

REPUBLICA DEL ECUADOR

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS
NACIONALES**

TERCER DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA

MONOGRAFIA

**TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCION
PÚBLICA APLICADA A LA COORDINACION DE
EXPLORACION Y EXPLOTACION DE LA
DIRECCION NACIONAL DE HIDROCARBUROS**

Realizado por: Carmen Piedad Miniguano López

Tutoría y Revisión: Dr. Psico. Industrial Fernando Vásconez Msc.

Quito, julio 2007

BIBLIOTECA - IAEN



012574

AGRADECIMIENTO

A mi Director de la Monografía Dr. Psico. Industrial Fernando Vásquez Msc. quien me guió y oriento para desarrollar y culminar con la elaboración de la presente monografía.

A mi esposo, mis hijos y demás familia que de una u otra forma me apoyaron directa e indirectamente y me incentivaron para seguir adelante y alcanzar mis metas.

Carmen Miniguano

DEDICATORIA

A mi esposo y compañero de siempre Juan Fernando

A mis hijos Sebastián, Juan Pablo y Martín

A mis padres Manuel (+) y Carmelina

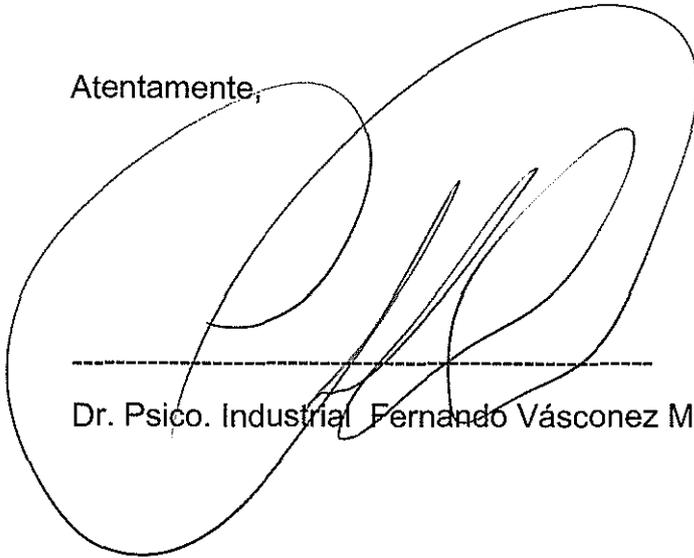
A mis suegros Estela y Víctor

Carmen Miniguano

CERTIFICACION

En mi calidad de Director de la Monografía, CERTIFICO que el presente Trabajo a sido realizado en su Totalidad por la Sra. Carmen Piedad Miniguano López

Atentamente,

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and curves, positioned over a horizontal dashed line.

Dr. Psico. Industrial Fernando Vásquez Msc.

Quito, julio, 2007

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo a la Facultad de Gerencia Empresarial del Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Monografía, de su bibliografía y anexos, como artículo de la Revista o como artículo para ser utilizado en revistas, documentos o como fuente de investigación.

Ing. Carmen Miniguano López

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	10
INTRODUCCION.....	12
CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 ANTECEDENTES	15
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4 OBJETIVOS.	17
1.4.1 Objetivo General.....	17
1.4.2 Objetivos Específicos	17
1.5 JUSTIFICACIÓN	17
1.6 DESCRIPCION METODOLOGICA	18
1.6.1 METODOLOGÍA.....	18
1.6.2 EL MÉTODO	18
1.6.3 EL MÉTODO DEDUCTIVO	19
1.6.4 MÉTODO INDUCTIVO	19
1.6.5 ANÁLISIS.....	19
1.6.6 SÍNTESIS	19
1.6.7 EL MÉTODO CIENTÍFICO.....	19
1.6.7.1 CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO CIENTÍFICO	
.....	20
1.6.8 TECNICA.....	21
1.6.9 LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.6.9.1 FORMAS Y TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.7 MARCO LEGAL.....	24
1.8 MISIÓN Y VISIÓN DE OTRAS EMPRESAS	
ESTATALES	31
CAPITULO II: MARCO TEORICO	36
2.1. DEFINICIONES	36
2.2 CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	39
2.3 ELEMENTOS ESCENCIALES PARA FORMAR EL	
EQUIPO DE TRABAJO	40

2.4	CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO	48
2.5	FORMAS DE AYUDAR A ADAPTARSE AL EQUIPO	49
2.6	RAZONES QUE FUNDAMENTAN Y JUSTIFICAN EL TRABAJO EN EQUIPO	54
2.7	TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO	55
2.7.1	DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES TÉCNICAS.	56
2.8	VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO	65
2.9	DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO	65
2.10	¿POR QUE FRACASAN LOS EQUIPOS?	66
CAPITULO III		69
3.1	LIDERAZGO.....	69
3.2	CARACTERISTICAS DE LOS LÍDERES.....	69
3.3	PATRONES DE CONDUCTA DE LOS LÍDERES DE EQUIPO	72
3.4	TIPOS DE LIDERAZGO:.....	73
3.5	HABILIDADES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.....	74
3.6	LA COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS.....	75
CAPITULO IV		78
5.1	ANALISIS DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA COORDINACION DE EXPLORACION Y EXPLOTACION.....	78
CAPITULO V		89
5.1	CONCLUSIONES.....	89
5.2	RECOMENDACIONES.....	90
5.3	BIBLIOGRAFIA.....	91
Cuadros		
Cuadro No.1		79

Cuadro No. 2.....	80
Cuadro No. 3.....	81
Cuadro No. 4.....	82
Cuadro No. 5.....	83
Cuadro No.6.....	84
Cuadro No. 7	85
Cuadro No. 8	86
Cuadro No. 9.....	87
Cuadro No. 10.....	88

Gráficos

Grafico No.1.....	79
Grafico No.2.....	80
Grafico No.3.....	81
Grafico No.4.....	82
Grafico No.5.....	83
Grafico No.6.....	84
Grafico No.7.....	85
Grafico No. 8.....	86
Grafico No.9.....	87
Grafico No.10.....	88

Anexos

Anexo No.1 METODOS DE INVESTIGACION.....	94
Anexo No. 2 MARCO LEGAL	95

Anexo No. 3 MODELO ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCION NACIONAL DE HIDROCARBUROS.....	96
Anexo No. 4 ORGANIGRAMA COORDINACION DE EXPLORACION Y EXPLOTACION.....	97
Anexo No. 5.....	98
Anexo No.6 ENCUESTA.....	99
Anexo No. 7. CRONOGRAMA DE EJECUCION DE LA MONOGRAFIA.....	101

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente monografía es analizar el trabajo en equipo que se desarrolla en la Coordinación de Exploración y Explotación de la Dirección Nacional de Hidrocarburos que permiten mejorar la atención rápida y eficiente de las diferentes solicitudes que ingresan a esta Coordinación.

El capítulo I se define los planteamientos del problema, identificando el objetivo general que permite canalizar de manera eficiente el trabajo en equipo para desarrollar en menor tiempo la atención al cliente y estableciendo Objetivos Específicos que permitan establecer una política y objetivos de trabajo en equipo, determinando las exclusiones del trabajo en equipo y desarrollando procedimientos y metas que permitan aplicar procedimientos, para brindar una atención oportuna y eficiente, adicionalmente se describen brevemente los procesos que conforma la Dirección Nacional de Hidrocarburos.

El Capítulo II, describe como se forma un equipo de trabajo, se plantea de las necesidades el porque se forma un equipo de trabajo, se establece las diferencias entre grupo y equipo. Señala que "un grupo es un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". En cambio, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso, los elementos que deben existir para formar el equipo de trabajo, la responsabilidad del coordinador para ayudar a los integrantes del equipo de trabajo a analizar objetivamente y vencer las inhibiciones del proceso evolutivo del grupo, la razones porque se

justifica el trabajo en equipo., las características del trabajo en equipo, adicionalmente se analiza las ventajas y desventajas del trabajo en equipo.

El capítulo III se enfoca al análisis del líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como equipo de trabajo, el líder es quien coordina metas a largo y medio plazo de las actividades que realiza el equipo de trabajo. Se determina las clases de conducta, tipos de liderazgo, habilidades de los líderes y la comunicación de los integrantes del equipo de trabajo.

El Capítulo IV describe las experiencias obtenidas en la Coordinación de Exploración y Explotación referente a las experiencias obtenidas en el manejo del trabajo en equipo.

INTRODUCCION

El trabajo en equipo es un estilo de trabajo que no todas las personas están dispuestas a aceptar. La incertidumbre laboral, el temor a abrirse demasiado al otro y el revelar información clave para el individuo son barreras iniciales a las que se debe enfrentar un consultor al comenzar a analizar una empresa que se cuestiona su filosofía de trabajo.

Las empresas tradicionales públicas, acostumbradas por muchos años a un estilo de trabajo mecanicista, el trabajador se limitaba a la división de sus funciones, dentro de su ámbito solamente; no miraba más allá de su lugar de trabajo. El espíritu de trabajo era individualista, casi a todos los niveles de la empresa, por lo que el egoísmo de las funciones era una barrera importante que superar para poder insertar el trabajo en equipo.

La Dirección Nacional de Hidrocarburos ha tenido que replantear su estilo de trabajo para poder continuar operando en los mercados actuales, que son dinámicos y por lo tanto requieren de capacidades dinámicas, por los que se requiere también un alto grado de flexibilidad, con formas de organización aun más flexibles. Se sustentó en la Reingeniería que postula, entre otros, un modelo de negocios que ciertamente involucra cambios en la Dirección y uno de ellos es el trabajo por equipos de procesos.

En el mundo actual, el trabajo en equipo es un estilo de trabajo que está más que consagrado. De hecho, forma parte de estilo de trabajo en empresas post modernas, de tipo orgánico.

El presente trabajo pretende realizar un análisis a la situación o experiencia puntual de una empresa pública ecuatoriana que se vio enfrentada, a cambios debido a la llegada de nuevos actores. Y, a partir de este análisis, extrapolar al resto de las empresas similares o que se

hayan visto enfrentadas al cambio organizacional por razones de mercado y / o por razones internas.

El objetivo de este ensayo es tratar de encontrar algunos elementos relevantes que permitan establecer qué tipo de parámetros deben ser analizados para potenciar las fortalezas y para eliminar o mitigar las debilidades que puedan existir al interior de la Organización. Se trata entonces de encontrar elementos simples que conduzcan a visualizar un futuro cambio, si corresponde, a realizar en un nuevo escenario.

TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCION PÚBLICA APLICADA A LA COORDINACION DE EXPLORACION Y EXPLOTACION DE LA DIRECCION NACIONAL DE HIDROCARBUROS

CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los principales problemas que se presentan en la atención a los clientes externos, donde no se forman equipos de trabajo son:

Demora en la atención oportuna de un documento que requiere de una respuesta oportuna e inmediata, porque para dar una respuesta se requiere del análisis conjunto de dos o más personas, integrantes de un equipo de trabajo.

Muchas veces la falta de experiencia de los integrantes del equipo de trabajo, ocasiona retrasos en la atención de un cliente, especialmente en la toma de decisiones, porque se tiene un plazo máximo para la atención de una solicitud pronunciamento, que esta determinado en el "Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Operaciones Hidrocarburíferas", así por ejemplo para atender una solicitud de reacondicionamiento se tiene un plazo de quince (15) días de recibido el

pedido. En este sentido, normalmente no se cumple el plazo determinado por la Ley.

1.2.- ANTECEDENTES

La Coordinación de Exploración y Explotación, forma parte de la Dirección Nacional de Hidrocarburos, la cual constituye el órgano de Control y Fiscalización de las Operaciones Hidrocarburíferas que realizan las compañías privadas y a la estatal PETROECUADOR, además de las comercializadoras de combustibles derivados de Hidrocarburo, este órgano de control depende del Ministerio de Energía y Minas.

La Coordinación de Exploración y Explotación se desenvuelve bajo una estructura plana de subprocesos; en la mayoría de éstos se han identificado "cuellos de botella" que hacen menos eficiente el flujo normal de documentos.

Esta Coordinación cuenta con 5 subprocesos, los cuales son:

Geología y Geofísica.

Perforación.

Yacimientos.

Producción.

Control Económico.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La "formulación del problema" se plantea a través de la siguiente "gran" pregunta:

¿El Trabajo en Equipo permite desarrollar modelos de sistemas de calidad de procesos en la Dirección Nacional de Hidrocarburos del Ministerio de Energía y Minas, implantando de grupos de trabajo de calidad evaluados internamente que permiten mejorar la atención a los clientes externos?

La sistematización del problema está dada por las siguientes subpreguntas:

- ¿Se ha estado trabajando en equipo en la Dirección Nacional de Hidrocarburos?
- ¿Cómo se forman los equipos de trabajo en la Institución?
- ¿Cómo se identificarán los procesos y la interrelación de los mismos?
- ¿Cuáles son los procedimientos que hay que desarrollar para mejorar el sistema de atención?
- ¿Qué beneficios tendría la Dirección Nacional de Hidrocarburos, al trabajar en equipo y desarrollar sistemas de calidad?
- ¿Cómo lograr que los funcionarios se adapten al Trabajo en Equipo?

