipo.
  - Si hicimos un trabajo en equipo, y quien debía hacer las carteleras no viene, nos ponen una mala nota.
  - Si en casa quien es encargado de pagar los recibos, lo olvida, posiblemente los corten.
  - Si en el colegio, el coordinador no organiza los horarios, el colegio permanecería desorganizado.
- Preguntémonos entonces en cada caso que pasaría si alguien supliera a la persona que cometió ese "error".
  - En el partido, un atacante del mismo equipo, baja y le colabora a la defensa, ahora serían más y muy posiblemente el atacante no podría pasar.
  - En el caso de que no venga el compañero de la cartelera, otro que tiene una habilidad de expresión, sustenta el trabajo sin necesidad de ellas, y además afirma la colaboración de su compañero en el trabajo aún cuando esté ausente.
  - Uno de los hijos, que es bastante responsable y tiene excelente memoria, toma los recibos y le recuerda constantemente al encargado de pagar, no volverá a pasar.
  - En el colegio hay otras personas que trabajan en equipo con el coordinador, mientras el organiza el horario apoyan y organizan los docentes para que no se presenten dificultades.
- Relacionamos esta reflexión con la lectura del concepto relacionado sobre la corresponsabilidad, expresando nuestra comprensión del tema.
- Conformamos grupos de trabajo y establecemos un sueño profesional que pueda llegar a ser común para todos, dialogamos informalmente acerca del mismo, viéndonos proyectivamente en el tiempo en el cual lo habremos logrado. Imaginemos condiciones, lugares, transformación de las personas, etc.
- Con base en ese sueño, construimos un cuadro proyectivo de metas comunes, sumando además algunas que como equipo podamos aportarle al contexto y que por responsabilidad social debemos ayudar a cumplir.

## trabajo en equipo

- En el cuadro debemos dejar explícitas las metas comunes y personales, las responsabilidades individuales y actos de corresponsabilidad del grupo, las metas sociales que quieran apoyar y los actos de corresponsabilidad que van a establecer para ello. Abramos nuestra mente a imaginar cualquier tipo de acción que pueda aportar, sin necesidad de que intervenga lo material o lo económico.

DESCRIPCIÓN DEL SUEÑO PROFESIONAL		
METAS PERSONALES	METAS DE GRUPO	METAS SOCIALES
RESPONSABILIDADES PERSONALES	ACTOS DE CORRESPONSABILIDAD	ACTOS DE CORRESPONSABILIDAD

## trabajo en equipo

- Compartimos nuestros sueños profesionales con los demás haciendo énfasis en los actos de corresponsabilidad que estaríamos dispuestos a asumir con nuestro equipo en ese sueño, y aquello a lo que nos podríamos comprometer en relación con las metas sociales.

## Reflexiones sobre nuestro aprendizaje

Hagamos una autoevaluación de nuestro grado de involucramiento con la actividad, ante el ejercicio propuesto y ante el nivel de compromiso con las metas de los demás.



trabajo en equipo



## 4. Aprendamos más

Algunos de los conceptos tratados en esta unidad fueron extraídos de los documentos del siguiente listado. En éste también encontraremos otros textos que nos permitirán profundizar diversos aspectos de los temas desarrollados en la unidad.

### Libros de texto

-  WEST, Michael. *Los secretos de la gestión de los equipos de trabajo*. Barcelona. Editorial Blume. 2004.
-  GARCÍA, José Luis. *Equinergia. La fuerza de los equipos humanos*. México. Editorial Trillas. 2003.
-  MADDUX, Robert. *Cómo formar equipos de trabajo*. España. Editores Gedisa. 2001.
-  ANDER-EGG, Ezequiel, AGUILAR, María José. *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso. 2001.
-  LOREN, Gary. *Equipos que funcionan*. Madrid. Ediciones Gestión. 2005.
-  SUÁREZ, Óscar. *Talleres con grupos para formar equipos*. Bogotá. Ediciones Paulinas. 2000.

### Enlaces en Internet

-  <http://books.google.com.ar/books>
-  [http://www.12manage.com/methods\\_tuckman\\_stages\\_team\\_development\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_tuckman_stages_team_development_es.html)
-  <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/70-plan-de-accion-y-su-ejecucion.htm>
-  [http://espanol.geocities.com/tsocial1/tsocial/trabajo\\_en\\_equipo.htm](http://espanol.geocities.com/tsocial1/tsocial/trabajo_en_equipo.htm)
-  [http://www.degerencia.com/articulo/trabajo\\_en\\_equipo\\_enfoques\\_y\\_aportes\\_principales/imp](http://www.degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipo_enfoques_y_aportes_principales/imp)

