

## “Compromisos ¿son compromisos?”

### **Párrafo de inicio**

En diciembre del año 2011 en la cafetería de la Escuela de Enfermería, María hablaba con Fernanda. Ambas eran profesoras universitarias y discutían sobre una situación particular.

Fernanda preguntaba a María qué decisión tomar frente a una situación particular. María que llevaba 8 años trabajando como docente dijo: *“yo considero que debes darle una segunda oportunidad, muchas veces uno no conoce las dificultades que tienen los alumnos en sus vidas personales. Además piensa que quizás es verdad que tuvo problemas y por eso no puedo participar en el trabajo... todos nos merecemos una oportunidad”*. Fernanda la miró con detención y respondió *“el problema es que lamentablemente la unión del equipo está en peligro y las relaciones están muy desgastadas”*.

### **Desarrollo del caso**

### **Desarrollo del proyecto**

Josefina era alumna de tercer año de Licenciatura de Enfermería de la Universidad de Chile. El segundo semestre del año 2011 cursó la asignatura de “Interacción humana y comunicación” con la docente Fernanda Urrejola, Licenciada en Enfermería con seis años de experiencia en la profesión y con sólo un año de experiencia como profesora de la Escuela de Enfermería en la Universidad.

Al inicio del curso, la docente expuso cuáles serían los contenidos y definió que la condición para aprobar la asignatura sería un trabajo en que se tratarían las principales teorías relacionadas con la interacción y comunicación humana. Para facilitar el

*Este caso fue escrito por María Cecilia Godoy Morales para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

**Versión: 11-03-2012**

### **AVISO LEGAL**

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo “Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco”, para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



desarrollo del trabajo a lo largo del semestre, el primer día de clases estructuró los equipos de forma aleatoria con cinco estudiantes y expuso las condiciones para trabajar en equipo: cada estudiante debía cumplir un rol y asumir una responsabilidad que aportara al éxito del proyecto. Además motivó a los estudiantes diciendo que las dos mejores exposiciones se presentarían en el seminario anual interuniversitario.

Fernanda era categórica a la hora de pedir las tareas y evaluar a sus estudiantes: los valores no se transaban bajo ningún punto de vista, la honestidad estaba por sobre todas las cosas y era imperativo trabajar en equipo para no perjudicar a los integrantes del grupo.

Cuando Fernanda formó los grupos, Josefina Retamal quedó en el equipo número ocho que estuvo constituido por Gabriela González, Eduardo Pérez, Felipe Pastene y Javier Ugalde, todos alumnos muy destacados en el curso. Les tocó preparar una exposición sobre la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow. Cada uno estaba muy comprometido en sus respectivas funciones y esperaban muy motivados que el proyecto fuese seleccionado para la exposición anual interuniversitaria.

## Funciones y compromisos

Al inicio del semestre, en el equipo ocho se dividieron las funciones del trabajo: Gabriela y Eduardo debían hacer la revisión de la literatura y el marco teórico, Felipe y Javier debían resumir los orígenes y principios de la teoría y Josefina debía preparar la presentación para todos sus compañeros. Además el equipo decidió que Felipe sería el líder del grupo, llevaría la planificación y monitorearía el avance personal de cada uno.

Al comenzar el trabajo, todos los integrantes del equipo se mostraron muy interesados y comprometidos con la materia, todas las reuniones se estaban cumpliendo en tiempo y forma y además se avanzaba según la planificación inicial.

Gabriela y Eduardo se documentaban y estudiaban a diario sobre la “teoría de las necesidades de Maslow”. Discutían en como relacionar esta teoría con la comunicación que a futuro tendrían con sus pacientes y sus respectivos equipos de trabajo. Cada uno aportaba con sus experiencias en los campos de práctica y se daban retroalimentación

*Este caso fue escrito por María Cecilia Godoy Morales para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

**Versión: 11-03-2012**

### AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo “Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco”, para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



sobre lo que estaba viviendo a diario. Felipe, Josefina y Javier participaban también activamente en las reuniones, preparándose para cumplir con éxito las tareas. Además, en dos oportunidades, todo el equipo fue a solicitar ayuda a la profesora Fernanda Urrejola para dar contexto y sentido al trabajo. Fernanda los ayudó a acotar la discusión y los alineó en las conclusiones finales del proyecto.

