



Gap Inc. Limitedbrands



MANUAL DE CAPACITACIÓN EN CUMPLIMIENTO DE DEBERES Y DERECHOS LABORALES

MÓDULO 1 Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo



CRÉDITOS

Este manual, elaborado para el PROYECTO CIMCAW / MECOMAQ es un documento de apoyo para la capacitación en derechos y deberes laborales en República Dominicana.

Concepto Original

Alianza CIMCAW/MECOMAQ con la participación de
Laura Carter / Federación Internacional de Trabajadores Textiles,
Vestuario y Cuero, FITVC
y coordinado por
Elena Arengo / Social Accountability International, SAI

Investigación y desarrollo

Legal: Altair Rodríguez y
María Graciela Cuervo / Centro de Investigación para
la Acción Femenina, CIPAF
Metodología: Santa Mateo / CIPAF

Coordinación y Asesoría

Magaly Pineda / CIPAF

Revisión y edición de textos

Sara Carolina García / Crea Generación, S.A.

Diagramación, y diseño

Mireya Arroyave / Crea Generación, S.A.

Ilustración

Ivelisse Álvarez



Calle Hernán Suárez, Bloque III, #5. El Cacique II
Santo Domingo, República Dominicana
mariagcuervo@gmail.com, magalypt@gmail.com
www.cipaf.org.do

1era. edición: agosto 2008

Este manual ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de este manual son responsabilidad de CIMCAW / MECOMAQ y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDO

Presentación	4
Capítulo 1	6
Relaciones Humanas	
- Introducción	7
- Objetivos	7
- Dinámicas a utilizar	8
1. Relaciones Humanas	11
2. Factores que intervienen en las relaciones humanas	14
3. ¿Qué debemos hacer para tener un buen ambiente laboral?	16
4. Las modalidades individuales	22
5. Las correlaciones en nuestro trabajo	24
6. La comunicación	24
Capítulo 2	28
Trabajo en Equipo	
- Introducción y concepto	29
1. El trabajo en equipo se basa en las 5 C	30
2. Señales que el equipo tiene problemas	32
3. El líder del equipo	32
Conclusión	39
Evaluación	40
Bibliografía	41

PRESENTACIÓN

El proyecto **Mejoramiento Continuo en la Maquila** (MECOMAQ) es un proyecto de una Alianza internacional que incluye a los siguientes socios:

- ✧ Gap, Inc.
- ✧ The Limited
- ✧ Timberland
- ✧ Wal-mart
- ✧ ONGs locales de los países de la región, en la República Dominicana el Centro de Investigación para la Acción Femenina (CIPAF)
- ✧ ONGs y agencias de desarrollo internacionales: SAI y DAI
- ✧ Sindicatos: Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero

El proyecto está financiado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y las marcas que participan, y se está implementando en seis países: Nicaragua, Guatemala, El Salvador, Honduras, República Dominicana y Costa Rica.

En Nicaragua, Guatemala, República Dominicana y Honduras, el proyecto ha sido coordinado con grupos y actores clave locales. En algunos países se ha trabajado con un socio local y/o un Comité Consultivo formado por los distintos sectores clave del área de zonas francas: Secretarías de Trabajo, asociaciones del sector privado, sindicatos. En nuestro país el Comité Consultivo lo conforma la Comisión Tripartita para el Bienestar de los Trabajadores de Zonas Francas.

El objetivo principal del proyecto Mejoramiento Continuo en la Maquila (Mecomaq) es el de “apoyar para mejorar las condiciones laborales y los sistemas gerenciales en las fábricas de confección en Centroamérica y República Dominicana”.

La expectativa de todo el equipo MECOMAQ, es que estos manuales para capacitadores sean un aporte al sostenimiento y mejora en la responsabilidad

social del sector de zonas francas para las fábricas dominicanas participantes, preparándose a enfrentar los retos y competencia esperada al finalizar el Acuerdo Multifibra.

Este es el producto del esfuerzo compartido por diferentes actores claves del sector de zonas francas y que esperamos pueda brindar el mayor provecho a los trabajadores .

Magaly Pineda

Directora Ejecutiva
CIPAF

Rafael Amador

Director Regional
Proyecto MECOMAQ

CAPÍTULO 1

Relaciones Humanas

CAPÍTULO 1

Relaciones Humanas

Introducción

El siguiente manual es una pequeña muestra ilustrada de las **buenas relaciones humanas y trabajo en equipo** que deben existir en un área de trabajo. El personal involucrado, jefes y subalternos son los protagonistas de las relaciones humanas en una empresa. Sin ellos una empresa no funciona, por eso cada uno de los seres humanos tiene un valor incalculable.

Para que una fábrica cumpla con sus objetivos, no solo se necesita un buen plan de trabajo y cumplir con las metas de producción establecidas; sino una buena disposición por parte de cada uno de los/las trabajadores/as para ejecutar sus labores. Es decir que asuman su rol, no solamente forzados a cumplir una necesidad personal, sino porque existe un interés en apoyar a un equipo de personas involucradas en las actividades afines de sus responsabilidades, en un ambiente saludable.

Esperamos que su participación en este taller de capacitaciones del proyecto MECOMAQ sea aplicable en la mejor manera posible a sus labores cotidianas con actitudes propositivas.

Objetivos del capítulo

1. Que los participantes conozcan y utilicen en su organización los principios básicos de las buenas relaciones humanas y trabajo en equipo.
3. Promover el respeto y valorar el trabajo individual y del personal a su cargo.
4. Fomentar una actitud positiva en el trabajo a fin de lograr una relación sana y justa evitando futuras crisis innecesarias, y la convivencia en un ambiente armonioso y saludable.

DINÁMICAS A UTILIZAR EN LAS CAPACITACIONES CON TRABAJADORES Y GERENCIA

Presentación en pareja

Duración:

Esta dinámica dependerá del número de participantes. Sin embargo, el facilitador establece, un tiempo mínimo de tres minutos (3) para el intercambio de las informaciones de cada participante.