1.4 OBJETIVOS.

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar equipos de trabajo enfocados en canalizar de manera eficiente el trabajo en equipo para desarrollar en menor tiempo la atención al cliente que solicita aprobación para desarrollar sus actividades y mantener la producción de un pozo o desarrollar un campo realizando trabajos de construcción y mantenimiento de las facilidades de producción.

1.4.2 Objetivos Específicos

Establecer una política y objetivos de trabajo en equipo.

Determinar el alcance y las exclusiones del trabajo en equipo.

Desarrollar procedimientos y metas.

Aplicar normas de calidad.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Es importante implementar el trabajo en equipo, por medio del cual permite agilizar la atención oportuna de los clientes externos.

Las necesidades y expectativas de los usuarios de la Dirección Nacional de Hidrocarburos: externos e internos, serán satisfechas en el marco de la filosofía de calidad total y el mejoramiento continuo.

1.6 DESCRIPCION METODOLOGICA

Para entender que tipo de metodología se debe utilizar en la elaboración de la presente monografía definiremos los principales conceptos:

1.6.1 METODOLOGÍA

Es un término compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio, esta palabra se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación.

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, Sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.

1.6.2 EL MÉTODO

La palabra método se deriva del griego meta: hacia, a lo largo, y odos que significa camino, por lo que podemos deducir que método significa el camino más adecuado para lograr un fin.

También podemos decir que el método es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados.

El método es un elemento necesario en la ciencia; ya que sin el no sería fácil demostrar si un argumento es válido.

1.6.3 EL MÉTODO DEDUCTIVO

Es aquel que parte de datos generales aceptados como validos para llegar a una conclusión de tipo particular.

1.6.4 MÉTODO INDUCTIVO

Es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales.

1.6.5 ANÁLISIS

El análisis es la descomposición de algo en sus elementos. El método analítico consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual.

1.6.6 SÍNTESIS

La síntesis es la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis.

1.6.7 EL MÉTODO CIENTÍFICO

El método científico es el camino planeado o la estrategia que se sigue para descubrir las propiedades del objeto de estudio. Anexo1

El método científico es un proceso de razonamiento que intenta no solamente describir los hechos sino también explicarlos.

El método científico conjuga la inducción y la deducción es decir el pensamiento reflexivo para resolver dicho problema tenemos que cruzar; por las siguientes cinco etapas:

Percepción de una dificultad: es donde el individuo encuentra algún problema que le preocupe.

Identificación y definición de la dificultad: es donde el individuo observa para definir la dificultad del problema.

Solución propuesta para el problema: es donde el individuo busca las posibilidades de solución para los problemas mediante previos estudios de los hechos.

Deducción de las consecuencias de las hipótesis: es donde el individuo llega a la conclusión de que si su hipótesis es verdadera, le seguirán ciertas consecuencias.

Verificación de la hipótesis mediante acción: aquí el individuo prueba cada hipótesis buscando hechos ya observados que pruebe que dicha consecuencia sea verdadera para así hallar la solución más confiable.

1.6.7.1 CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO CIENTÍFICO

Fáctico: Esto significa que siempre se ciñe a los hechos

Transciende los hechos: es donde los investigadores no se conforman con las apariencias sino que buscan las causas y efectos del fenómeno

Se vale de la verificación empírica: Utiliza la comprobación de los hechos para formular respuestas del problema planteado y éste está apoyado en la conclusión.

Es falible: no es infalible puede perfeccionarse, a través de aportes utilizando nuevos procedimientos y técnicas.

No es autosuficiente: necesita de algún conocimiento previo para luego reajustarse y elaborarse.

1.6.8 TECNICA

Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia.

La diferencia entre método y técnica es que el método se el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y éste se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método.

1.6.9 LA INVESTIGACIÓN

La investigación es la acción de indagar a partir de un indicio para descubrir algo, la investigación es una actividad inherente de la naturaleza humana.

La investigación Científica

Podemos decir que la investigación científica se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la

aplicación de métodos y técnicas y para lograr esto nos basamos en los siguientes.

Exploratoria: Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando aun, sobre el es difícil formular hipótesis precisas o de ciertas generalidad. Suelen surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno, que precisamente por su novedad, no admite todavía una descripción sistemática, o cuando los recursos que dispone el investigador resultan insuficientes como para emprender un trabajo mas profundo.

Descriptivas: su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

Explicativas: son aquellos trabajos donde muestra preocupación, se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por que suceden ciertos hechos atrás ves de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellas producen. Este es el tipo de investigación que mas profundiza nuestro conocimiento de la realidad, por que nos explica la razón, el por que de las cosas, y es por lo tanto mas complejo y delicado pues el riesgo de cometer errores aumenta considerablemente.

1.6.9.1 FORMAS Y TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN

Existen dos **formas** de investigación la Pura y la Aplicada

LA INVESTIGACIÓN PURA

Es la que se apoya dentro de un contexto teórico y su propósito es desarrollar teorías mediante el descubrimiento de principios.

LA INVESTIGACIÓN APLICADA

Es la que se apoya en la solución de problemas específicos para mejorar la calidad de vida de las sociedades, dicha investigación es vinculada a la pura; ya que depende de los aportes teóricos del mismo.

Al igual que hay dos formas existen tres **tipos** de investigación que son:

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Es la investigación que es realizada en los distintos tipos de escrituras tales como libros, revistas entre otras.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos es decir donde ocurre los fenómenos estudiados.

INVESTIGACIÓN DE LABORATORIO

Es donde el investigador debe presentar por escrito los conocimientos ya publicados sobre el tema, validados por la bibliografía existente.

1.7 MARCO LEGAL

El Art. 2 del "Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Energía y Minas", en el aspecto referente a "Políticas de Gestión", inciso 3, manifiesta lo siguiente:

"Los macro procesos, procesos, subprocesos y equipos de trabajo estarán bajo la conducción técnica y administrativa de funcionarios del Ministerio de Energía y Minas cuyas denominaciones de puestos constarán en el Manual de Clasificación de Puestos Organizacional del Ministerio de Energía y Minas, los funcionarios asignados a los procesos, subprocesos y equipos de trabajo serán responsables de la calidad de los productos o servicios, la optimización del proceso, subproceso, o equipo de trabajo, la optimización de la utilización de los recursos institucionales y la satisfacción de las necesidades de los clientes".

La Misión de la Dirección Nacional de Hidrocarburos es: "Controlar y fiscalizar las operaciones hidrocarburíferas y velar por el cumplimiento de las normas de calidad, cantidad, continuidad, oportunidad y seguridad sobre la base de las disposiciones legales y reglamentarias, así como de aquellas regulaciones que emita el Ministro de Energía y Minas".

La Dirección Nacional de Hidrocarburos constituye el órgano de Control y Fiscalización de las Operaciones Hidrocarburíferas que depende del Ministerio de Energía y Minas. Para su gestión recibe las disposiciones del Ministro de Energía y Minas y mantiene directa relación con las empresas petroleras privadas y la estatal PETROECUADOR, además de las comercializadoras que en conjunto constituyen los sujetos de su control.

El Director Nacional de Hidrocarburos representa el nivel de autoridad de control que controla y sanciona las infracciones en las actividades hidrocarburíferas desarrolladas en el país. Sus decisiones pueden ser apeladas ante el Ministro de Energía y Minas.

Esta Dirección Nacional se encuentra integrada por el siguiente nivel jerárquico:

- Director Nacional de Hidrocarburos.
- Coordinadores de proceso.
- Líderes de equipo.
- Integrantes de equipos.

La Dirección Nacional de Hidrocarburos cuenta con 8 procesos o coordinaciones (incluido 1 laboratorio) y 11 regionales. Estos procesos son:

- Control y Fiscalización de Exploración y Explotación de Hidrocarburos y Gas Natural.
- Control y Fiscalización del Sistema de Transporte, Almacenamiento y Movimiento de Hidrocarburos.
- Control y Fiscalización de Refinación e Industrialización.
- Control y Fiscalización de la Comercialización de Derivados de Petróleo.
- Liquidaciones y Estadísticas de Hidrocarburos.
- Trámite de Infracciones Hidrocarburíferas.

- Auditoría de Hidrocarburos.
- Laboratorios de Hidrocarburos.

El Marco Legal que rige las actividades de carácter técnico de la Dirección Nacional de Hidrocarburos constituye la “Ley de Hidrocarburos” y sus Reglamentos, al igual que el “Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva”.

El control que realiza la Dirección Nacional de Hidrocarburos tiene un alto impacto en la generación de divisas para el país, pues controla a todo el sector hidrocarburífero que financia el “Presupuesto General del Estado” entre 40% y 50%.

Por constituir una institución pública, los recursos financieros constan en el Presupuesto General del Estado. Su financiamiento se lo obtiene de los denominados “Recursos de Autogestión” generados en la prestación de servicios a sus clientes.

La Ejecución Presupuestaria se la realiza de conformidad con las disposiciones establecidas en la “Ley de Presupuestos”, su “Reglamento General”; “Normas Técnicas de Presupuesto”, emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, operadas por el “Sistema de Gestión Financiera” (SIGEF).

En el ámbito organizacional relacionado con la Gestión Administrativa Financiera se encuentra regulado por la “Ley de Contraloría” además de “Normas del Ministerio de Economía y Finanzas”. En la Gestión de Recursos Humanos, por la “Ley Orgánica de Servicio Civil y Homologación Salarial” y las “Políticas” que emite la Secretaría Nacional de Remuneraciones (SENRES).

El Ministerio de Energía y Minas, como institución pública está regulado por la "Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado", Normas Técnicas que emite el Ministerio de Economía y Finanzas, la "Ley Orgánica de Servicio Civil y Homologación Salarial", y las "Políticas" que emite la Secretaría Nacional de Remuneraciones (SENRES).

Según el "Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Energía y Minas", el ámbito de acción de esta Dirección Nacional, básicamente es:

- Controlar las actividades relacionadas con el ejercicio de las operaciones hidrocarburíferas, en sus diferentes fases, de acuerdo con la Ley y reglamentos vigentes.
- Aprobar o autorizar operaciones en las diferentes fases de la actividad hidrocarburífera.
- Emitir los informes o dictámenes que le correspondan.
- Sancionar las infracciones a la Ley de Hidrocarburos y sus Reglamentos, Reglamento Ambiental para las Actividades Hidrocarburíferas; y demás disposiciones legales, reglamentarias y normas técnicas.
- Notificar sobre valores provisionales y definitivos.
- Establecer el monto de reservas oficiales de hidrocarburos.
- Ejercer las demás facultades y atribuciones que la Ley y los reglamentos establezcan.
- Calificar y registrar a inspectoras independientes y su personal técnico.
- Adoptar las acciones necesarias para el óptimo funcionamiento del sistema de información hidrocarburífera y el banco de información petrolera.

Estos productos, requieren de procesos continuos desde la recepción del trámite, análisis técnico y pronunciamiento de autorización o negación del mismo, según sea el caso.

En vista del alto flujo de trámites que atiende la Dirección Nacional de Hidrocarburos, se han identificado problemas de flujo en los procesos que disminuyen los niveles de eficiencia y eficacia en cada producto.

Esta Dependencia se desenvuelve bajo una estructura plana de procesos; en la mayoría de estos se han identificado “cuellos de botella” que hacen menos eficiente el flujo normal de trámites.

La información requerida para realizar esta investigación se recopilará de las siguientes fuentes:

- Dirección de Gestión de Planificación del Ministerio de Energía y Minas.
- Dirección de Desarrollo Organizacional.
- Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Energía y Minas.
- Plan Operativo Anual 2006 de la Subsecretaría de Hidrocarburos.
- Manuales y bibliografía consultada.

Beneficios del trabajo de investigación planteado:

- Lograr que los funcionarios de cada proceso se alineen con la visión de la Dirección Nacional de Hidrocarburos.
- Mejora de la imagen de la Organización a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado meta de Clientes.

- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de la Organización para aumentar la satisfacción del cliente.
- El personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos y metas de la Organización.
- Las actividades se evalúan, alinean e implementan de una forma integrada.
- La falta de comunicación entre los niveles de una Organización se reducirá.
- Un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la Organización.
- Innovación y creatividad en promover los objetivos de la Organización.
- Un personal valorado por su trabajo.
- Un personal deseoso de participar y contribuir a la mejora continua.
- Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.
- Integración y alineación de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados.
- La capacidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales.
- Proporcionar confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la Organización.
- Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.
- Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.

- Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.
- Decisiones basadas en información.
- Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia a evidencia objetiva y documentada.
- Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.
- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un entorno cambiante o a las necesidades y expectativas del Cliente.
- Optimización de costos y recursos.

La industria petrolera se encuentra normada por la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley de Hidrocarburos y sus Reglamentos.

La normatividad reglamentaria abarca lo concerniente a la prospección, exploración, explotación, refinación, industrialización, almacenamiento, transporte y comercialización de los hidrocarburos y de sus derivados.