Con el correr de los meses, Gabriela y Felipe se vieron un poco agotados y superados por la carga académica que tenían. A dos meses de terminar el semestre, ambos se acercaron a conversar con la profesora para explicarles su situación *“maestra, estamos muy colapsados con la enorme cantidad de tareas, trabajos y actividades que debemos entregar”*. Fernanda les explicó que ellos decidieron inscribirse en la materia y que lamentablemente ya había pasado el tiempo permitido por reglamento para dar de baja la materia. *“Gabriela y Felipe, ¡no bajen los brazos! ya queda muy poco para que termine el semestre y están en un buen grupo. Pidan ayuda a Felipe, Josefina, Javier y Eduardo; trabajen como el gran equipo que son y no me cabe duda que saldrán airosos de esta situación”*.

Gabriela y Felipe decidieron seguir adelante con el proyecto, hacer el último esfuerzo y dar lo mejor de cada uno. Ellos sabían que tarde o temprano recibirían la recompensa. Llegó el 11 de noviembre de 2011, día en que tenían programada una reunión de trabajo. Llegaron todos puntualmente a la cita, excepto Josefina. Llegó con más de 40 minutos de retraso y ella se disculpó diciendo que había tenido problemas en la movilización para llegar a la facultad. En esa reunión se trataron ciertos puntos:

- Posible baja de Gabriela y Felipe
- Revisión de la planificación o carta Gantt del trabajo
- Fecha de presentación frente al curso
- Metodología para presentar las conclusiones

Todos estuvieron de acuerdo en brindar apoyo a Gabriela y Felipe en lo que fuera necesario. Ningún integrante del equipo quería que se retiraran del proyecto, ya que habían trabajado y habían puesto mucho esfuerzo en todo. Por otro lado, se dieron cuenta que estaban atrasados en una semana según la planificación, por lo que todos se comprometieron a trabajar un poco más cada día para sacar el trabajo adelante.

*Este caso fue escrito por María Cecilia Godoy Morales para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

**Versión: 11-03-2012**

#### **AVISO LEGAL**

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo “Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco”, para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



La fecha de presentación quedó fijada para el día 12 de diciembre y ocuparían como metodología para presentar la información una presentación en *Power Point* y un *sketch o role playing*.

### **Cumplimiento de compromisos**

Ya en el tramo final del semestre y a menos de un mes de la presentación final, Josefina dejó de asistir a las reuniones y el equipo perdió todo contacto con ella. No contestaba su teléfono celular y tampoco respondía los correos electrónicos. El equipo, muy preocupado, decidió ir a hablar nuevamente con la profesora para explicarle la situación en la que se encontraban. Le explicaron todo con lujo de detalles, a lo que Fernanda respondió *“ustedes son un equipo, y deben suplir las funciones y responsabilidades cuando alguno falla. El día de la presentación nadie puede notar que alguien de ustedes no cumplió con su compromiso... ustedes son un grupo que es mucho más que la suma de cada una de sus partes”*.

Con ese mensaje se fueron todos a trabajar. No tuvieron más opción que asumir la función de Josefina y comenzar a preparar la presentación final del trabajo. Trabajaron largas tardes buscando la mejor forma de presentar sus conclusiones. Querían ser innovadores a la hora de exponer y esperaban con ansias poder estar presentes en el seminario anual interuniversitario.

Dos días antes de la presentación final, Josefina apareció en la facultad y se encontró con el equipo trabajando en la biblioteca. Gabriela la miró y corrió a abrazarla. Le preguntó que por qué había desaparecido casi tres semanas y le invitó a sentarse. Felipe no la saludó y ni siquiera la miró. Con su gesto demostró el enorme desagrado que le provocaba su presencia en la sala. Eduardo y Javier se mostraron indiferentes frente a su presencia.

Gabriela: *Josefina... ¿Qué te pasó? ¿Por qué desapareciste tanto tiempo?*

Josefina: *Tuve un problema familiar. Lamentablemente no pude venir a las reuniones y cumplir con el compromiso.*

Gabriela: *¿Pero qué te pasó? ¿Por qué no contestaste nuestros mensajes y llamados?*

*Este caso fue escrito por María Cecilia Godoy Morales para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

**Versión: 11-03-2012**

#### **AVISO LEGAL**

*El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo "Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco", para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.*

*Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.*



Josefina: *Lo siento mucho, de verdad... no quise ser un obstáculo en el desarrollo del trabajo. Tuve que cuidar a mis hermanos mientras mi mamá trabajaba. Justo este tiempo le tocó trabajar de día.*

Gabriela: *Pero lo bueno es que ya estás de vuelta. Ahora te puedes sumar a la presentación.*