Propósito:

Lograr un clima de confianza, mayor participación e integración con cada uno de los participantes.

Desarrollo de la dinámica:

El/la facilitador/a explica en qué consiste la dinámica de presentación.

“Se coloca una música (merengue), al compás de la música los participantes salen a buscar su pareja. (Preferiblemente con aquellas personas que menos han tratado).

Cada participante dice su nombre, el tipo de trabajo que realiza, su hobby y expectativa del taller. En la plenaria la información recogida se socializa de forma general y muy breve. Esto se hace con cada uno de los participantes. Todos deben presentarse.

El/la facilitador/a tiene que tener un buen manejo del tiempo para lograr la presentación de todos los participantes y debe garantizar una presentación animada y ágil.

Ejercicio práctico



El Árbol del Problema

El objetivo de la actividad:

Que los y las participantes (gerentes y/o supervisores/as y operarios/as) identifiquen los problemas que afectan el buen desempeño en su trabajo y al mismo tiempo identifiquen las posibles soluciones a los mismos para lograr una mayor eficacia y eficiencia en el entorno laboral de la fábrica.

Descripción de la actividad:

El árbol del problema es una técnica visual, que permite la identificación de los problemas y al mismo tiempo, buscar las soluciones a los mismos. Esta técnica puede ser adaptada según la necesidad del grupo. En esta actividad solo se identificarán los problemas y las soluciones. Las ramas representan los problemas identificados por los grupos y el tronco del árbol las soluciones de los mismos.

La facilitadora o el facilitador da una breve explicación de la importancia de la utilización de la técnica y de cómo ésta ayuda a identificar colectivamente los problemas y la solución de los problemas identificados por ambos grupos.

La facilitadora o el facilitador lleva dos (2) papelógrafos. Cada uno contiene el dibujo de un árbol grande. Se procede a la división de los grupos (gerentes-supervisores/as y operarios/as.). A cada grupo por separado se le entrega un árbol, el cual deberán colocar en un espacio del salón. Ambos grupos deben contar con un moderador o una moderadora para lograr, en el tiempo establecido, la identificación de los problemas y las soluciones.

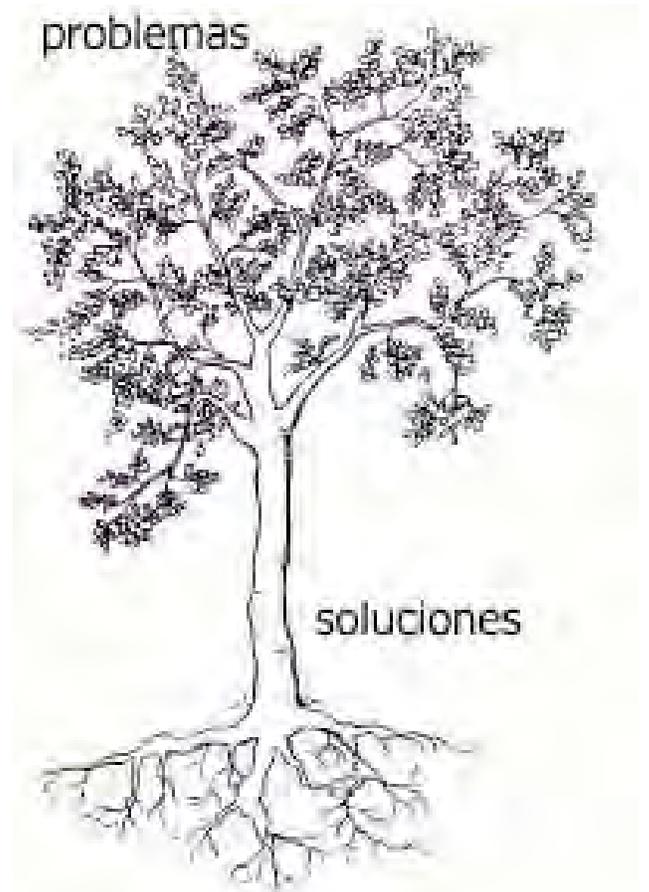
- **Primero:** ambos grupos, por separado identifican los problemas detectados en la fábrica o en la empresa. Es importante motivar la participación de cada uno y facilitar que las y los participantes expresen sus opiniones.
- **Segundo:** luego de identificar los problemas los y las participantes deberán proponer soluciones a los mismos.

- **Tercero:** se lleva a cabo la socialización y puesta en común de los resultados de ambos grupos. En ese momento cada grupo presenta su trabajo a la plenaria.
- **Cuarto:** la facilitadora o el facilitador recoge las impresiones de ambos grupos y destaca los elementos comunes y lo no comunes presentado. Al final del proceso la facilitadora o el facilitador motiva para la realización de una propuesta de Plan de Actividades que ayude a eliminar los problemas que afectan el clima de armonía en la fábrica.

Duración de la actividad: 2 horas

Material a utilizar:

Papelógrafos, marcadores, masking-tape, dibujo de dos árboles grandes (colocar en un sitio visible del salón).



Relaciones Humanas

1. Las Relaciones Humanas

Las buenas Relaciones Humanas mantienen a los hombres y mujeres en vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

No siempre los seres humanos están en armonía y esto se debe a que “todos tenemos nuestras propias maneras de interpretar la vida”, los procedimientos laborales, por lo que siempre hay divergencias lógicas entre las personas. Pero de eso tratan las relaciones humanas, de que a pesar de todas las diferencias entre los seres humanos, haya un esfuerzo por lograr una atmósfera de comprensión y sinceridad y por alcanzar el bien común.

Convivir, colaborar e interactuar con todas las personas, es una tarea que debe interesarnos si deseamos mejorar el clima familiar, laboral y de amistad que nos rodea.