El Ministerio de Energía y Minas regula el sector hidrocarburífero. La Dirección Nacional de Hidrocarburos, organismo técnico-administrativo, controla, fiscaliza y audita las operaciones hidrocarburíferas, siendo el control un servicio que el Estado presta a la colectividad para asegurar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias y verifica que sus derechos no sean vulnerados.

Las personas participantes en las actividades hidrocarburíferas están en la obligación de cumplir las normas hidrocarburíferas en el ámbito de su competencia y las relacionadas con la protección del medio ambiente,

Anexo 2

MISION

Controlar y fiscalizar las operaciones que ejecutan las personas jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas, delegadas por el Estado, en las fases de exploración y explotación de hidrocarburos y gas natural

VISION

Regular y controlar el cumplimiento de las operaciones hidrocarburíferas en las áreas de Exploración y Explotación amparados en la Ley, Reglamentos, Contratos firmados con el Estado ecuatoriano y demás regulaciones que expida el Ministro de Energía y Minas.

Anexo 3 MODELO ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCION NACIONAL DE HIDROCARBUROS

Anexo 4 ORGANIGRAMA COORDINACION DE EXPLORACION Y EXPLOTACION

1.8 MISIÓN Y VISIÓN DE OTRAS EMPRESAS ESTATALES

A continuación describiré la Misión y Visión de otras empresas publicas.

HOLDINGDINE S.A.

Empresa publica constituida el 22 de marzo de 1989 con la denominación de SERMICEM (Servicios Mineros de Economía Mixta), se inicio como una empresa comercializadora de productos de EXPLOCEN, dirigidos al sector minero. En 1993, amplió la línea de ventas con la munición de caza

producida por la Fábrica de Municiones "Santa Bárbara" y en el año 2002 adoptó como nueva denominación la de DINECOM'S C.A.

En la actualidad, además de comercializar los productos de FAME S.A., CALINCEN S.A., Fábrica de Municiones Santa Bárbara, EXPLOCEN y ANDEC-FUNASA, es también el mayor proveedor de materia prima para esta última empresa, por medio de su centro de acopio de chatarra, ubicado en el sector sur de la ciudad de Quito.

DINECOM'S vende productos de calidad a precios muy competitivos directamente a la familia militar y al público en general a través de 13 puntos de venta ubicados estratégicamente en las principales ciudades del país.

El conocimiento del mercado, las relaciones con proveedores competitivos y eficientes, una fuerza de ventas profesional y el enfoque de servicio al cliente son herramientas de DINECOM'S para ampliar su mercado y por ende optimizar su rentabilidad.

El compromiso adquirido con los consumidores a través de las filiales ha llevado junto a las compañías manufactureras a lograr la eficacia total en los productos. Hoy en día se caracteriza por la búsqueda de la perfección, motivo por el cual tiene el reconocimiento nacional e internacional, poniendo en alto, también el nombre de nuestro país.

Las Empresas que conforman son: Calicen S.A., Fame S.A., Santa Bárbara S.A.

Misión

Comercializar productos y servicios del grupo empresarial DINE y de terceros en el mercado global de manera eficaz y rentable, cumpliendo políticas y objetivos corporativos.

Visión

Empresa comercializadora sólida y solvente con una amplia red de distribución, que satisface las necesidades del mercado global.

PETROECUADOR

VISION

Empresa Petrolera Estatal, que maneja los negocios petroleros que le asigna al Estado, con capacidad estratégica, flexibilidad organizacional, autonomía financiera y administrativa y cultura empresarial competitiva; líder en el mercado nacional; creando valor y riqueza permanente para la sociedad ecuatoriana. Complementa su actividad con alianzas operativas y estratégicas con otras empresas.

MISION

PETROECUADOR es una Empresa Estatal integrada, cuya finalidad es generar recursos para el desarrollo de la población ecuatoriana, mediante la eficiente explotación de los hidrocarburos, en un marco de respeto y protección al medio ambiente; acorde con las políticas establecidas por el Gobierno Nacional y por el marco jurídico vigente.

OBJETIVOS

Ofrecer una nueva propuesta para la Empresa Petrolera Estatal, con nueva estructura y autonomía de gestión, que involucre al personal en la toma de decisiones, a fin de alcanzar compromisos que maximicen el aporte individual, la eficiencia, la calidad total y el combate contra las diferentes formas de corrupción interna y externa.

Contar con valores certificados de reservas que permitan, proyectar el horizonte de producción de las mismas.

Mantener la relación reservas producción de hidrocarburos, con una visión de largo plazo, no menor a 20 años.

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS

MISIÓN

Alcanzar la estabilidad general de la economía nacional, la misma que permita crear condiciones para el desarrollo económico y social del país, mediante la formulación de programas macroeconómicos, debidamente sustentados en políticas integradas y consistentes en el equilibrio y sustento de las finanzas públicas. Articular la planificación a la disponibilidad de los recursos públicos, sobre la base de asignaciones equitativas, descentralizadas y transferencias oportunas. Fortalecer el sistema de información para rendir cuentas a la ciudadanía y de esta forma transparentar la gestión pública

VISIÓN

Ser ente rector de la economía nacional, con liderazgo, transparencia y credibilidad, que genere políticas tendientes a lograr los equilibrios macroeconómicos para el desarrollo económico - social; que asigna los recursos fiscales en forma eficiente, equitativa y descentralizada, sobre la base de una planificación nacional e institucional participativa, con el apoyo de personal calificado, comprometido y con una tecnología de punta.

A diferencia de la Misión y Visión de otras empresas publicas el Ministerio de Energía y Minas es un ente regulador y controlador del cumplimiento de explotación racional de la riqueza del subsuelo, además se encarga de controlar y fiscalizar la comercialización de Hidrocarburos y de los derivados de petróleo.

Los ingresos recaudados a través del Ministerio de Energía y Minas alimentan las arcas fiscales del Ministerio de Finanzas, el cual distribuye y administra el sistema económico nacional.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. DEFINICIONES

EQUIPO DE TRABAJO.- Es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. Su funcionamiento está bajo el control de sus integrantes y puede hacer más eficiente y más eficaz, es decir, puede madurar.

Un equipo es un elemento clave en la organización que pretende gestionarse según los principios de calidad para una mejora continua de las actividades que asume responsabilidades de gestionar y mejorar los procesos de una organización. Tienen la virtud de transferir a los miembros de la organización la posibilidad y capacidad de ser entes activos de gestión y mejora de la misma.

La formación de un equipo, sea de la naturaleza que sea, es una necesidad sentida en todos los ámbitos de nuestra sociedad, dado que es una entidad capaz de actuar, favoreciendo la solución de problemas, tanto laborales como sociales. Es un proceso complejo mediante el cual un conjunto de personas con una amplia variedad de objetivos, valores, aptitudes e inhibiciones individuales se amoldan en un grupo productivo.

TRABAJO EN EQUIPO.- Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Constituido por personas con capacidades complementarias comprometidas con un propósito, un objetivo y un planteamiento común y con responsabilidades mutuas compartidas que les permite alcanzar mejores resultados. Los directivos tienen

responsabilidades que deben cumplir y que desde el principio ejercen cierto grado de autoridad.

Los integrantes del equipo de trabajo deben tener en cuenta las siguientes condiciones:

- Objetivos claros, comprometerse con ellos, tener una organización del equipo con roles bien definidos y reglas.
- Sinergia tener bien claro que el todo es más que la suma de las partes.
- No basta con tener un grupo de personas inteligentes, experimentadas, lo fundamental es la calidad del trabajo.
- Tener claro la misión, visión y los objetivos; el deseo y la necesidad de trabajar juntos para lograrlos.
- Identificar un objetivo común y lograr que la gente se comprometa con él, esto permite que se tenga el 50% del equipo armado.
- Un equipo de trabajo bien organizado; con roles y responsabilidades, con relaciones de poder claros, con un líder aceptado por todos, con reglas, principios y valores que orientan la conducta de las personas.
- Todos deben conocer y comprometerse con esas reglas y el papel que le corresponde a cada uno.

Tomando como base estos conceptos y principios. En el sector público especialmente en la Dirección Nacional de Hidrocarburos, en la

Coordinación de Exploración y Explotación, para analizar por ejemplo un Plan de Desarrollo, se conforma un equipo de de trabajo conformada por geólogos, economistas y petroleros los cuales analizan y discuten los diferentes temas, existe un intercambio de ideas, conceptos, al final se elabora un informe que es fruto del trabajo en equipo. Cada integrante es responsable de los temas en los cuales son especialistas.

El siguiente cuadro muestra las diferencias entre trabajo en equipo y grupos.

TRABAJO EN EQUIPO	GRUPO
La comunicación es la base para llegar a un consenso e ir en busca del logro de objetivos	La comunicación no necesariamente debe llevar a un consenso.
Se da la heterogeneidad en cuanto a formas de pensar, nivel educacional, cargos, entre otros, que son importantes al momento de complementarse	A parte del interés común debe existir cierta homogeneidad en cuanto a edad, gustos, necesidades, etc.
El ingreso a un equipo es en cierta medida obligatorio, pues si trabajamos en una empresa no nos podemos aislar del resto	El ingreso a un grupo es voluntario, es más un asunto de afinidad
Las relaciones interpersonales son formales	Las relaciones entre las personas es informal sus miembros se reúnen de manera espontanea
Deben contar con un líder para que los oriente y evalúe.	No necesariamente debe existir un líder. Todos pueden estar en igualdad de condiciones.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es un proceso cooperativo, cada miembro realiza las tareas para las que tiene mayor capacidad y en las que está más interesado dentro de las actividades. Implica a un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto en común, cada miembro se especializa en un área determinada y todos cumplen responsablemente para sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo involucra logros y dificultades. Mediante el trabajo en equipo, se logran personas capaces de emplear su potencial al 100%. Con líderes emprendedores y talentosos coordinadores, hábiles para transmitir objetivos y valores.

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por las diferentes personas.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

2.3 ELEMENTOS ESCENCIALES PARA FORMAR EL EQUIPO DE TRABAJO

Para la formación de equipos de trabajo se debe poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan desarrollar un aprendizaje colaborativo. El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir propuestas del trabajo grupal. Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se explore y elabore aspectos relacionados a lo siguiente:

La cohesión Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea.

La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo.

La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo.

Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social, por ejemplo diseccionando un logotipo o identificación del equipo, compartir información sobre los primeros trabajos, promover actividades que revelen las características en común de los integrantes.

Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

La asignación de roles y normas Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes.

La comunicación Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

La definición de objetivos Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales.

La interdependencia positiva El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, se sugiere poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los ranking grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

Interés común Un atributo fundamental de cualquier tipo de equipo es que tiene, dentro del alcance de sus posibilidades, la facultad de reconocer, definir y resolver los problemas comunes a sus integrantes y permitirles satisfacer sus necesidades trabajando conjuntamente.

Cuanto más se identifiquen los miembros con el grupo, mayor predisposición existirá para el trabajo por los objetivos comunes.

Para que las personas puedan percibir si realmente existe un interés común, y si lo comparten, los convocados deben tener bien claro qué son los objetivos y cómo se formulan correctamente:

Los valores Los objetivos o las metas de las acciones de los seres humanos tienen como base los valores que sustentan su filosofía de vida.

Los integrantes de una misma cultura tienden a tener similares tablas de valores, surgiendo diferencias en la importancia adjudicada a cada uno de ellos de acuerdo a las experiencias propias de cada uno.

A medida que la persona tiene más experiencia y ha estado más expuesto a diferentes estímulos, va construyendo una tabla de valores propia, que influye sobre su forma de responder a diferentes situaciones.

Los valores prioritarios dependen del tipo de equipo y de las características personales de sus integrantes. Por ejemplo, en la Dirección Nacional de Hidrocarburos, los valores comunes son la responsabilidad, la eficiencia, la puntualidad, el deseo de superación, etc.

Sin embargo, hay valores inherentes a la calidad de equipo, que deben percibirse para favorecer el proceso de su formación. Es preciso que exista la solidaridad, la pertenencia y la integración. Cada miembro debe sentir que tiene libertad de actuación, en igualdad de condiciones respecto a sus semejantes, en un ambiente fraternal, sabiendo que necesita de cada uno para que el equipo exista.

En nuestra actuación dentro de la sociedad, aún si creemos que las mismas metas básicas son importantes, podemos discrepar con respecto al método o al medio más adecuado para lograr una meta dada.

El equipo comienza a constituirse cuando los objetivos buscados son defendidos por los integrantes de forma similar y tienen una importancia relativa. Los medios empleados para lograr estos valores deben también ser aceptables para el grupo como totalidad.

Las motivaciones Para lograr la formación de un equipo eficiente es necesario que exista una buena motivación, la que se define como un

deseo que impulsa a la acción, conociendo las necesidades del ser humano es posible motivarlos.

Las personas que son motivadas desarrollan tendencias básicas o deseos, las cuales mejoran la calidad del trabajo y se refleja en lo siguiente:

Seguridad.- provee tranquilidad inmediata y puede ser satisfecho por cosas materiales, tales como alimento, vivienda e indumentaria.