Felipe: *¡No! No estoy de acuerdo. Ella no ha hecho nada de nada en nuestro trabajo, no colaboró con la revisión de la literatura, ni con el marco teórico y menos con la síntesis y desarrollo de las conclusiones... ¡y para qué hablar de lo que ella debía hacer! No estoy de acuerdo con que desaparezca 3 semanas y la recibamos como si nada hubiese pasado. Nosotros ya tenemos lista la presentación y ella no está contemplada. Así de simple. Además Josefina, tu falta de interés es evidente. Si hubieses tenido la intención de aportar y cumplir con tu compromiso, habrías dado señales de vida y explicado tu situación. Todos habríamos entendido y hubiéramos trabajado en tu parte, pero nunca contaste tu verdad. No te olvides que Gabriela y yo tuvimos dificultades hace algún tiempo y el equipo nos tendió la mano. Todos podríamos haber echo lo mismo contigo.*

Josefina: *Yo entiendo tu postura Felipe, pero lamentablemente no pude estar en el resto del proceso...por favor, denme una oportunidad.*

Después de un largo e incómodo silencio Gabriela preguntó “Y ustedes, Eduardo, Javier... ¿qué opinan?”.

Eduardo miró al horizonte y no emitió palabra. Javier se encogió de hombros y tampoco dio su opinión. Frente a esta situación, Gabriela sugirió ir a hablar con la profesora para determinar cuál sería la conducta a seguir.

Los cinco bajaron la escalera y llegaron a la oficina de la profesora Fernanda. Al darse cuenta de que la situación era compleja, la profesora los invitó a la sala de reuniones en donde tenían más privacidad. Ahí, Gabriela y Felipe expusieron la situación, ambos con sus respectivos puntos de vista. Josefina, Javier y Eduardo estaban en absoluto silencio. Felipe mira a los ojos a su docente y pregunta “*maestra ¿qué haría usted en una situación así?*”

*Este caso fue escrito por María Cecilia Godoy Morales para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

**Versión: 11-03-2012**

#### **AVISO LEGAL**

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo “Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco”, para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



## Notas de enseñanza

### Resumen del caso

Fernanda Urrejola es Licenciada en Enfermería, además de docente de la Escuela de Enfermería de la Universidad de Chile, y se encuentra dictando la asignatura “Interacción humana y comunicación”. A tres días de la presentación final del proyecto final de sus estudiantes, se presenta un problema: Josefina (una de sus alumnas) no ha cumplido el compromiso adquirido con su equipo aludiendo problemas personales y familiares. Considerando esta situación, Fernanda debe tomar una determinación frente al conflicto dentro del equipo de trabajo y orientarlos para tomar la mejor decisión.

### Objetivo general

- Que el estudiante identifique las ventajas del trabajo colaborativo para valorar y poner en práctica estrategias de trabajo de equipo
- Que el estudiante valore las consecuencias de la adquisición de compromisos dentro de un equipo de trabajo para que respete los compromisos adquiridos
- Que el estudiante sea capaz de analizar las probables situaciones conflictivas que pudieran surgir dentro de un equipo de trabajo para resolverlas eficientemente

### Objetivos específicos

- Identificar las formas de dividir las responsabilidades y compromisos dentro de un equipo de trabajo
- Identificar las probables situaciones conflictivas dentro de un equipo de trabajo para resolverlas eficientemente
- Reconocer las probables soluciones frente a una situación conflictiva dentro de un equipo de trabajo

### Temas relacionados con el caso:

- Trabajo en equipo
- Adquisición de compromisos
- Liderazgo
- Gestión de conflictos

*Este caso fue escrito por María Cecilia Godoy Morales para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

**Versión: 11-03-2012**

#### AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo “Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco”, para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



## Actividades previas para el alumno

Realizar las actividades relacionadas con el trabajo en equipo disponibles en el anexo 1, 2 y 3.

Leer el caso y contestar las siguientes preguntas (en relación al caso):

- Si usted fuera la profesora Fernanda Urrejola ¿qué recomendaciones le daría al equipo para solucionar el conflicto? ¿Por qué?
- Si usted fuera parte del equipo número ocho ¿dejaría que Josefina presentara el proyecto junto con el resto de sus compañeros? ¿Por qué?
- Si usted fuera parte del equipo número ocho ¿cómo cree que habría sido la mejor manera de enfrentar la situación con Josefina?

## Actividades previas para el docente

- Leer Katzenbach, J. (2000) *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Barcelona. Granica.
- Leer las actividades relacionadas con el trabajo en equipo (anexo 1, 2 y 3).
- Leer las respuestas o propuestas de solución de los alumnos.
- Preparar las preguntas para la discusión de la sesión, y preparar las dinámicas de trabajo en equipo.