Todos los días y a toda hora, se viven las Relaciones Humanas, lo único nuevo es que su importancia ha sido finalmente comprendida y acerca de ellas se comienza a hablar, cada vez más.

En conclusión: las relaciones humanas son la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros.

Trabajo de grupo



El objetivo de esta actividad:

lograr una mayor interacción y un mejor trato con todo el personal de la fábrica o empresa.

Descripción de la actividad:

El/la facilitador/a presenta en Power point el tema ¿Qué son las relaciones humanas?

Terminada la presentación y acompañado de una guía de preguntas el/la facilitador/a procede a la división de tres grupos (3). A cada grupo se le entrega una pregunta que deberá contestar, luego de hacer una reflexión a lo interno de cada grupo.

El/la facilitador/a solicita a los grupos presentar los resultados en la plenaria. Finalmente el/la facilitador/a recoge la impresión de los grupos señalando los elementos más relevantes de cada uno, a partir de su exposición. Para este proceso el/la facilitador/a se auxiliará de una guía de preguntas.

Guía de discusión:

- ¿Cómo te gustaría ser tratado en tu trabajo cuando te equivocas?

- ¿Qué piensas de las personas, en tu área de trabajo, con las siguientes actitudes: Violenta, Tímida, Distraída, Amistosa; etc.?

- ¿Qué harías para manejar positivamente, en tu área de trabajo, a una persona con las siguientes actitudes?
 - Violenta
 - Tímida
 - Amenazadora
 - Amistosa
 - Sincera
 - Distraída

Duración de la actividad: 20 minutos

Material a utilizar:

Presentación en Power point (laptop y proyector).

Papelógrafos, marcadores, láminas y masking-tape.

Fotocopias de la guía.

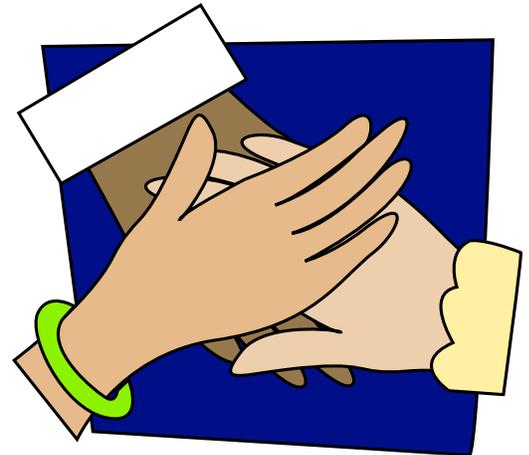
2. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LAS RELACIONES HUMANAS

a) La cultura:

determina ampliamente las experiencias que una persona posee, las frustraciones y ajustes que debe enfrentar y las normas de conducta que se le exigen. Cada cultura posee sus valores distintivos, su moral, y sus formas de comportamiento.

La cultura moldea la personalidad, porque proporciona soluciones ya preparadas y ensayadas, para muchos de los problemas de la vida.

La cultura se convierte con el tiempo en un modo de vida.



b) La familia:

Como factor dominante del ambiente durante los primeros años de la vida del individuo, cuando su personalidad se está moldeando con mayor rapidez, la familia es el principal agente en el proceso de socialización.

c) La dependencia de terceros y en el trabajo:

Fuera del hogar, el HOMBRE y la MUJER entran a un grupo o grupos sociales más o menos organizados, donde cada individuo debe encontrar un lugar. El lugar que ocupará, ya sea dominante o sumiso, en la brillantez o en la sombra, dependerá hasta cierto punto de las cualidades que ya tenga. Depende también de lo que el grupo desea de él y en donde produce la tensión menor y la satisfacción más grande. Muy pronto toma un papel que mucho tiene que ver con la dirección de su desarrollo posterior.

Todas las personas tienen siempre dependencia de otras personas o grupos de personas para sobrevivir, pero más aún tienen dependencia del trabajo, como medio para conseguirse un lucro, y también como forma de desarrollarse como

persona o como profesional.

Ejercicio práctico



Actividad

Objetivo de la actividad:

Generar un proceso de reflexión en los participantes sobre “los factores que intervienen en las Relaciones Humanas y su impacto en su espacio laboral”.

Descripción de la actividad:

El/la facilitador/a realiza una pregunta generadora sobre “**¿Cuáles son los factores que intervienen en las Relaciones Humanas?**”

Después solicita a los/las participantes opinar sobre el tema en cuestión. El/la facilitador/a debe mantener al grupo muy activo, provocando la intervención de cada uno de los/las participantes.

Es importante que el/la facilitador/a mantenga la pregunta en la pantalla de la lap top, para que el grupo no pierda la información sobre lo que se está tratando. Siempre que se pueda es bueno contar con recursos visuales para mantener la atención del auditorio.

Terminada la intervención de los/las participantes. El/la facilitador/a presenta en Power point el material completo y lo explica en detalle uno por uno, hasta lograr una mayor comprensión y profundización del tema.

Duración de la actividad:

30 minutos.

Material a utilizar:

Presentación en Power point (lap-top, proyector).
Papelógrafos, marcadores, y masking-tape.

3 ¿QUÉ DEBEMOS HACER PARA TENER UN BUEN AMBIENTE LABORAL?

Para cumplir esta necesidad la actitud entre la gerencia o los representantes de ésta y los trabajadores debe ser de fraternidad, respeto y de reconocimiento mutuo del valor que juega el papel de cada una de las partes dentro de la fábrica. La gerencia puede hacer llegar mensajes a los trabajadores –sin excepción- que su presencia en la empresa es importante. Esto contribuye a fortalecer la disposición y ánimo de los trabajadoras para llegar diariamente a su puesto de trabajo.

Por su parte el trabajador debe propiciar un trato amable, demostrar un esfuerzo por cumplir con sus obligaciones y disposición para

colaborar cuando se requiera. Todo esto conlleva a generar un ambiente laboral saludable y eleva la productividad de las partes.