Nueva experiencia.- Esta motivación puede ser satisfecha buscando relaciones con gente nueva, buscando o creando nuevas situaciones sociales, aprendiendo y aceptando nuevas responsabilidades, y aprendiendo a desempeñar papeles nuevos y diferentes. Una situación nueva y difícil puede obrar como un desafío para este tipo de personas, que lo motive a actuar poniendo lo mejor de sí.

Reconocimiento.- Deseo de ser reconocido se expresa en el anhelo del individuo de ser considerado importante en un equipo democrático, donde las ideas se aceptan sobre la base de su mérito, de su aptitud para crear ideas, proporciona un marco dentro del cual las personas pueden lograr una jerarquía o reconocimiento.

Respuesta.- Consiste en el anhelo de ser necesitado, el sentimiento de que otros disfrutan de la asociación con nosotros y desean continuarla, satisface su necesidad de respuesta logrando la aceptación sobre la base de una relación personal.

Normalmente a una persona le gusta sentir que otros están contentos con tenerlo a su lado, que confían en él y buscan su ayuda y consejo.

Interacciona con ellos para resolver los problemas personales propios y ajenos. En tales circunstancias satisface su necesidad de respuesta.

Estos deseos pueden ser colmados de muchas maneras diferentes. La productividad del equipo es mayor en aquellas situaciones donde se emplean técnicas que simultáneamente promueven el logro de los objetivos comunes y colman los deseos de los integrantes individualmente, equilibrio que hay que busca muy cuidadosamente.

Comunicación Para realizar una transformación efectiva hacia la condición de equipo, un simple programa o una aclaración racional del contenido de los encuentros son insuficientes. Primero se debe descubrir cuáles son los intereses individuales de las diversas personas, y cuáles de estos intereses son comunes a los potenciales integrantes del equipo.

Se hace necesario pasar de las comunicaciones indirectas a las directas con retorno al emisor (feed-back). Para lograr rápidamente esto, es conveniente comenzar por la formación de lo que se conoce como un grupo primario.

Los grupos primarios son aquellos en los que son posibles las relaciones directas (cara a cara) entre todos sus miembros. Sus características básicas son:

Tamaño reducido para que se pueda dar la interacción. Cuando el grupo se agranda se dificultan las comunicaciones, tendiendo a subdividirse.

Interacción entre sus miembros cada integrante influye sobre los demás y recibe su influencia.

Tarea común el grupo tiene objetivos que implican a todos sus integrantes.

Conciencia de pertenencia al grupo hay algo más que el conjunto de personas, y es el grupo al cual ellas tienen conciencia de pertenecer.

Las comunicaciones dentro del grupo deben permitir que los participantes se sitúen mutuamente y se "conquisten" antes de emprender la tarea propiamente dicha.

A veces adoptan una actitud pasiva frente a las intervenciones iniciales, lo que no responde forzosamente a que no tengan nada que decir, sino que existen distintos tipos de inhibiciones, que si no son vencidas pueden perjudicar el proceso.

En la Coordinación de Exploración y Explotación se forman grupos de trabajo, que se conforma con una persona de cada subproceso especialista, los cuales analizan la información, por medio de la comunicación interactúan los miembros del equipo resuelven los problemas, obteniendo soluciones de acuerdo a los requerimientos.

La integración es una condición indispensable para la formación de un verdadero equipo de trabajo, y está íntimamente relacionada con la comunicación. Las primeras actividades suelen tener la finalidad de familiarizar a los integrantes con el proceso del equipo. Cada miembro se forma una primera idea de los demás, lo que influirá directamente sobre su conducta. Mientras no exista un mínimo de interacciones, con un intercambio de mensajes significativos, no puede existir el equipo, ya que sus miembros se sienten aislados unos de otros. Los primeros contactos son fundamentales, entonces, para crear el sentimiento de pertenencia, uno de los motores de la actividad grupal.

Un factor de incidencia sobre este proceso es la composición del grupo. Cuanto más homogéneo sea, más fácil resultará la identificación con la tarea, y más rápida la integración. En los grupos heterogéneos, la integración es más lenta. Sin embargo, tiende a realizarse con más profundidad, dado que esta situación permite que los integrantes se complementen mejor, resistan más a las presiones hacia la uniformidad, y sean más vigilantes respecto a los intentos de manipulación por parte de los líderes.

El clima La transformación del agrupamiento en equipo, difícil de por sí, necesita para realizarse que todos los participantes sientan que el clima, o sea la disposición de ánimo o sentimiento que está difundido en el equipo, es propicio.

Como punto de partida, todos deben aceptar avanzar a determinado ritmo, que permita a cada uno un ajuste socio-afectivo satisfactorio. Esto no es sencillo. A menudo las personas se sienten asediadas por el grupo, surgiendo inhibiciones perturbadoras del proceso y generadoras de conflictos.

Hay muchas trabas o inhibiciones para lograr un funcionamiento de equipo. Los integrantes potenciales pueden estar en desacuerdo con las metas, los objetivos o los medios para lograrlos. Pueden sentir un sentimiento de inseguridad por temor a no ser aceptados o a carecer de las aptitudes necesarias para ser parte del grupo. Pueden dudar en integrarse porque no ven claras las esperanzas grupales de los demás. Hay muchas más trabas y frustraciones, que dependen de cada persona y pueden ser conscientes o subconscientes.

2.4 CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Todos los integrantes del equipo deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

Establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.

Ser leales consigo mismo y con los demás.

Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.

Responsabilidad para cumplir con los objetivos.

Capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.

Coordinación el grupo debe actuar de manera organizada.

Los miembros de un equipo deben saber como intercambiar ideas, conocimiento, los miembros del equipo deben estar dispuestos a interesados en aprender a escuchar.

Confianza para conseguir los objetivos utilizando habilidades sociales como: conocerse, confianza, aceptarse, resolver de forma creativa y constructiva los conflictos.

Responsabilidad personal y compromiso individual para aportar lo mejor y llegar a la consecución de los objetivos de todo el equipo. Se trata de un compromiso individual y una responsabilidad personal.

2.5 FORMAS DE AYUDAR A ADAPTARSE AL EQUIPO

Para lograr la formación de un equipo de trabajo, es responsabilidad del coordinador ayudar a los integrantes a analizarse objetivamente, la manera de poder vencer las inhibiciones y participar eficazmente en el proceso evolutivo del grupo. Para poder actuar en este sentido es conveniente saber las diferentes formas en que se manifiestan.

Los más comunes son:

Agresión.- Cuando un sujeto siente que sus ideas, o él mismo como persona, no son aceptados, puede volverse agresivo, lo que se manifiesta por gestos, palabras o aún por la violencia física. Una reacción más difícil de detectar es cuando vuelca esta agresividad hacia sí mismo.

Compensación.- A veces si una persona se frustra en el logro de un objetivo, puede desviar sus energías a otro campo mediante la sustitución del objetivo. Por ejemplo, si tiene dificultad en participar de las comunicaciones grupales, puede abstenerse de hacer comentarios, pero gastar todas sus energías en llevar a cabo las acciones decididas por el grupo. En algunos casos esta actitud es un reconocimiento racional de las aptitudes de otras personas. En otros, se emplea como excusa para no intentar el mejoramiento de sus propias aptitudes.

Racionalización.- Tiene lugar generalmente en el nivel del inconsciente. Se da en los casos de individuos que encuentran dificultades en el logro

de un objetivo. Se explican inconscientemente la situación y se alejan de ella, negándose a sí mismos que alguna vez deseaban lograrla. Por ejemplo, una persona que frente a una derrota en la postulación para un cargo en un grupo, se dice internamente que después de todo, no es un cargo importante y le iba a consumir más tiempo del que tiene disponible.

Identificación.- Los sujetos que se ajustan mediante identificación viven el proceso grupal imitando el comportamiento de la persona con la cual se identifican. Generalmente parecen satisfechos de niveles mediocres de logros propios, dado que se sienten reconfortados por los de quien han tomado como modelo. Este tipo de ajuste es característico de las personas inseguras.

Idealización.- Este tipo de manifestación de las inhibiciones está estrechamente relacionado con la identificación. Compensa un sentimiento inconsciente de insuficiencia intentando convencerse de que en realidad es un buen integrante del grupo. Un individuo idealiza cuando asigna un valor mayor a sus contribuciones al grupo que el valor que ese grupo en conjunto les asignaría. La idealización puede ser de la conducta propia o de otro integrante. En cualquiera de los dos casos, deja de ser objetivo respecto a la función del equipo.

Desplazamiento.- Es un tipo de ajuste bastante común, y sucede cuando un miembro transfiere a una persona los sentimientos que tiene para con otra. Por ejemplo, cuando alguien tiene un problema con su jefe y no dice nada, descargando su enfado sobre sus compañeros de trabajo. Con frecuencia esta actitud se da porque el sujeto que la asume encuentra más cómodo expresarse ante una persona que ante otra.

Proyección.- Este tipo de ajuste se produce cuando una persona transfiere a otra sus propios sentimientos de insuficiencia o frustraciones.

Por ejemplo, si alguien ha realizado una exposición poco clara puede acusar a su auditorio de poco ilustrado respecto al tema.

Conversión.- La conversión es un fenómeno sicosomático, en el cual el ser humano transfiere energía, durante o después de una frustración, hacia algún síntoma o enfermedad física. En muchos casos, los síntomas son muy reales.

Regresión.- Este proceso permite retroceder de una situación compleja existente a otra más sencilla. Quienes emplean este tipo de ajuste, cuando encuentran una situación demasiado compleja, pueden retroceder en su conducta a un enfoque menos maduro, con la esperanza de ser tratados a ese nivel. Probablemente este ajuste se observa más comúnmente cuando la persona hace un mal gesto al no lograr imponer su voluntad (regresión a una forma infantil)

Negativismo.- Es un tipo muy común de manifestación de inhibiciones, en el cual una persona frustrada responde a todas las alternativas de una manera negativa. En todo grupo aparece generalmente quien encuentra todo mal, o si no es posible su opción, se niega a participar.

Evitación.- La persona se conduce evitando la situación frustrante. Busca un alejamiento de una situación concreta, pero el resto de la conducta es normal. Por ejemplo "Nunca más voy a hablar en público"

Fijación.- Se caracteriza por una conducta rígida, repetitiva. La persona se frustra y en lugar de tener la flexibilidad de buscar otras formas de conducta alternativas, insiste en actuar de la misma manera para tratar de lograr los objetivos.

Aislamiento.- Sucede cuando el individuo se gratifica imaginariamente, crea fantasías en las cuales logra la satisfacción que no pudo lograr en la realidad. Se caracteriza por ser una persona que trata siempre de estar sola, no habla con nadie y quiere que le den tareas que no lo obliguen a pensar.

Resignación.- La persona abandona todo esfuerzo de cualquier naturaleza. Por ejemplo, cuando un integrante de un grupo en formación dice: "yo no busco más gente para integrar el grupo, total, nunca logramos avanzar"

Muchas reacciones que se observan pueden ser al principio difíciles de entender, y por lo tanto, de subsanar. Se tornan más comprensibles cuando nos preocupamos de buscar el origen de la frustración. Una forma de buscar cómo actuar en estas circunstancias es tratar de pronosticar las frustraciones que la formación del equipo pueda originar en los demás y conducirse uno mismo de manera que estas inhibiciones puedan ser reducidas al mínimo para todos.

La formación de un equipo es un proceso muy complejo, mediante el cual un conjunto de personas con una amplia variedad de objetivos, valores, aptitudes e inhibiciones, se debe amoldar en una agrupación productiva.

Es importante la comunicación como herramienta del conocimiento de todos los integrantes potenciales. Si los miembros van a contribuir con su esfuerzo al funcionamiento del grupo, deben sentir que por medio de tal participación podrán satisfacer, por lo menos, aquellos intereses individuales que son comunes a todos, y que también algunas necesidades personales serán satisfechas incidentalmente y sin provocar conflictos con los intereses de otros.

El tener una visión de estos intereses puede evitar que el equipo no llegue a consolidarse, o que se pierda energía y tiempo para tomar decisiones importantes para avanzar en el proceso.

Debemos tener bien claro que la mayoría de los ajustes son complejos y es difícil indicar definiciones que se excluyan mutuamente. Debemos reconocer que cualquier suceso puede ocasionar una frustración a alguien.

Los ajustes que la gente hace en sus frustraciones no son necesariamente buenos o malos. Las frustraciones son una parte intrínseca y normal de la interacción de los seres humanos. El integrante de un grupo que reconoce esto e intenta crear esquemas de interacción social dentro de su equipo, que reduzcan al mínimo las frustraciones, encontrará que se puede allanar considerablemente el camino hacia la concreción de un grupo productivo.

Los miembros de un equipo deberán reconocer que tanto hay efectos destructivos como útiles en los tipos de ajustes que pueden aparecer. Por ejemplo, la racionalización en determinados momentos puede servir como "válvula de escape" con respecto a un objetivo bloqueado y permitir proceder con otras actividades más constructivas.