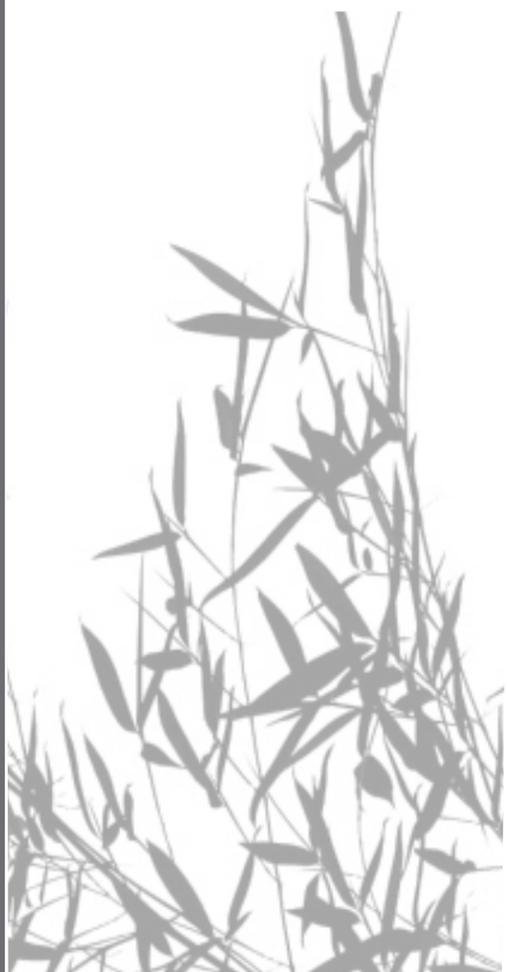


## 3. Glosario<sup>19</sup>

CORRESPONSABILIDAD: responsabilidad compartida.

## Glosario

19. Microsoft Encarta 2005. Biblioteca de consulta.



# Autodiagnóstico

de salida



## Trabajo en equipo



Ahora que hemos finalizado las unidades de aprendizaje para adquirir y desarrollar la competencia de Trabajo en Equipo, es necesario que autoevaluemos nuestros avances y resultados. Para ello debemos diligenciar el siguiente autodiagnóstico, teniendo en cuenta la escala valorativa que se presenta a continuación.

## Escala valorativa

ESCALA	DESCRIPCIÓN
Si	Demuestro nombre de la competencia en situaciones de diversa complejidad, por medio de comportamientos y elaboraciones acordes a la situación y a los criterios definidos para ella.
Algunas veces	Demuestro nombre de la competencia en situaciones simples y en algunas complejas. Asumo una actitud coherente con los criterios esperados que me permite alcanzar buenos resultados.
No	Demuestro muy poco nombre de la competencia en situaciones simples y no lo hago en circunstancias complejas. Mis acciones no corresponden a los criterios definidos para esta competencia.

## Autodiagnóstico de salida

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	Calificación		
	Marque con una X		
	Si	No	Algunas veces
1. Conozco los criterios necesarios para conformar un equipo.			
2. Cuando formo un equipo identifico inicialmente los objetivos que se van cumplir.			
3. Conozco claramente cuales son las potencialidades que puedo aportar a un equipo			
4. Conozco que rol y función desempeño cuando pertenezco a un equipo.			
5. Tengo claro las reglas de juego al actuar dentro de un equipo.			
6. Reconozco la importancia de llegar a la confianza para mantener un equipo.			
7. Ejercito la comunicación con los integrantes de mi equipo.			
8. Tengo un plan de acción claro cuando trabajo en equipo.			

## Trabajo en equipo

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	Calificación		
	Marque con una X		
	Si	No	Algunas veces
9. Respeto los acuerdos del equipo y propendo porque sean respetados.			
10. Cumplo con los acuerdos adquiridos como equipo.			
11. Valoro los aportes de los miembros de mi equipo.			
12. Evaluar la forma de trabajo y capacidades del equipo para alcanzar los resultados y mejorar.			
13. Respeto y tolero lo que piensan los demás.			
14. Valoro el sentido de corresponsabilidad en un equipo.			
15. En los ambientes en que me desenvuelvo tengo como hábito trabajar en equipo.			

Si en uno o varios enunciados nos calificamos con *Algunas veces* o *No*, debemos seguir trabajando en el desarrollo de ese o esos desempeños. Por tanto, es necesario formular un plan de mejoramiento que nos permita alcanzarlos. Para desarrollarlo, debemos:

-  Elaborar con nuestro docente un diagnóstico de nuestros desempeños y de las evidencias de las actividades que contribuyen a desarrollarlos.
-  Llevar a cabo nuevamente la(s) actividad(es) y elaborar su(s) evidencia(s) de aprendizaje correspondiente(s), pero esta vez, haciendo énfasis en los aspectos críticos determinados en el diagnóstico.
-  Establecer un cronograma para el desarrollo de esa(s) actividad(es) y la entrega de la(s) evidencia(s) respectiva(s).

Para finalizar con el apoyo de nuestro docente realizamos un recorrido por las diferentes actividades desarrolladas, recapitulando objetivos y conceptos trabajados en el módulo, y *construimos libremente un relato escrito* donde conectamos los sucesos, acontecimientos y vivencias, cerrando con una descripción sobre el aporte que el trabajo realizado ha dejado para nuestra vida presente y futura.