Conozcamos algunas estrategias de Relaciones Humanas:

1. Aplicación de la regla de oro:

Esta consiste en aplicar la fórmula **YO-TÚ** y no **YO-COSA**, porque la relación **YO-TÚ** es la que trata al prójimo, a la persona, al trabajador. Es la relación que trata a las personas, sintiendo, apreciando y respetando el valor intrínseco del ser humano. La regla de oro de las relaciones humanas se resume con las simples y sabias palabras: **“Haz a los demás lo que quisieras que te hicieran a ti y no hagas lo que no desearías que te hiciesen”**.

2. Cultivar la empatía:

Ponernos en el punto de vista de la otra persona, identificarnos con su modo de ver el mundo; nos posibilita que seamos capaces de sentir, pensar y actuar como ella, para lograr una comprensión más cabal y profunda de esa persona. No solo nuestro punto de vista es el único para llegar a la solución de problemas o conflictos.

3. Cultivar el trato humano positivo:

Aprender el hábito de tratar a las personas (dentro y fuera de nuestro centro laboral) con una actitud positiva. Lo que significa que nuestras relaciones con ellas deben satisfacer las necesidades fundamentales de ser aceptado, reconocido y estimado. Todos tenemos algunos aspectos positivos y si valoramos y apreciamos estos aspectos en nuestras actividades laborales, sin importar el área, contribuiremos al desarrollo de las personas.

4. Evitar el trato negativo, frustrante:

Evitar la actitud y el hábito de censurar, criticar y reprochar a las personas; señalándoles errores, deficiencias y fallas. Aunque los que practican este hábito a veces creen que lo hacen con buenas intenciones, contribuyen al empeoramiento o deterioro de las relaciones humanas, por frustrar la necesidad fundamental referida en la anterior recomendación.

5. Evitar crear sentimientos de inferioridad:

Evitar crear sentimientos de inferioridad que se ocasionan, cuando al relacionarnos con los demás, se da un trato que rebaja, humilla y menosprecia; que hace sentir inferiores a las personas, bien por desvalorizarlas o menospreciarlas o hacer comparaciones denigrantes con las virtudes de otras personas, o por enfatizar nuestras bondades con menoscabo del prójimo. Este tipo de trato afecta y disminuye la autoestima y frustra la necesidad de aceptación y aprobación social.

6. Comprender y aceptar el hecho de las diferencias individuales:

No hay dos hojas, ni dos flores, ni dos frutos iguales. Tampoco hay dos animales, aún de la misma especie, idénticos. Mucho menos podemos encontrar a dos seres humanos iguales porque, éstos presentan los

ingredientes de las influencias educativas y culturales, que los diferencian y diversifican. Por lo tanto cada hombre es un ser único e irrepetible que debe ser aceptado y comprendido.

7. La tolerancia:

¿Cuál es la raíz de la tolerancia? Es inevitable que cada uno vea el mundo desde su punto de vista. Resulta perjudicial aferrarse a la creencia incuestionable de que el propio modo de ver las cosas es el verdadero y que las demás visiones son erróneas e incorrectas.

Esto es lo que constituye **la intolerancia**, que es el peor de los defectos de las relaciones humanas y cuando se exagera se convierte en una de las principales causas de conflictos y guerras del mundo. Su antídoto es la tolerancia, cualidad indispensable para la convivencia humana. Hay varias vías, que resultan complementarias para su promoción:

- a) Comprender que el punto de vista individual es como una pieza de un rompecabezas y que con ella sola no se puede armar; sino que es necesario complementarla e integrarla con las “piezas” que corresponden a los otros puntos de vista.
- b) Otra forma de promover la tolerancia es ampliar y ensanchar nuestra perspectiva o ventana, de modo que quepan en ella otras perspectivas.
- c) También contribuye a la tolerancia conocer los otros puntos de vista, desarrollar la empatía (cualidad que consiste en saber ponernos en la perspectiva de las otras personas).
- d) Finalmente, cultivar el arte de atender y escuchar para conocer mejor lo que otros piensan y quieren expresar.

Ejercicio práctico:



Objetivo de la actividad:

Que los participantes identifiquen algunas estrategias que faciliten un buen ambiente laboral en la empresa o en la fábrica.

Descripción de la actividad:

El/la facilitador/a realiza una breve exposición sobre la importancia de mantener un buen ambiente laboral en una empresa o en la fábrica y cómo esto favorece el rendimiento de todo el personal.

Realizada la exposición teórica el/la facilitador/a organiza dos grupos: uno con los operarios y otro grupo con los gerentes. A cada grupo se le entrega una guía de preguntas. Cada grupo por separado reflexiona y discute las preguntas que le fueron entregadas por el/la facilitador/a.

En plenaria el/la facilitador/a solicita a cada grupo presentar los resultados de su reflexión. Se promueve la discusión sobre los aspectos que fueron tocados por cada grupo, se recogen las impresiones de ambos grupos.

El/la facilitador/a hace una síntesis de los elementos más relevantes de la discusión y concluye la actividad.

Duración de la actividad: 45 minutos

Material a utilizar:

Presentación en Power point (laptop, proyector), papelógrafos, marcadores, masking-tape y fotocopias de las guías.

PREGUNTAS PARA DISCUTIR EN LOS GRUPOS

Para el/la trabajador/a:

1. ¿Qué trato espera de su jefe inmediato?

Para el gerente/jefe/:

2. ¿Qué espera del personal subordinado a su cargo?

Reflexión (para los dos grupos)

- ✓ ¿Qué situaciones pueden llevar a desarrollar actitudes negativas?
- ✓ Dé ejemplos de situaciones que pueden llevar a desarrollar actitudes positivas.