Cuando el equipo se bloquea en el logro de sus objetivos, los ajustes pueden contribuir a cambiar actitudes u objetivos o intentar cambiar las circunstancias que originaron el bloqueo. A medida que los integrantes se vuelven más aptos para reconocer los factores que originan el bloqueo y los tipos de ajustes que se deben hacer en estas situaciones, pueden elegir racionalmente para recurrir a los que demanden menor gasto de tiempo y energía emotiva.

2.6 RAZONES QUE FUNDAMENTAN Y JUSTIFICAN EL TRABAJO EN EQUIPO

Las siguientes son las razones que, fundamentan y justifican el trabajo en equipo:

- **Eficacia.** La acción grupal suele ser más segura y efectiva que la gestión individual o la simple adición de acciones individuales.
- **Colaboración:** La ayuda entre los integrantes optimiza el trabajo, a la vez que permite analizar problemas comunes.
- **Coherencia.** Exige a los integrantes del equipo el acuerdo en planteamientos comunes y criterios y principios de actuación coherentes.

Las características del trabajo en equipo.- Voluntariedad, relación entre iguales, lealtad y confianza, tiempo adicional, participación en el diseño de los objetivos, metodología de trabajo, analizar y discutir en común el proceso y los resultados,

Principales finalidades.- Estimular a los integrantes, resolver situaciones relacionadas los diversos trámites y actividades, realizar trabajos colaborativos planificar, decidir, etc.; fomentar el aprendizaje autónomo, desarrollar destrezas comunicativas: argumentar, promover, decidir, etc.; desarrollar actividades interpersonales, promover el compromiso individual y la responsabilidad personal, valorar el funcionamiento del grupo con el fin de mejorar su efectividad

DIFICULTADES Y LIMITACIONES

- Exigencias de los integrantes, particularmente las derivadas de horarios y disponibilidad
- Confusión y conflicto para establecer una tarea en común (decisión y distribución de tareas)
- Determinar el número de participantes por equipo, que ha de ajustarse al tipo de tarea y a los objetivos del trabajo. Además, ha de promoverse la heterogeneidad.

Inconvenientes como: falta de diálogo, de organización, de compromiso, desconfianza.

2.7 TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Las técnicas son los procedimientos para luego de identificado el problema, busca las soluciones, optimas y decide cual es la mas adecuada.

Orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, he indican la ruta a seguir, facilitan la consecución de los objetivos a lograr.

Las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo.

Los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, busca la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

2.7.1 DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES TÉCNICAS.

A. TÉCNICAS EXPLICATIVAS

Se distinguen porque el conductor o algunos especialistas son quienes exponen el tema o asunto a tratar. La intervención del individuo es mínima.

1- TÉCNICA INTERROGATIVA O DE PREGUNTAS.

a) Objetivos

- Establecer comunicación en tres sentidos (Conductor - Equipo; Equipo - Conductor y Dentro del Equipo).
- Conocer las experiencias de los individuos y explorar sus conocimientos.
- Intercambiar opiniones con el equipo.
- Detectar la comprensión que se va teniendo sobre el tema.
- Evaluar el logro de los objetivos.

b) Descripción

Esta técnica establece un diálogo conductor-equipo aprovecha el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan dentro de la sesión. En el interrogatorio existen dos tipos de preguntas:

Informativos o de memoria y reflexivos o de raciocinio (analíticas, sintéticas, introductorias, deductivas, selectivas, clasificadoras, valorativas, críticas y explicativas).

c) Ventajas

- Atrae la atención de los individuos y estimula el raciocinio haciéndoles comparar, relacionar, juzgar y apreciar críticamente las respuestas.
- Sirve de diagnóstico para saber el conocimiento individual sobre un tema nuevo.
- Permite evaluar los objetivos que se va cumpliendo.
- Propicia una relación conductor-equipo más estrecha.
- Permite al conductor conocer más a su equipo.

d) Desventajas

Cuando el interrogante se convierte en un medio para calificar.

e) Recomendaciones

- Prepare las preguntas, no las improvise.
- Formule preguntas que no sean tan fáciles ni tan difíciles como para que ocasionen desaliento o pérdida de interés.
- Las preguntas deben de incitar a pensar, evite las que puedan ser contestadas con un SI o con un NO.
- Utilice los refuerzos positivos.
- Corrija inmediatamente las respuestas erróneas.

2- MESA REDONDA.

a) Objetivos

- El individuo aprende a expresar sus propias ideas.
- El individuo aprende a defender su punto de vista.
- Induce a que el individuo investigue.

b) Descripción

Necesita de un grupo de personas (de 3 a 6), un moderador y un auditorio. Puede haber también un secretario, que tendrá la función de dar un reporte por escrito de la discusión y lo más importante sobre las conclusiones a las que se llegó. El grupo, el moderador y el auditorio tendrán que haber investigado antes sobre el tema que se va a discutir. Los que habrán estudiado más a fondo serán los miembros del grupo seleccionado. El moderador tendrá como labor dirigir la polémica e impedir que los miembros se salgan del tema. Este se debe reunir previamente con los integrantes de la mesa redonda para coordinar el programa, dividir el problema general en partes adecuadas para su exposición asignándole a cada uno un tiempo determinado y preparar el plan de trabajo. La forma de discusión es de tipo conversación (no se permiten los discursos).

La atmósfera puede ser formal o informal. No puede haber control completo del moderador, los miembros de la mesa pueden ignorar las preguntas e instrucciones.

Se pueden exponer y enfocar diferentes puntos de vista, diferentes hechos diferentes actitudes sobre un tema, asuntos de actualidad y asuntos controvertidos.

c) Ventajas

- Enseña a las personas a discutir, escuchar argumentos de otros, reflexionar acerca de lo dicho y aceptar opiniones ajenas.
- Enseña a los conducidos a defender sus propias opiniones con argumentos adecuados y con una exposición lógica y coherente.
- Es un intercambio de impresiones y de críticas. Los resultados de la discusión son generalmente positivos.

- Es un excelente método para desarrollar sentimiento de equipo, actitud de cortesía y espíritu de reflexión.
- Permite al conductor observar en sus conducidas participaciones, pensamiento y valores.
- Permite recolectar gran cantidad de información, ideas y conocimientos.
- Estimula el trabajo en equipo.

d) Desventajas

- Como los resultados no son inmediatos, dan la sensación de que es una pérdida de tiempo y que se fomenta la indisciplina.
- Exige mucho tiempo para ser llevada a cabo.
- Requiere un muy buen dominio del equipo por el conductor.
- Si no es bien llevada por el moderador, puede ser dispersiva, todos hablan y discuten a la vez y ninguno se escucha.
- Sólo sirve para pequeños equipos.
- Es aplicable sólo cuando los miembros del equipo tengan conocimientos previos acerca del tema.

e) Recomendaciones

- Se deben de tratar asuntos de actualidad.
- Se les debe de dar la bibliografía sobre el tema.
- Se debe llevar a cabo cuando se compruebe que las personas estén bien preparadas.

3- SEMINARIO.

a) Objetivos

- Enseñar a sistematizar los hechos observados y a reflexionar sobre ellos.

- Intercambiar opiniones entre lo investigado con el especialista en el tema.

Fomenta y ayuda a:

- El análisis de los hechos.
- Reflexionar sobre los problemas antes de exponerlos.
- Al pensamiento original.
- A la exposición de trabajos hechos con órdenes, exactitud y honestidad.

b) Descripción

Generalmente en el desarrollo de un seminario se siguen varias formas de acuerdo a las necesidades y circunstancias de la enseñanza; sin embargo son tres las formas más comunes en el desarrollo de un seminario.

El conductor señala temas y fechas en que los temas serán tratados, señala la bibliografía a usar para seguir el seminario.

En cada sesión el conductor expone lo fundamental del tema y sus diversas problemáticas.

Los conducidos exponen los resultados de sus investigaciones y estudios sobre dicho tema, y se inicia la discusión.

Cuando alguna parte del tema no queda lo suficientemente aclarada, el conductor presentará su ayuda u orientará a nuevas investigaciones a presentar y discutir en una nueva reunión.

Se coordinarán las conclusiones a que lleguen los conducidos con la ayuda del conductor.

Para que el seminario resulte eficiente, tiene que contar con la preparación y el aporte en cada uno de los temas de cada uno de los conducidos.

El conductor divide y distribuye el tema entre los conducidos, ya sea en forma individual o en equipo, según lo prefiera el equipo; indica la bibliografía, da la norma de trabajo y fija las fechas de reuniones del seminario.

En cada fecha indicada se presenta, ya sea en forma individual o por un representante del equipo, la temática que fue investigada y estudiada, y se inicia la discusión acerca de ella.

El conductor actúa como moderador, y así van presentándose los diferentes equipos en que fue dividido el tema.

En este caso de seminarios más avanzados (generalmente profesionales) la unidad puede ser repartida entre especialistas, ya sea de la propia escuela o de otras entidades; es decir, esta tercera modalidad acepta la incorporación de otras personas, siempre que estén interesadas y preparadas para participar.

Cada especialista, en su sesión previamente fijada, presenta el tema, suscita duda, plantea problemas e inicia la discusión en que intervienen todos.

El mismo especialista actúa como moderador.

El resto del trabajo se efectúa de la misma forma en que los casos anteriores.

La técnica de seminario es más formativa que informativa pues capacita a sus miembros para la investigación y para el estudio independiente.

C) Ventajas

- Es muy útil para el estudio de situaciones o problemas donde no hay soluciones predeterminadas.
- Favorece y desarrolla la capacidad de razonamiento.
- Despierta el espíritu de investigación.

d) Desventajas

- Se aplica sólo a equipos pequeños.

e) Recomendaciones

- Se recomienda su uso en preparatoria y profesional para fomentar el espíritu de investigación.
- Se recomienda elegir muy bien a los expositores.

4.- ESTUDIO DE CASOS.

a) Objetivos

- Aplicar conocimientos teóricos de la disciplina estudiada en situaciones reales.
- Realizar tareas de fijación e integración del aprendizaje.
- Llevar a la vivencia de hechos.
- Habituarse y analizar soluciones bajo sus aspectos positivos y negativos.
- Enseñar al miembro a formar juicios de realidad y valor.

b) Descripción

Es el relato de un problema o un caso incluyendo detalles suficientes para facilitar a los equipos el análisis. El caso debe de ser algo que requiera diagnóstico, prescripción y tratamiento adecuado. Puede presentarse por escrito, oralmente, en forma dramatizada, en proyección luminosa o una grabación. Los casos deben de ser reales, pero nada impide que se imaginen casos análogos a los reales.

c) Ventajas

- El caso se puede presentar en diferentes formas.
- Puede asignarse para estudio antes de discutirlo.
- Da oportunidades iguales para que los miembros sugieran soluciones.
- Crea una atmósfera propicia para intercambio de ideas.
- Se relaciona con problemas de la vida real.

d) Desventajas

- Exige habilidad para redactar el problema.
- El problema no puede tener el mismo significado para todos los miembros.
- Si se quiere llegar hasta el fin, requiere mucho tiempo.
- Exige una dirección muy hábil.

e) Recomendaciones

Explicar los objetivos y tareas a desarrollar.

- Distribuir el material.
- Propiciar que todos los participantes entreguen conclusiones o soluciones.

- Procurar que sea el conductor quien clasifique el material recolectado y lo prepare para la discusión.

5- FORO.

a) Objetivos

- Permite la libre expresión de ideas de todos los miembros del equipo.
- Propicia la integración, el espíritu crítico y participativo.

b) Descripción

El foro se lleva casi siempre después de una actividad (película, teatro, simposio, etc.). El moderador inicia el foro explicando con precisión el tema o problema a tratar, señala las formalidades a las que habrán de ajustarse los participantes (brevedad, objetividad, etc.). Formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano e invita al auditorio a exponer sus opiniones.

c) Ventajas

- Se propicia la participación de todos los miembros del equipo.
- Se profundiza en el tema.
- No requiere de materiales didácticos y planeación exhaustiva.
- Son útiles para el estudio de situaciones donde no hay soluciones predeterminadas.
- Desarrolla la capacidad de razonamiento.

d) Desventajas

- No es útil cuando el equipo no está preparado para dar opiniones.
- Se puede aplicar sólo a equipos pequeños.

e) Recomendaciones

Nombrar un secretario para que anote por orden a quien solicite la palabra. Procurar mantener una actitud imparcial, por parte del moderador para evitar desviaciones.

2.8 VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.

Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.

Se logra la integración de metas específicas en una meta común. Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.

Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.

Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

2.9 DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar,

responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.

Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.

Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

2.10 ¿POR QUE FRACASAN LOS EQUIPOS?

Básicamente, el error recae en no cumplir con los requisitos recién analizados, o sea, existen herramientas para hacer partícipe a todo el equipo de trabajo en la toma de decisiones, solución de problemas, en general, la planificación de la empresa con: diagramas de afinidad, causa – efecto, benchmarking, etc. sin embargo, nada funciona correctamente si a parte de no saber qué hacer, no sabemos cómo hacerlo, qué caminos seguir y cómo lo estamos haciendo (organización, dirección y control). Planificar incorrectamente, los objetivos no será claro y eso confundirá al equipo.