## Actividades durante la sesión de discusión

### Preguntas para los grupos

Considerando las actividades previas que hicieron relacionadas con el caso:

- ¿En qué respuestas difieren?
- ¿En qué repuestas coinciden?
- ¿Por qué?

## Preguntas para la sesión plenaria

*Este caso fue escrito por María Cecilia Godoy Morales para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

Versión: 11-03-2012

### AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo "Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco", para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



- ¿Cuál creen que es la mejor solución para resolver el conflicto dentro del equipo ocho?
- ¿Cuál creen que sería la mejor actitud de la docente Fernanda Urrejola para facilitar la solución del conflicto del equipo ocho?

### Preguntas para el análisis de la información

- ¿Por qué creen que surgió el problema dentro del equipo ocho?
- ¿En qué etapa de la formación del equipo ocho surgió el conflicto?
- ¿Creen ustedes que el conflicto tiene posibilidades de ser resuelto?

### Puntos a precisar en la sesión plenaria

Trabajar en equipo ni es fácil, incluso muchas veces es más complejo que trabajar de forma individual. Muy relacionado con este concepto está el “trabajo colaborativo” en donde un grupo busca alcanzar objetivos específicos y se utilizan herramientas para dar soporte y facilitar el trabajo.

Koontz y Weihrich (2004) en su libro “Administración: una perspectiva global” declaran que “no existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones”, entre las que se encuentran:

- Los miembros del equipo deben visualizar el propósito del equipo y deben estar convencidos de su valor
- Las normas dentro del equipo son fundamentales. Debe normarse las asistencias y horarios a las reuniones, la confidencialidad de las mismas y los compromisos que cada uno de los integrantes del equipo adquiere
- Deben identificarse claramente las metas o compromisos personales y grupales dentro del equipo de trabajo
- Debe existir retroalimentación positiva dentro del equipo y deben alentarse a cada integrante través de premios y/o reconocimientos

Schermerhorn y Osborn (2002) señalan que los equipos pasan por 5 etapas, relativamente definidas:

- Formación: caracterizada por incertidumbre relacionada con las metas a alcanzar, la estructura del equipo y el liderazgo

*Este caso fue escrito por María Cecilia Godoy Morales para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

**Versión: 11-03-2012**

#### AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo “Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco”, para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.





- Tormentosa o de confusión: existen conflictos sobre quién ejercerá el liderazgo o el control dentro del equipo
- Normalización: se desarrolla el sentido de identidad dentro del equipo y se establecen relaciones más cercanas entre los miembros del mismo
- Desempeño: el equipo funciona bien, la estructura es funcional y aceptada por el grupo
- Disolución: los niveles de desempeño dejan de ser la prioridad de los equipos y se tiende a la disolución de los grupos de trabajo

### Uso del pizarrón:

Dividir el pizarrón en 5 columnas:

Personajes	Hechos	Conflictos	Probables soluciones	Beneficios para el equipo

Plan de tiempos:

Tiempos	Actividad	Personas involucradas
5 minutos	Bienvenida e instrucciones de las actividades	Docente
15 minutos	Dinámica de formación de equipos	Equipos de trabajo
10 minutos	Lectura de caso dentro de los grupos	Equipos de trabajo
20 minutos	Plenaria (discusión)	Líder de cada equipo
10 minutos	Conclusiones	Equipos de trabajo y docente
10 minutos	Explicación de conceptos	Docente

### Epílogo del caso

*Este caso fue escrito por María Cecilia Godoy Morales para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

**Versión: 11-03-2012**

#### AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo "Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco", para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



La docente Fernanda Urrejola les dio a los integrantes del equipo completa libertad y autonomía para resolver el conflicto, es decir, los incitó a que, como un equipo constituido y con un líder establecido, debían ser capaces de resolver el problema. Después de una larga discusión grupal, el grupo decidió que la forma más justa de resolver el conflicto sería a través de una votación. Por tres votos contra dos, se resolvió que Josefina tendría la opción de hacer la exposición.

Todos los integrantes del equipo le explicaron a Josefina qué es lo que debía hacer y buscaron la forma de reintegrarla. Felipe, no muy convencido de la situación se mantuvo al margen, pero no se opuso a la decisión del equipo.

El día de la presentación, todos llegaron impecablemente vestidos y fueron muy puntuales. Josefina presentó su parte sin grandes contratiempos y casi no se percibió por parte de los asistentes que había estado casi un mes fuera del proyecto.