No todos los jefes actúan de la misma manera, puesto que ello depende de las tendencias y el temperamento de cada cual. Hay personas que entran fácilmente en contacto con los demás y ganan su confianza, sin haber distinción de clase o de jerarquía. Para otras, en cambio, sus relaciones sólo son posibles con las de su propia clase o las que pertenecen a su propio medio social. No faltan tampoco aquellas que prefieren el contacto con personas a las cuales considera inferiores, porque pueden satisfacer sus tendencias a la dominación, ya que en el fondo se trata casi siempre de individuos con el complejo de inferioridad.

Algunas actitudes comunes de los jefes

- 1. La actitud burocrática:** Consiste en regirse exclusivamente por normas rígidas establecidas por los reglamentos de la institución, con lo que quedan a salvo la seguridad y su responsabilidad personal como jefe. Los hombres y mujeres de esta clase tienen poco contacto con su gente por lo cual muestran escaso interés en ella. Las comunicaciones son de carácter oficial y con frecuencia por escrito.
- 2. La actitud autoritaria:** Se caracteriza por motivar, principalmente la necesidad de asegurarse el prestigio y el poder. Los individuos que actúan de esta forma tienen un gran concepto de su personalidad. Son personas de carácter egocéntrico y que solo buscan prestar servicio a su yo personal. El jefe autoritario exige una obediencia ciega de sus subordinados, cuyas necesidades y sentimientos no le interesan mayormente.

- 3. La actitud simpática:** Tiene como motivación el interés por cada uno de los subordinados. Es una actitud casi paternal del jefe, quien trata que cada uno de ellos desarrolle su potencial, estimula sus ambiciones de progreso y otorga recompensas adecuadas y escapa de aplicar sanciones y castigos según los casos.

- 4. La actitud democrática:** Se caracteriza por estar concentrado en el interés del grupo, por procurar la satisfacción de sus subordinados. El jefe democrático aspira al perfeccionamiento del equipo que dirige. Se integra con él en forma igualitaria y sólo le exige una sincera cooperación.

Ejercicio práctico:



El objetivo de esta actividad:

Lograr una mayor comprensión sobre las diferentes actitudes y comportamientos de los jefes y cómo esto incide en el buen y mal funcionamiento de la fábrica o empresa.

Descripción de la actividad:

El/la facilitador/a formará cuatro grupos de trabajo. A cada grupo se le asignará una cualidad, tomando en cuenta la definición en función de los conceptos que aparecen en el material de apoyo.

Cada grupo, por separado, identificará una cualidad positiva de la actitud que se les asignó.

Una vez que los grupos hayan presentado su cualidad. El/la facilitador/a irá construyendo el jefe ideal a partir de los aportes expresados por los grupos.

El/la facilitador/a copia en un papelógrafo hasta lograr construir el concepto. Realizado este ejercicio, el/la facilitador/a presenta finalmente al auditorio, el perfil. El grupo debe de aceptar como válido el resultado presentado por el/la facilitador/a.

Duración de la actividad:

30 minutos.

Material a utilizar:

Presentación en Power point (laptop, proyector).

Papelógrafos, marcadores y masking-tape.

4. LAS MODALIDADES INDIVIDUALES

En las relaciones con nuestros semejantes, en la vida cotidiana, solemos tomar en cuenta determinadas actitudes y rasgos para caracterizar a las personas con las cuales entramos en contacto. Esto es porque cada ser humano se manifiesta exteriormente por una serie de formas expresivas.

Estas formas expresivas, que constituyen **las modalidades individuales**, pueden ser: gestos, mímica, reflexiones de la voz, actitud corporal, forma de caminar; entre otras.

Todas estas modalidades pueden agruparse en dos grandes categorías, de acuerdo con la actitud que adopta el sujeto ante sus semejantes y frente a la vida:

1. La actitud objetiva
2. La actitud egocéntrica

1. La actitud "Objetiva": Adaptación a las circunstancias, es decir, por una acomodación serena a la situación imprevista, sin desplantes, sin explosiones de ira o de desesperación. Trata de servir, apoyar y no solamente de ser apoyado.

2. La actitud "Egocéntrica": Es un servicio al yo, es decir, al sujeto. El individuo egocéntrico trata siempre de satisfacer su propia estimación. Cuando realiza una buena acción no lo hace por la acción misma, sino para recibir una alabanza o un aplauso. Se puede decir que todos sus pensamientos giran en torno a sí mismo.

¿Cuál de las dos actitudes les gustaría que existiera entre ustedes y en los demás?

5. LAS CORRELACIONES EN NUESTRO TRABAJO

Debemos partir del principio de que el jefe y el subordinado son dos entes correlativos. Ninguno de ellos puede existir sin el otro. No es posible que haya un jefe sin un subordinado, ni un subordinado sin un jefe.

ESA CORRELACIÓN TIENE UNA IMPORTANCIA CAPITAL EN LA VIDA LABORAL

Basta una pequeña alteración del comportamiento de uno de los miembros del binomio para que se produzca también una alteración en la conducta del otro. La repercusión de la conducta del uno sobre la del otro puede tener consecuencias benéficas, pero es posible que acarree también consecuencias fatales como reacción a disposiciones absurdas, a órdenes injustas o bien por la acción de simples palabras hirientes.

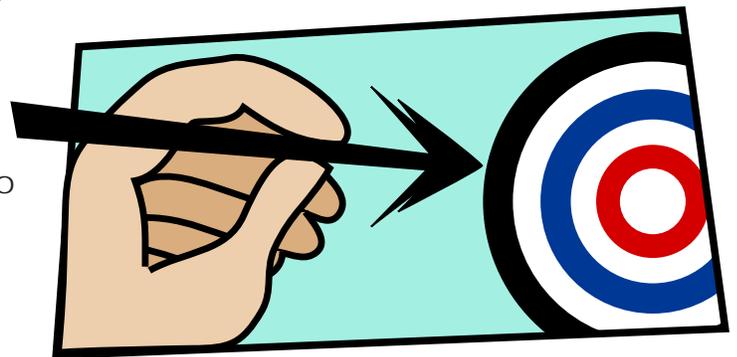
Para enfocar mejor la correlación es necesaria **la comunicación**, por lo que veremos su importancia.