Si surgen líderes negativos o compañeros egoístas, que demuestran sus conocimientos y habilidades, sin enseñarle al resto, sólo alardeando de lo que saben, exigiendo nada más, no intercambiando sus experiencias, la desunión del equipo será inevitable, de igual forma, si no existe entre ellos una buena comunicación, confianza, comprensión, complementación, compromiso frente a los objetivos a alcanzar y demás requisitos que hacen del trabajo algo agradable al hacerlo en equipo.

Es un hecho que para trabajar en equipo existen requisitos, respecto a los cuales, se necesita contar con ciertas habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo. La clave está en saber manejar dichas habilidades. En otras palabras, para conseguir éxito trabajando en equipo, podemos necesitar por ejemplo tener una buena comunicación con nuestros pares y superiores, pero previo a ello no debemos dejar de lado que no sólo hay que saber hablar sino también saber escuchar. Las principales razones son:

METAS NO CLARAS

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.

Los equipos se establecen cuando existe una meta completa y compartida.

FALTA DE SOPORTE DE LAS GERENCIAS

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos.

El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo.

Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

LIDERAZGO NO EFECTIVO DE EQUIPOS

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo – que suele durar entre seis meses y un año – el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre si, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo.

El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

INDIVIDUALIDAD

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.

Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo.

CAPITULO III

3.1 LIDERAZGO

El líder.- es el que coordina metas a largo y medio plazo con personas externas al equipo, consensúa dentro del equipo objetivos a corto plazo, pone medios para alcanzarlos, ayuda a superar momentos difíciles, anima a participar, sirve de modelo de trabajo a los demás miembros del equipo. Se constituye en guardián de los ciclos de eficacia grupal y trata de racionalizar y controlar el tiempo colectivo.

El líder debe ser un conocedor de las relaciones interpersonales y de las variables grupales, debe manejar la comunicación y la participación de los miembros, la organización interna del equipo.

El buen líder debe apoyar, animar y ser flexible; ponerse firme y tomar decisiones rápidas cuando hay que hacerlo o consultar y delegar en otros momentos. El líder puede facilitar o trancar un equipo, requiere ser reconocido y validado por todos.

3.2 CARACTERISTICAS DE LOS LÍDERES

La influencia de un líder debe provocar resultados positivos, los cuales deben.

PLANIFICAR. Si el líder es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitará cuál será el plan de acción para la empresa.

ORGANIZACIÓN. La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.

DIRECCION.- Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.

CONTROL.- Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.

OBJETIVOS CLAROS.- Para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.

INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS.- Al trabajar con recursos humanos, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se torna pertinente destacar la colaboración entre todos.

COMUNICACIÓN.- una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.

CONFIANZA RECÍPROCA.- Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o

delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.

COMPRESION.- Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.

COMPLEMENTACION.- Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse. Por ejemplo un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación.

COMPROMISO.- Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.

CREATIVIDAD.- cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad.

OPTIMISMO.- apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.

VOLUNTAD.- para cumplir con nuestro trabajo, se trata simplemente de tener voluntad para hacerlo.

3.3 PATRONES DE CONDUCTA DE LOS LÍDERES DE EQUIPO

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.

Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

Iniciación.- El líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

Calidad de socio.- El líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

Representación.- El líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

Integración.- El líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve el ajuste individual al grupo.

Organización.- El líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

Dominio.- El líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

Comunicación.- El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

Reconocimiento.- El líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

Producción.- El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

3.4 TIPOS DE LIDERAZGO:

AUTORITARIO, donde el jefe es sólo informador, es decir, decide y demanda.

PERSUASIVO, donde el jefe es vendedor, o sea, vende, convence respecto de sus decisiones.

CONSULTIVO, donde el jefe presenta su decisión o sus ideas y las sujeta a modificación para que el grupo pueda hacer preguntas.

PARTICIPATIVO, donde el jefe da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias y deja que el grupo decida, desde luego, enmarcándose en algunos parámetros.

CONSERVADOR, es quien le agrada hacer siempre lo mismo, le resulta difícil asumir cambios y aceptar ideas que lo desenmarquen de lo cotidiano en su vida.

INTROVERTIDO, es más solitario, tiene dificultades para relacionarse con los demás y rara vez señala sus sentimientos.

SELECTIVO, quien le cuesta vincularse con quienes le desagradan.

EXTROVERTIDO, le agrada llamar la atención de los demás. Es ingenioso, muy amigable, da a conocer con facilidad sus sentimientos y emociones.

NEGATIVO, es el que siempre está en desacuerdo con todo, no colabora mucho con el resto y suele ser muy solitario. Está permanentemente a la defensiva y critica mucho al resto.

EXIGENTE, siendo alguien inteligente, se autoexige más y lo hace también con sus semejantes. Es muy perfeccionista y perseverante.

3.5 HABILIDADES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

HABILIDAD DE ATENCION Y ESCUCHA

No basta con escuchar a los demás, también hay que demostrar atención, es decir, manifestar interés en lo que nos plantean. La conexión debe darse con oídos y vista. Estar con la completa intención de comprender lo que nos comunican.

HABILIDAD DEL RESPETO

Se tiende a confundir el respeto con la obediencia ante una autoridad. El respeto constituye también un gesto de disposición a escuchar, de hacerle saber a los demás que nos importa conocer opiniones distintas, responder a las necesidades comunicacionales de otros, saber aceptar las críticas positivas o negativas y tomarlas como constructivas.

HABILIDAD DE LA CONCRECION O ESPECIFICACION

Al hablar debemos ser más específicos y no plantear todo en forma tan genérica como con un: "siempre haces esto". Lo correcto sería detallar la situación exacta en que la otra persona se equivocó y no acudir al

"siempre" y al "esto" que por lo demás, conlleva a confrontaciones innecesarias. Situación reiterativa también al responder con preguntas.

HABILIDAD DE LA EMPATIA

Poder de entenderse con otra persona y tener cierta afinidad.

HABILIDAD DE LA GENUIDAD

Característica innata de los niños, los cuales, la van perdiendo a medida que van creciendo y socializándose. Así como su nombre lo indica, se trata de ser genuinos, auténticos, pero no impulsivos, o sea, hay que pensar antes de hablar.

HABILIDAD DE LA INMEDIATEZ

Comunicación abierta y directa con el resto.

HABILIDAD DE LA CONFRONTACION

No constituye agredir verbalmente a otra persona, sino procurar llegar a un acuerdo en aspectos en que discrepen.

3.6 LA COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS.

Muchos problemas de equipo resultan de la incapacidad de los líderes o de los integrantes para comunicarse con otros miembros. En los grupos heterogéneos es particularmente importante que cada persona se cerciore que se está comunicando con todos los miembros.

A medida que el trabajo en equipo se va volviendo más complejo, el rol de las comunicaciones se va haciendo cada vez más preponderante.

Cuando existe un deseo de cambiar la actitud o la conducta de los miembros de un equipo, la comunicación en ambos sentidos en las discusiones formales o informales tiende a ser más eficaz que una charla o una orden directa por parte del líder.

Los integrantes del equipo son más productivos cuando sienten que tienen acceso a toda la información pertinente. Es particularmente importante para cada persona la comunicación respecto a asuntos que afectan directamente a él y a la definición de su papel.

Los equipos más productivos tienen establecida una red de comunicaciones más adecuada que aquellos que son menos productivos. Hay mayor participación, productividad y satisfacción cuando los integrantes sienten que tienen el derecho a intervenir en la discusión y donde se proveen los medios para concesiones mutuas adecuadas entre los conductores y los otros miembros.

Los líderes exitosos a menudo logran sus resultados prestando atención no sólo a los miembros como individuos, sino a las relaciones, interacciones y comunicaciones dentro del equipo.

Cuando se suprimen o se ignoran las comunicaciones formales, por lo general surgen líneas de comunicación informales. En los equipos donde hay una conducción dominante, las estructuras de organización informal que surgen a menudo distorsionan el funcionamiento por tener objetivos que chocan con los del equipo. Un subgrupo que siente que sus líneas de comunicación están bloqueadas puede adoptar como objetivo crear dificultades al líder.

En la mayoría de los casos, una disminución de la interacción traerá como consecuencia una merma en la fuerza de los sentimientos y de las sensibilidades interpersonales y disminuirá la identificación del miembro con el equipo.

Como vemos, es responsabilidad importante de quien asuma en algún momento el rol de liderazgo poner especial empeño en la eficacia de sus comunicaciones.

Cada proceso de comunicación tiene sus características particulares, existen algunas reglas fundamentales para lograr una comunicación efectiva:

- Ayudar al receptor a comprender el problema en general, haciéndole ver que puede ser definido desde diferentes perspectivas, y que cada una de ellas puede llevar a diferentes estrategias para resolverlo.
- Es necesario organizar el diálogo de manera tal que los puntos esenciales sean fáciles de reconocer y recordar.
- Facilitar el nivel de comprensión exacto que a nuestro juicio se necesite, aportando la información básica necesaria. No hacer planteamientos a un nivel superior innecesario ni dejar al receptor frente a series de datos imprecisos o incompletos
- Asegurar en presentar datos exactos y hacer interpretaciones correctas de ellos.
- Aportar información nueva y útil. No limitarse a repetir lo que todo el mundo sabe.
- Poner el mayor cuidado en la formulación de los objetivos que proponemos lograr, teniendo presente cómo es nuestro receptor, evaluar de acuerdo con la vía de comunicación que se va a utilizar.
- Observar qué se ha logrado con la comunicación, para aprender de los errores.

CAPITULO IV

5.1 ANALISIS DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA COORDINACION DE EXPLORACION Y EXPLOTACION.

La técnica que se utilizó para investigar la situación actual del trabajo en equipo de la Dirección Nacional de Hidrocarburos, fue mediante la encuesta.

La encuesta está enfocada para obtener la mayor información posible, se realiza mediante preguntas abiertas y está dirigida a todo el universo de los integrantes de la Coordinación de Exploración y Explotación que son parte de la investigación. Las preguntas que se realiza depende de la información se quiera obtener.

La Coordinación de Exploración y Explotación está conformada de un Coordinador, 4 líderes uno por cada subproceso, cuatro auxiliares y 21 técnicos responsables de la ejecución y atención de los clientes externos.

Para realizar un diagnóstico, las encuestas se las dirigirá a los integrantes de la Coordinación de Exploración y Explotación, para lo cual se realizó un listado de las preguntas o temas referentes al Trabajo en equipo, que nos permite evaluar el clima de los integrantes de la Coordinación.

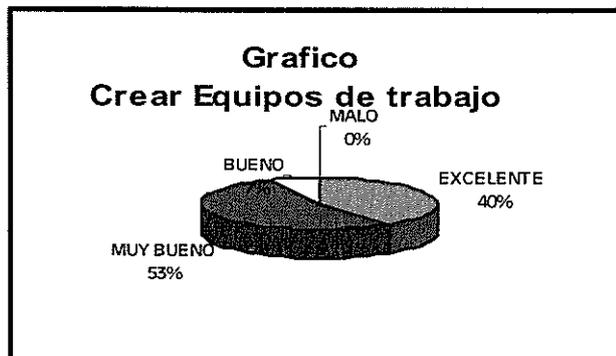
1. La necesidad de crear equipos de trabajo en la Coordinación de Exploración y Explotación es fundamental, esto se evidencia por cuanto el 53.3 % de los entrevistados consideraron que era muy bueno crear equipos de trabajo; además, el 40% consideraron que era excelente, el

6.7% lo considera de bueno, esto se evidencia por cuanto mejora con la atención y agiliza los procesos, el siguiente cuadro No. 1 y grafico No. 1 describe las respuestas a esta pregunta.

Cuadro No. 1

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
EXCELENTE	12	40.0
MUY BUENO	16	53.3
BUENO	2	6.7
MALO	0	0.0
TOTAL	30	100

Grafico No. 1



2. Referente a las reuniones de trabajo para intercambiar experiencias y compartir conocimientos el 43.3% considera que es muy bueno, el 40% considera excelente, es decir permite incrementar conocimientos, el 16.7% considera que es bueno, como se refleja en el cuadro No. 2

Cuadro No. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
EXCELENTE	12	40.0
MUY BUENO	13	43.3
BUENO	5	16.7
MALO	0	0.0
TOTAL	30	100

Grafico No. 2

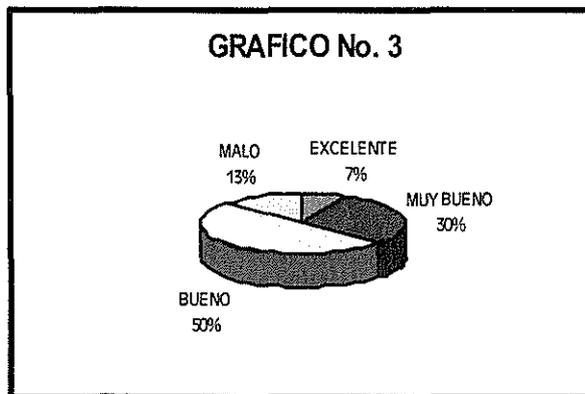


3.- Existe en esta Coordinación la predisposición a aceptar y discutir ideas y nuevas propuestas: el 50% considera que es buena la predisposición de los líderes en aceptar nuevas propuestas, el 30% considera como muy buena la actitud de los líderes de aceptar nuevas propuestas.