Todos se sacaron muy buena calificación, pero se les castigó porque se extendieron en los minutos de exposición y no hubo tiempo para profundizar el tema a través de preguntas a los integrantes de equipo. Por lo mismo, tampoco fueron seleccionados para ir al seminario anual interuniversitario.

## Anexo 1

Realice una reflexión de la siguiente frase y escríbala en no más de cinco renglones.

*Este caso fue escrito por María Cecilia Godoy Morales para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

**Versión: 11-03-2012**

### AVISO LEGAL

*El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo "Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco", para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.*

*Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.*



Frase relacionada con el trabajo en equipo:

*“Trabajar en equipo no es una virtud, es una elección consciente y voluntaria que surge construyendo lazos de confianza basados en la vulnerabilidad humana que muestran los integrantes del equipo, ante sus errores, temores, y dificultades”.* - Patrick Lencioni

## Anexo 2

Observe con detención la siguiente imagen y conteste las preguntas a continuación:

*Este caso fue escrito por María Cecilia Godoy Morales para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

**Versión: 11-03-2012**

### AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo “Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco”, para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.





- ¿Considera que estos deportistas están trabajando en equipo?
- ¿Por qué?
- ¿Cuál cree usted que la principal motivación de estos deportistas?

### Anexo 3

Observe con detención la siguiente imagen y conteste las preguntas a continuación:

*Este caso fue escrito por María Cecilia Godoy Morales para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

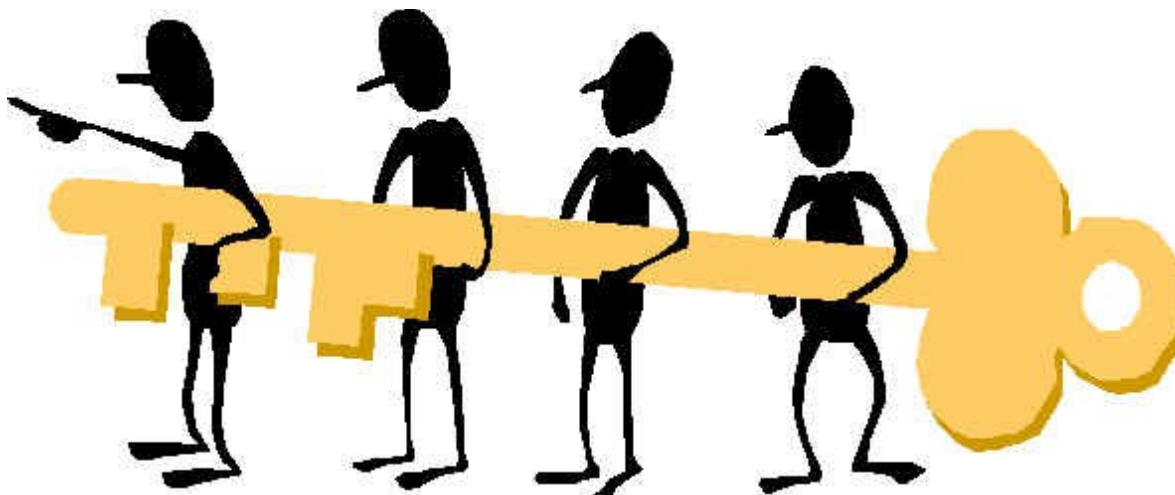
**Versión: 11-03-2012**

#### AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo "Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco", para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.





- ¿Considera que imagen representa el trabajo en equipo?
- ¿Por qué?
- La imagen tiene cuatro personajes. El que se encuentra en primera posición (desde izquierda a derecha) ¿considera que cumple algún rol en particular? ¿Por qué?
- ¿Qué representa la llave dentro de esta imagen?

## Referencias bibliográficas

Katzenbach, J. (2000) *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Barcelona. Granica.

Koontz H., Weihrich H. (2004) *Administración: una perspectiva global*. México. McGraw-Hill.

*Este caso fue escrito por María Cecilia Godoy Morales para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

**Versión: 11-03-2012**

### AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo "Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco", para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



Lencioni, P. (2002) *Las cinco disfunciones de un equipo, una fábula de liderazgo*. Estados Unidos. Editorial Jossey-Bass.

Schermerhorn, J., Osborn R. (2002) *Organizational Behavior*. Estados Unidos. University of Phoenix Custom Edition e-text.

---

*Este caso fue escrito por María Cecilia Godoy Morales para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.*

**Versión: 11-03-2012**

#### **AVISO LEGAL**

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo "Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco", para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.