6. LA COMUNICACIÓN

La conversación es el medio más importante que tenemos para comunicarnos oralmente, por eso el respeto a las opiniones del otro es fundamental; si no lo hago no podré establecer un diálogo, entonces solo escucharé mi opinión.

Escuchar es mucho más que limitarse a captar sonidos con nuestro sentido del oído, es más que oír.

Es atender a lo que se nos dice, interiorizarlo, comprenderlo y traducirlo en algún tipo de respuesta: una acción, una exclamación, un sentimiento.



Escuchar enriquece la comunicación, ya que nos permite comprender los puntos de vista de los demás y establecer un verdadero diálogo, con intercambio de ideas, apreciaciones y razonamientos.

Al escuchar pongo atención a mi interlocutor, oigo lo que me dice, y lo confronto con la expresión de sus ojos, los movimientos de su cuerpo, de su rostro; así completo el mensaje que él me ha querido comunicar.

Al escuchar no miro hacia otras partes, ni de un lado a otro; tampoco paseo mi vista alrededor como buscando a otra persona.

Al escuchar estoy atento a lo que se me está diciendo, no dejo volar mi imaginación ni mis pensamientos, me concentro y lo interiorizo.

Nunca interrumpo abruptamente a quien me habla; espero el momento oportuno para hacerlo y me disculpo por ello, yo también tengo cosas importantes que decir.

Si no entiendo algo y tengo alguna duda, pregunto, pido que me aclaren lo que acaban de decir; así evito malos entendidos y confusiones que podrían afectar la relación.

Pero sobre todo, lo que me dicen aquí, no lo repito, no participo de chismes y rumores.

A veces, es necesario y conveniente indicar a los compañeros, o subordinados, faltas o fallas que hayan cometido para mejorar las actividades que realizan o tareas encomendadas, pues hacer caso omiso o la "vista gorda" frente a lo mal hecho no ayuda en nada a mejorar las relaciones y empeoraría la convivencia y las tareas que se realizan.

¿Qué hacer en estos casos?

- a) En primer lugar, lo importante es distinguir entre la persona y su comportamiento. Por eso el señalamiento debe hacerse de modo que quede a salvo la estima personal y el respeto a la dignidad de la persona. No juzgarla o valorarla a ella, sino a su conducta o acción. Analizar objetivamente la acción o conducta errónea o defectuosa. Apreciar en qué ha consistido la falla.
- b) Ver las cosas desde su punto de vista, oír primero su opinión para ver cómo la persona explica el error; dejar que juzgue la acción por sí misma. Indicar las consecuencias negativas o perjudiciales que se derivan del hecho considerado. Discutir con ella y proponer la acción correctiva para enmendar el perjuicio ocasionado.
- c) Lo importante es no castigar o maltratar a la persona, ni rebajar su autoestima. Se debe analizar y juzgar objetivamente la acción defectuosa y encontrar la forma de rectificar o reparar el error sin perder el respeto a la dignidad de la persona.

Ejercicio Práctico:



LLUVIA DE IDEAS

Objetivo de la actividad:

Definir el concepto de **comunicación** y su importancia en las relaciones personales y laborales.

Descripción de la actividad:

A través de la “lluvia de ideas” se invita a los participantes a reflexionar sobre la importancia de la comunicación en las relaciones personales y laborales. Es importante lograr la mayor participación posible de todos los/as participantes.

El/la facilitador/a puntualiza el concepto con todas las ideas que surgieron en el auditorio a través de los/las participantes.

Duración de la actividad:

30 minutos.

Material a utilizar:

Presentación en Power Point (lap-top y data show).
Papelógrafos, marcadores, láminas y masking-tape.

CAPÍTULO 2

Trabajo en Equipo

CAPÍTULO 2

Trabajo en Equipo

INTRODUCCIÓN Y CONCEPTO

El equipo responde en conjunto por el resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. **Cada miembro está especializado en un área determinada** que afecta la producción de la fábrica, por lo que lleva a cabo funciones distintas que las de los demás, que son a su vez complementarias.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y **sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar la producción adelante**. El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, ***pero sin ninguna coordinación entre ellos***, en la que cada uno realiza su trabajo de ***forma individual, no forma un equipo***.

Por ejemplo, un grupo de trabajadores del área de empaque de una fábrica donde cada uno trabaja pensando sólo en su propia responsabilidad, no conforman un equipo de trabajo.

Si el trabajador que debe de entregar las cajas de empaque a tiempo al personal que prepara la selección de unidades de producción (prenda de vestir), no lo hizo porque se disgustó con su jefe o con alguno de los trabajadores de su misma área, esta persona no está trabajando en equipo, pues está actuando para sí mismo.

1. El trabajo en equipo se basa en las "5 C"

1. Complementariedad:

Cada miembro domina una parte determinada del trabajo en proceso y todas estas partes son necesarias para sacar el trabajo adelante.

2. Coordinación:

El grupo de trabajadores, con un líder, debe actuar de forma organizada con vista a sacar la producción adelante.

3. Comunicación:

El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos los trabajadores, esto es esencial para poder coordinar las distintas actividades individuales.

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

4. Confianza:

Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar "que hay que anteponer el éxito del equipo al propio".

Cada miembro del equipo trata de aportar lo mejor de sí mismo, sin buscar destacarse entre sus compañeros porque confía en que éstos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo en el que el equipo podrá lograr su objetivo.

Por ejemplo, si el responsable de entregar las cajas de empaque a la sección de empaque cumple con su entrega sin que intervengan sus propios intereses, estará actuando en función del equipo, porque esto hará que la operación siga cumpliendo su proceso.