Cuadro No. 3

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
EXCELENTE	2	6.7
MUY BUENO	9	30.0
BUENO	15	50.0
MALO	4	13.3
TOTAL	30	100

Grafico No. 3



4.- ¿Que calificación asignaría a los líderes de la Coordinación?

En la Coordinación de Exploración y Exploración existe un malestar de los integrantes, por cuanto los líderes inicialmente se designaron para un periodo de un año y se han mantenido por un mayor periodo, el puntaje de 63% evidencia que es necesario oxigenar y amerita realizar urgente un cambio de líderes, el cuadro No. 4 y el correspondiente grafico muestra el resultado de a pregunta.

Cuadro No. 4

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
EXCELENTE	0	0.0
MUY BUENO	6	20.0
BUENO	5	16.7
MALO	19	63.3
TOTAL	30	100

Grafico No. 4



5 .- El personal de la Coordinación se encuentra incentivado para encontrar los máximos estándares en su labor.

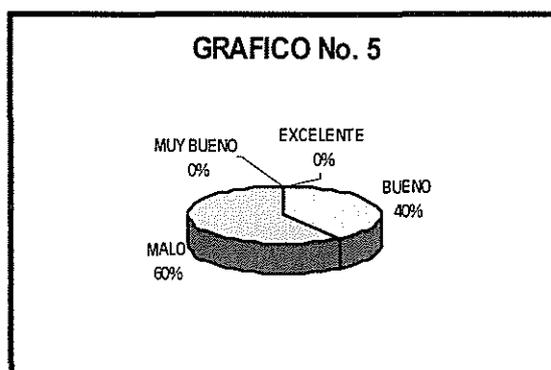
El resultado de esta pregunta se deriva del resultado de la pregunta anterior, en donde se evidencia el malestar de los integrantes por cuanto todos se esfuerzan por desarrollar de la mejor manera el trabajo, pero al no haber incentivos de crecimiento, crea un malestar, muchas veces se evidencia que solo un grupo de personas acceden a la capacitación o lo que es peor se pierden cursos por el hecho del conformismo de ciertos

líderes, el malestar se refleja en la frecuencia porcentual obtenida 60% consideran de mala la actuación de los líderes, cuadro No. 5 gráfico No. 5.

Cuadro No. 5

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
EXCELENTE	0	0.0
MUY BUENO	0	0.0
BUENO	12	40.0
MALO	18	60.0
TOTAL	30	100

Gráfico No. 5

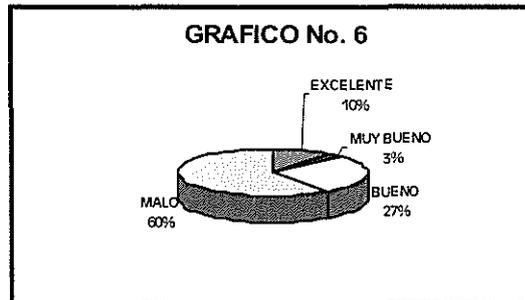


6.- La actitud de los líderes hacia los conflictos interpersonales es: De integrantes de la Coordinación el 60 % califican de mala la actitud de los líderes para resolver los conflictos interpersonales el 26.7% califican de buena a la actitud de los líderes. Cuadro No. 6, gráfico No. 6

Cuadro No. 6

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
EXCELENTE	3	10.0
MUY BUENO	1	3.3
BUENO	8	26.7
MALO	18	60.0
TOTAL	30	100

Grafico No. 6



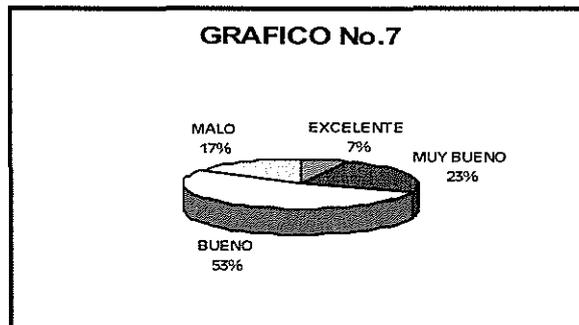
7.- Como define la confianza de los líderes a los integrantes del equipo de trabajo.

Los líderes reflejan una buena confianza de los integrantes del equipo de trabajo, la elaboración de los documentos son de responsabilidad de los integrantes bajo la supervisión de los líderes y del coordinador del proceso, quienes dan el visto bueno para la firma del Director Nacional, Cuadro No. 7, Gráfico No. 7.

Cuadro No. 7

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
EXCELENTE	3	10.0
MUY BUENO	6	20.0
BUENO	21	70.0
MALO	0	0.0
TOTAL	30	100

Grafico No. 7

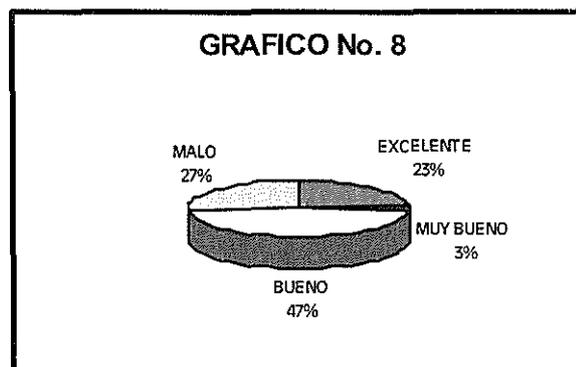


8.- La manera con la que los Líderes y Coordinadores definen los objetivos generales es: el 46.7 % de los integrantes califican de buena a los objetivos generales que plantean los líderes y el Coordinador.

Cuadro No. 8

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
EXCELENTE	7	23.3
MUY BUENO	1	3.3
BUENO	14	46.7
MALO	8	26.7
TOTAL	30	100

Grafico No. 8



9.- El grado de compromiso de los integrantes de la Coordinación está identificado con los objetivos de la DNH es: el resultado se refleja porque los integrantes se identifican con las funciones que desempeñan, la cual se realiza de la mejor manera y utilizando los recursos disponibles. El cuadro No. 9 refleja los resultados.

Cuadro No.9

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
EXCELENTE	1	3.3
MUY BUENO	21	70.0
BUENO	8	26.7
MALO	0	0.0
TOTAL	30	100

Gráfico No. 9



10.- El grado de comunicación entre el personal de la Coordinación es:

En la Coordinación de Exploración y Explotación de la Dirección Nacional de Hidrocarburos el grado de comunicación de los integrantes del proceso es bueno, esto se refleja por cuanto el Coordinador ha dado apertura a los integrantes de la Coordinación y el trabajo se desarrolla de manera óptima en un ambiente amigable. Cuadro No. 10 y Gráfico No. 10.

Cuadro No. 10

VARIABLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
EXCELENTE	0	0.0
MUY BUENO	1	3.3
BUENO	23	76.7
MALO	6	20.0
TOTAL	30	100

Grafico No 10



CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere de tiempo, dado que se requiere de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de la labor.

Los integrantes de los equipos de trabajo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones, resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicarse eficazmente para negociar las diferencias individuales.

La idea de que dos cabezas piensan mejor que una, tres mucho mejor, para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo; Es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el equipo de trabajo.

El Trabajo en equipo permite disminuir y agilizar los trabajos ya que todos colaboran para obtener buenos resultados, esto también depende de la calidad de líderes y de la comunicación de estos, para lograr un buen resultado es necesario aprender a escuchar y respetar las nuevas ideas y planteamientos.

Además es importante obtener un grupo bien organizado; con roles y responsabilidades, con relaciones de poder claros, con un líder aceptado por todos, con reglas, principios y valores que orientan la conducta de las personas.

Todos deben conocer y comprometerse con esas reglas y el papel que le corresponde a cada uno.

Con la finalidad de agilizar la atención de los diferentes tipos de trabajos solicitados por las empresas petroleras privadas y estatales, en la Coordinación de Exploración y Explotación de la Dirección Nacional de Hidrocarburos, se formaron equipos de trabajo.

El trabajo en equipo permite analizar y atender de mejor manera a los clientes externos, en un menor tiempo.

5.2 RECOMENDACIONES

Con la finalidad de que funcione el trabajo en equipo se recomienda organizar las actividades, elaborando un cronograma de actividades, coordinando las reuniones de trabajo.

Elaborar reglas básicas del trabajo en equipo las cuales se deben cumplir y establecer llamados de atención a los que incumplan, estas reglas está basado en el horario, asistencia a reuniones y el cumplimiento del trabajo.

Si una persona no disfruta lo que hace y demuestra un malestar hacia los demás integrantes del equipo de trabajo creando dificultades, es preferible prescindir de este.

El equipo de trabajo puede tener problemas cuando uno de sus miembros no colabora con los demás, no realiza su trabajo en el tiempo esperado, no hace su trabajo con alegría y placer, Se pelea o habla mal de una

persona a sus espaldas, llega tarde casi siempre. Todos estos problemas son retos que tendrá que resolver el líder del equipo.

5.3 BIBLIOGRAFIA

ACOSTA Y LARA, Julieta, (2002); **Técnicas de Trabajo en Equipo**.
juliet@puertasabiertas.net

AVENDAÑO, C., Medina, A & Pinedo, J. (1996); **Liderazgo y comunicación en la Organización Social**, Pontificia Universidad de Chile. Dirección de Educación a distancia. Santiago de Chile.

BETELÚ Soledad, Fabricio Campion, Maximiliano Massart, Carlos Narvaez, Carlos Raunich, Lautaro Rodríguez, **Técnicas de trabajo en equipo**

BLAKE, R.R, Mouton, J.S.; Allen, R.L.(1991) El trabajo en equipo. Que es y como se hace. Bilbao: Ediciones Deustro.

DYER, William G., **Formación de equipos**, Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativas – 2ª edición.

FUENTES, P. (1997), **Técnicas de trabajo individual y de grupo en el aula: de la teoría a la práctica**. Madrid: Pirámide

JONSON, D.W (1999). **El aprendizaje cooperativo en el aula**: Buenos Aires: Paidós.

KEITH, Davis, **El comportamiento humano en el trabajo**, Sexta edición

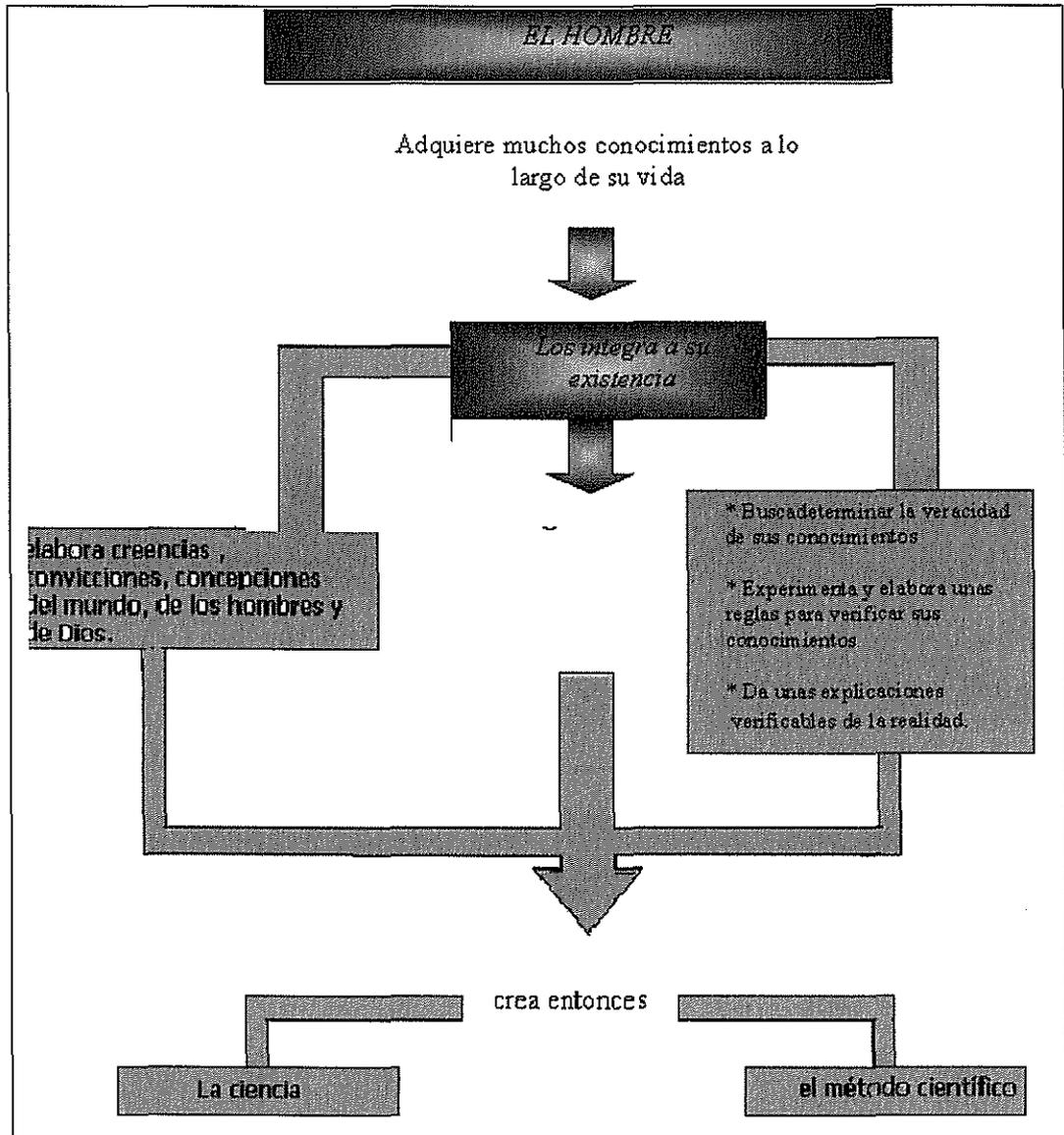
LÓPEZ Caballero, A. (1997) Iniciación al análisis de casos: una metodología activa de aprendizaje en grupos. Bilbao: Ediciones Mensajero.