5. Compromiso:

Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

*El equipo responde por los resultados obtenidos pero **goza de libertad para organizarse** como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.*

Ejercicio Práctico:



Objetivo:

Potenciar la importancia del trabajo en equipo poniendo en práctica las 5 C.

Descripción de la actividad:

El/la facilitador/a presenta en Power point el tema. Va presentado cada uno de los conceptos, y lo explica por separado acompañados de comentarios por parte de los/las participantes.

El/la facilitador/a promueve la discusión y la reflexión, en la medida que va presentado cada uno de los conceptos, solicita voluntariamente, que alguien del grupo lea en voz alta y luego lo comentan. Y así sucesivamente con los demás términos hasta comentar los cinco conceptos.

El/la facilitador/a pregunta al auditorio si alguien quiere presentar o contar alguna situación o testimonio personal que pudiera ilustrar más los conceptos.

Se recogen los elementos y se finaliza la actividad.

Duración de la actividad:

30 minutos.

Material a utilizar:

Presentación en Power Point (laptop, proyector).

2. Señales de que el equipo tiene problemas

Existen señales que nos ayudan a identificar problemas en los equipos de trabajo, los cuales para el beneficio particular y grupal de sus miembros deben resolverse adecuadamente.

Existen algunas de naturaleza externa y otras de naturaleza interna, ambas perjudican el buen desempeño del equipo. Algunas son:

- Dificultades en la organización, tales como modificaciones del ambiente externo, cambios en la economía, en las leyes o en la competencia
- Problemas de liderazgo
- Conflictos interpersonales por diferencias de opinión, estilos, ritmos de trabajo, niveles de educación y experiencia, maneras de aprender, juegos de poder, entre otros
- Interacciones de grupo al ignorarse procesos grupales como el establecimiento de la confianza, la clarificación de metas y toma de decisiones
- Competencias individuales, internas o externas

3. El Líder de un Equipo

El desempeño de un equipo de trabajo puede mejorar notablemente cuando al frente del mismo se encuentra **un/a auténtico/a líder**.

Un/a jefe/a podrá dirigir el equipo en base a la autoridad que su cargo conlleva, pero puede que no sea capaz de motivarlo, de obtener su máximo rendimiento.



Por otra parte, **si dentro de un equipo el/la jefe/a y el/la líder son distintas personas se puede producir una dualidad de mandos**, cada uno caminando en una dirección diferente.

Aunque el/la **jefe/a** no sea un líder, al menos debe contar con una serie de **cualidades** significativas para poder dirigir eficazmente un equipo de trabajo:

- ✓ Debe ser una **persona justa**, que sepa exigir pero también recompensar, que no haga discriminaciones arbitrarias, sino que trate a todos por igual.
- ✓ Una **persona muy trabajadora**, que dé el ejemplo: si exige a los demás, él va por delante.
- ✓ Una **persona exigente pero humana**, que busque y persiga la excelencia, pero que sepa reconocer el esfuerzo y la entrega. Una cualidad importante es ser comprensivo ante el fallo del colaborador.

Muchos jefes adoptan frente a sus colaboradores una actitud fría, distante, de superioridad, confundiendo altivez con autoridad. Una persona que no sea capaz de relacionarse con su gente difícilmente va a ser capaz de liderar un equipo humano.

- ✓ **Debe ser respetuoso/a**: que el mismo respeto que muestre hacia sus superiores, lo muestre también hacia sus colaboradores. Pero que sepa mantener la disciplina, que sepa decir NO cuando sea necesario.
- ✓ Un **defensor de su equipo**: que no tolere ataques externos. Si hay que tomar medidas las tomará él dentro del equipo, pero no permitirá que desde fuera se ataque a ninguno de sus colaboradores.
- ✓ Debe ser **democrático/a** : Que se preocupe de que todos los miembros sean tomados en cuenta y participen activamente, y que vele por que se sientan a gusto en el equipo (integrados).

- ✓ **Un/a organizador/a nato:** consigue que el equipo funcione, que vaya avanzando, que se vayan cumpliendo los plazos.
- ✓ **Una persona decidida,** que sepa tomar decisiones por difíciles que sean. No se esconde ni pasa “la papa caliente” a algún colaborador.
- ✓ **El jefe o líder debe confiar en su equipo,** ya que esto es percibido por el equipo.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que **los posibles defectos del/la jefe/a se suelen transmitir al resto del equipo;** ya que su comportamiento tiende a ser imitado.

Supervisa el trabajo del equipo antes de presentar los resultados al órgano supervisor.

Centraliza la relación del equipo con el resto de la organización, especialmente con los niveles superiores.

En el desempeño de un equipo de trabajo es frecuente que en algún momento puedan surgir **conflictos personales,** lo que es normal en una relación intensa y prolongada entre varias personas.

El **problema** se presenta cuando este conflicto termina generando un **enfrentamiento grave entre dos o más miembros del equipo.**

Esta situación origina que **el rendimiento del equipo se resienta** de inmediato. **Es imposible coordinar y avanzar en una actividad laboral cuando dentro del equipo hay enfrentamientos.**

Para que un equipo de trabajo sea eficiente es absolutamente necesario que sus miembros estén perfectamente compenetrados.

Partiendo de estas consideraciones resulta evidente que **un equipo no puede permitir** que en su seno se produzca este tipo de **enfrentamientos,** y si surgen debe tratar de detenerlos inmediatamente.

Todos los miembros del equipo, pero especialmente su jefe, están obligados a velar porque exista una buena armonía, un buen ambiente de trabajo; lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

El/la **jefe/a del equipo** deberá preocuparse por:

Fomentar la comunicación, buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.

Conocer de cerca a su gente, qué piensan, cómo se sienten, qué les preocupa, tratar de lograr que se encuentren a gusto.

Darle a su gente confianza, mostrarse cercano, que le puedan consultar sus preocupaciones. Detectar cambios de humor, intentar ver qué puede haber detrás.

Evitar situaciones injustas: diferencias significativas de carga de trabajo, diferencias de sueldos abismales sin justificar; etc.

Evitar agravios comparativos: alabanzas del/la jefe/a dirigidas siempre a los mismos miembros, cierto trato preferencial a parte del equipo (compartir con ellos más información que con el resto, quedar habitualmente con ellos a comer sin contar con el resto del equipo, tener reuniones informales sin avisar a los demás; etc.).

Propiciar y motivar la participación, por parte de todos los miembros del equipo.

Cuando surge el conflicto el/la jefe/a debe actuar:

- ✓ **Inicialmente dará un margen prudencial a los miembros enfrentados** para que ellos mismos resuelvan sus diferencias (a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos).
- ✓ **Si el asunto sigue sin resolverse el/la jefe/a intervendrá**, hablando con las personas implicadas y exigiéndoles que pongan fin a sus rencillas, advirtiéndoles que no va a tolerar comportamientos que pongan en peligro el proyecto.
- ✓ **Si el conflicto persiste, tomará cartas en el asunto**, informándose previamente con detalle de lo sucedido y adoptando a continuación la decisión que estime oportuna.
- ✓ **Lo que el/la jefe/a no puede permitirse bajo ningún concepto es hacerse de la vista gorda** y no darse por enterado de lo que está ocurriendo, esperando que el tiempo solucione los problemas.
- ✓ **El tiempo normalmente juega en contra** y lo que inicialmente era una pequeña diferencia se puede convertir en un enfrentamiento total.

Ejercicio Práctico:



Sociodrama

Cambio de Roles

Objetivo del Sociodrama:

Que los/las participantes obtengan una mayor comprensión, sobre el manejo y la resolución de conflictos en su espacio de trabajo.

El Sociodrama es una herramienta que permite la representación de un hecho o situación real. Es una actuación, en la que se utiliza gestos, acciones y palabras. Representa un hecho que se analizará a nivel grupal, este debe ser corto, preciso y conciso, además debe propiciar un cambio positivo en la actitud de las personas.

Pasos a tomar en cuenta para la realización de un Sociodrama:

Primer paso:

El/la facilitador/a debe tener claro cuál es el tema que se va a representar y por qué se va a realizar en ese momento.

Segundo paso:

Las personas que van a participar en el Sociodrama dialogan un rato sobre el tema, es importante realizar este ejercicio antes de pasar al escenario. Tiene que tener un carácter de seriedad y de búsqueda de soluciones que favorezcan un mejoramiento en el ambiente laboral.

Tercer paso:

Identificación de las personas que actuarán en el Sociodrama. Se les asignan los papeles o roles que tendría las personas ya seleccionadas. Luego se hace el ordenamiento de todas las informaciones que se quiere destacar para que al auditorio le quede más claro el mensaje y pueda hacer un análisis más realista de la situación.

Cuarto paso:

Es importante que el grupo no pase de más de 6 personas para la dramatización del problema.

Es importante usar materiales fáciles de encontrar en el entorno, para que la actuación sea más real y cause el efecto esperado en los/las participantes.

El drama no debe exceder de cinco minutos de duración para no perder el interés del auditorio.

Quinto paso:

El/la facilitador/a presenta al auditorio la técnica y solicita prestar la mayor atención posible a la situación que se va a presentar. Hecha la aclaración se procede a presentar el drama. Luego el facilitador pregunta al auditorio si desean hacer algún comentario respecto a la presentación. El/la facilitador/a cierra la actividad con un comentario que recoja la idea completa de la actuación.

Duración de la actividad:

30 minutos

Material a utilizar:

Un espacio adecuado para la realización del drama.

CONCLUSIÓN

Este tema en su práctica es más amplio, partiendo de las infinitas experiencias que se viven diariamente en el mundo laboral y personal.

Sin embargo, esperamos que en el transcurso de nuestra relación con todo el equipo participante, podamos apoyarlo de la mejor manera y reforzar aquellas áreas que no se abordaron en este periodo de capacitación.

Usted puede defender los valores humanos y retroalimentarse con las siguientes capacitaciones para enriquecer sus conocimientos y llegar a ser parte de nuestra responsabilidad social.

Muchas felicidades y gracias por participar.

Proyecto MECOMAQ

EVALUACIÓN

1. ¿Qué le pareció la presentación de los temas? ¿Fue clara?

2. ¿Qué opina del material analizado?

3. ¿Qué le parecieron los métodos utilizados?

4. ¿Qué fue lo que más le gustó de la sesión?

5. ¿Qué fue lo que menos le gustó?

6. ¿Sobre qué temas le gustaría recibir más información?

7. ¿Alguna otra sugerencia?

Bibliografía:

- ✓ Investigaciones, auditorias por SAI (Social Accountability International)
- ✓ Relaciones Humanas por "Bruno Martí" bruno_marti@latinmail.com
- ✓ Trabajar en Equipo: talento y talante "Editorial Desclee de Brouwer
- ✓ Manual Desarrollo personal y laboral-ICE
- ✓ Proyecto de promoción de políticas de genero/GTZ-Nicaragua
- ✓ Modelo de formación de promotoras y promotores jóvenes en salud sexual. Proyecto SxUnam.
- ✓ Proyecto Pro-equidad. Departamento Nacional de Planeación
Conserjería Presidencial para la Política Social Sociedad Alemana de
Cooperación Técnica-GTZ-

Proyecto CIMCAW / MECOMAQ

Continuous Improvement in the / Mejoramiento Continuo
Central American Workplace en la Maquila



Gap Inc. Limitedbrands



Timberland

WAL*MART



Calle Hernán Suárez, Bloque III, #5. El Cacique II
Santo Domingo, República Dominicana
mariagcuervo@gmail.com, magalypt@gmail.com
www.cipaf.org.do