TEECE, Pisano y Shuen (1991); La Organización Creadora de Conocimiento, Granica, Argentina, Cap.2; pág.56.

BLANKE P Andrés (2002); ¿Qué tiene en común las organizaciones exitosas?, Ensayo MBA 2002-2003, Actualización en Diseño y Desarrollo Organizacional.

ANEXOS

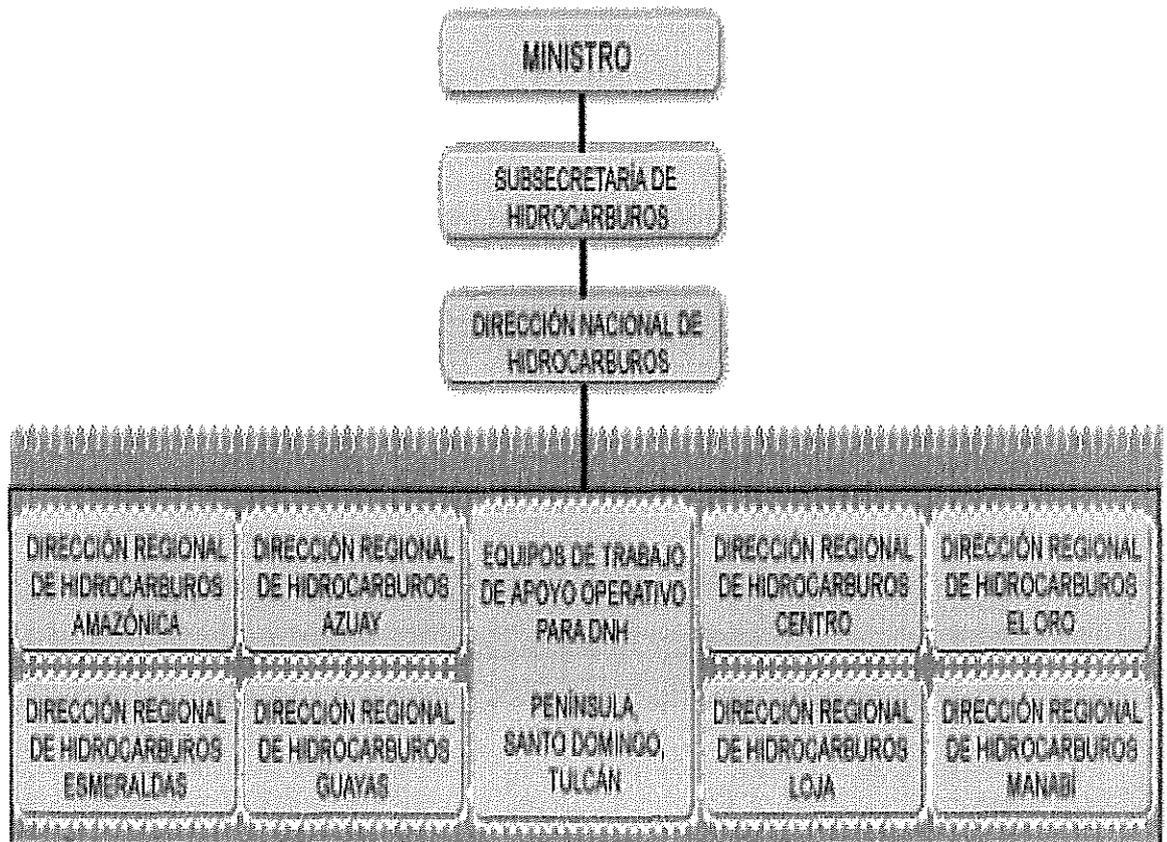
Anexo No. 1 METODOS DE INVESTIGACION



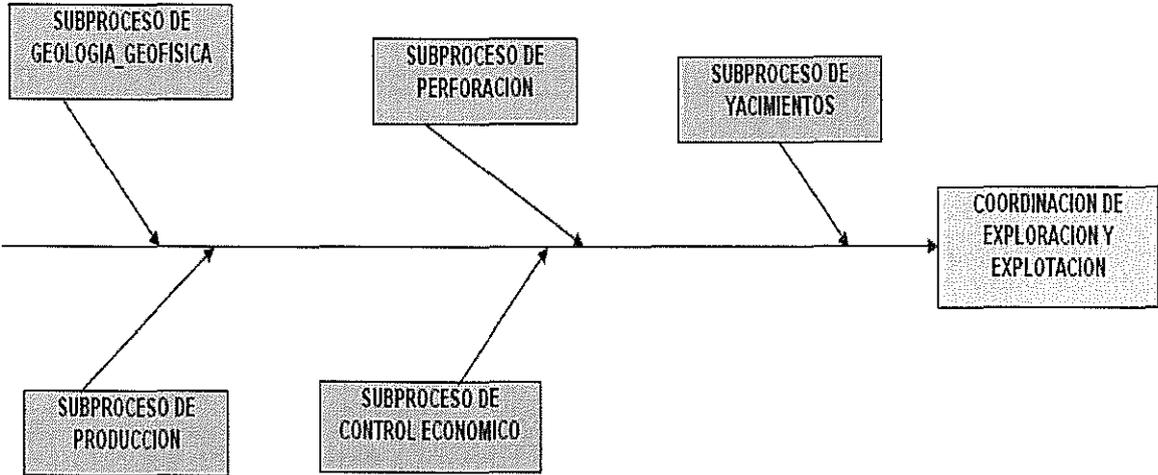
Anexo No. 2. MARCO LEGAL

BASE LEGAL
SUBPROCESO DE PERFORACION
* LEY DE HIDROCARBUROS ART. 31 LITERALES b y c
* REGLAMENTO SUSTITUTIVO DEL REGLAMENTO DE OPERACIONES HIDROCARBURIFERA ARTS. 20, 22, 24 y 25
SUBPROCESO DE YACIMIENTOS
* REGLAMENTO SUSTITUTIVO DEL REGLAMENTO DE OPERACIONES HIDROCARBURIFERA ARTS. 35, 36 y 40
SUBPROCESO DE PRODUCCION
* LEY DE HIDROCARBUROS ARTS. 31 LITERAL b y 24
* REGLAMENTO SUSTITUTIVO DEL REGLAMENTO DE OPERACIONES HIDROCARBURIFERA ARTS. 11, 26, 28, 30, 40, 46, 50 y 76
SUBPROCESO DE CONTROL ECONOMICO
* LEY DE HIDROCARBUROS ARTS. 29, 30, 31, 75 Y 79
* REGLAMENTO SUSTITUTIVO DEL REGLAMENTO DE OPERACIONES HIDROCARBURIFERA ARTS. 13 Y 66
* DECRETO EJECUTIVO No 1363
* CONTRATOS SUSCRITOS CON EL ESTADO ECUATORIANO EN LAS DIFERENTES MODALIDADES
* PARTICIPACION
* PRESTACION DE SERVICIOS
* CAMPOS MARGINALES
* SERVICIOS ESPECIFICOS

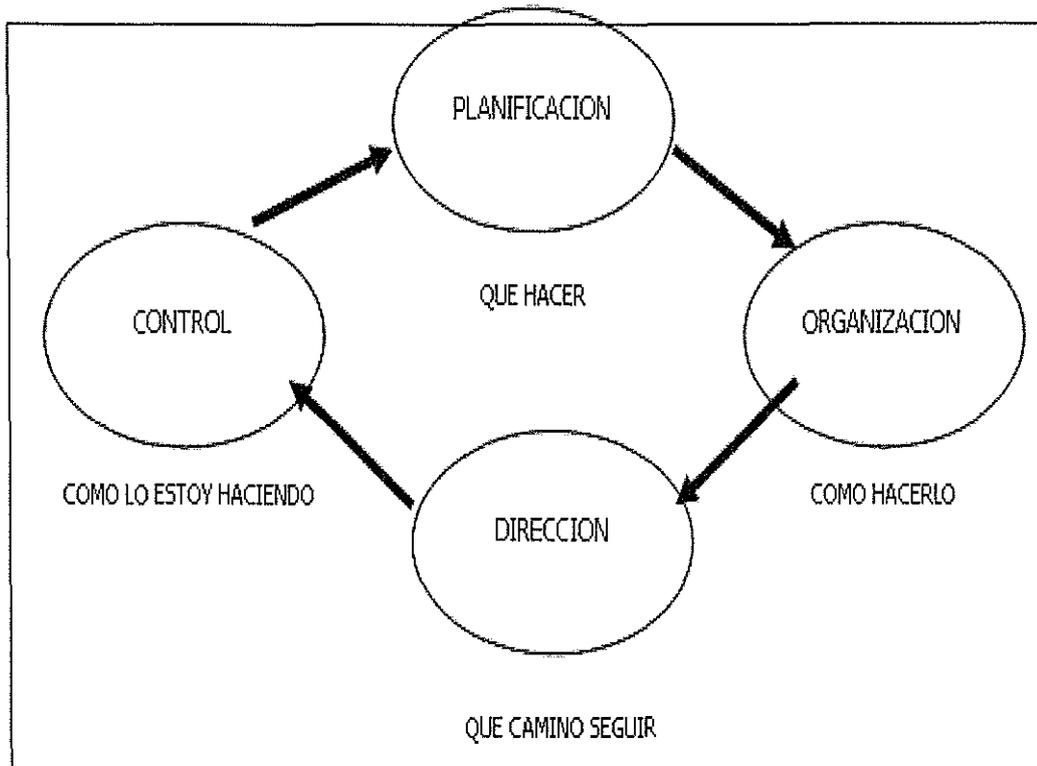
**Anexo No. 3 MODELO ORGANIZACIONAL DE LA
DIRECCION NACIONAL DE HIDROCARBUROS**



Anexo No. 4 ORGANIGRAMA COORDINACION DE EXPLORACION Y EXPLOTACION



Anexo No. 5



Anexo No 6 ENCUESTA

COORDINACION DE EXPLORACION Y EXPLOTACION

FECHA:

MARCAR CON UNA X SU RESPUESTA

	PREGUNTAS	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1	La necesidad de crear equipos de trabajo en la Coordinación es:				
2	Cree usted que las reuniones para intercambiar experiencias y compartir conocimientos son:				
3	Como calificaría la apertura al dialogo de las personas.				
4	Como calificaría el trabajo en equipo en esta Coordinación.				
5	Existe en esta Coordinación la predisposición a aceptar y discutir ideas y propuestas a ideas nuevas.				
6	Que calificación asignaría a los líderes de la Coordinación?				
7	El personal de la Coordinación se encuentra incentivado para encontrar los máximos estándares en su labor.				
8	La actitud de los líderes hacia los conflictos interpersonales es:				
9	Como define la confianza de los lideres a los integrantes del equipo de trabajo.				
10	La manera con la que los Líderes y Coordinadores definen los objetivos generales es.				

11	El grado de compromiso de los integrantes de la Coordinación está identificado con los objetivos de la DNH es:				
12	El grado de comunicación entre el personal de la Coordinación es:				
13	El grado de apoyo que proporcionan los líderes para alcanzar los Objetivos de la Coordinación es:				
14	La manera de como líderes analizan y resuelven los conflictos interpersonales es:				
15	El grado de cooperación entre los integrantes de los equipos de trabajo es:				

Anexo No. 7. CRONOGRAMA DE EJECUCION DE LA MONOGRAFIA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACION DE LA MONOGRAFIA

ACTIVIDADES	ABRIL-07	MAYO-07	JUNIO-07	JULIO-07
ELABORACION, CORRECCION Y APROBACION DEL PLAN DE LA MONOGRAFIA	■			
RECOPIACION BIBLIOGRAFICA	■			
CAPITULO I	■			
CAPITULO II		■		
CAPITULO III		■		
REVISION DEL AVANCE DE LA MONOGRAFIA CORRECCIONES		■		
CAPITULO IV			■	
CAPITULO V			■	
REVISION FINAL DE LA MONOGRAFIA			■	
ELABORACION, FINAL DE LA MONOGRAFIA			■	