



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*TRABAJO EN
EQUIPO*

Del 06 al 15 de Diciembre de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 247

Instructor: Lic. Gonzalo Zanabria Nieto

F O N H A P O

DICIEMBRE DE 2006

CONTENIDO

PRESENTACION	1
I. TRABAJO EN EQUIPO.....	3
1. <i>Definición de grupo.....</i>	<i>3</i>
2. <i>Definición de equipo.....</i>	<i>3</i>
3. <i>Diferencias entre grupo y equipo.....</i>	<i>4</i>
4. <i>Trabajo en equipo.....</i>	<i>5</i>
5. <i>Importancia del trabajo en equipo en la institución</i>	<i>6</i>
6. <i>Características de los equipos efectivos.....</i>	<i>6</i>
II. EL DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y EL PAPEL DEL FACILITADOR	8
1. <i>Etapas en la conformación de equipos de trabajo</i>	<i>10</i>
2. <i>Habilidades complementarias de los equipos</i>	<i>12</i>
III. EQUIPOS AUTODIRIGIDOS.....	14
1. <i>Definición.....</i>	<i>14</i>
2. <i>Características de los equipos autodirigidos.....</i>	<i>16</i>
3. <i>Formación de equipos autodirigidos.....</i>	<i>17</i>
4. <i>Alcances de los equipos autodirigidos</i>	<i>18</i>
5. <i>Alianzas de equipos autodirigidos</i>	<i>19</i>
6. <i>El papel de los directivos frente a los equipos autodirigidos.....</i>	<i>20</i>
IV. EL FACILITADOR Y EL EQUIPO AUTODIRIGIDO	21
1. <i>Definición.....</i>	<i>21</i>
2. <i>Perfil del facilitado.....</i>	<i>21</i>
3. <i>Facultación, decisión y acción de los equipos (Empowerment).....</i>	<i>22</i>
4. <i>Forma de Evaluación y Seguimiento del equipo.....</i>	<i>24</i>
BIBLIOGRAFIA	26

PRESENTACION

Casi todas las personas desean ser eficaces en su trabajo y verse reconocidas por jefes y compañeros como buenos profesionales. Esta motivación existe y, sin embargo, raras veces puede desarrollarse de manera plena. Quejas comunes son:

- "El jefe no tiene en consideración de mis ideas".
- "Los compañeros sólo piensan en sus propios intereses".
- "Estamos desorganizados".

Algunas ideas que debemos tener en cuenta:

- Hacer equipo es comunicar con cada persona.
 - Sólo se comunica con cada persona cuando nos interesamos por conocerla y compartir información, esfuerzos, éxitos e ilusiones.
 - Hay maneras de conducirse y maneras de jugar dentro del equipo que son muy perjudiciales.
 - A pesar de los contratiempos, por los que inevitablemente transcurre la vida de todo equipo, usted puede mantener una actitud positiva que le reportará a la larga muchos beneficios.
 - Usted puede aprender algunas habilidades concretas que por lo general ayudan a cohesionar a los equipos de alto rendimiento. **Equipos de Alto Rendimiento.** Como seres humanos que somos, necesitamos ser reconocidos por los demás, sentirnos útiles y apreciados. Por eso es una suerte poder trabajar en equipo, porque además de ganarnos el pan tenemos la oportunidad de enriquecernos como personas. ¿Hay algo más importante que disfrutar mientras trabajamos? Posiblemente estas horas representen el 60% de nuestro tiempo diurno, de nuestras vidas... Por consiguiente crear un ambiente de trabajo idóneo es imprescindible para lograr cotas satisfactorias de productividad, pero también para ser algo más felices. Hay una relación proporcional entre la productividad de un equipo y el confort de cada uno de los miembros que lo integran.

Un grupo de profesionales pueden compartir un espacio físico sin trabajar realmente como equipo. Entonces hablaríamos de GRUPO. El trabajo en equipo puede definirse como: "Una actividad u objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas".

Esto significa que:

Hay una necesidad mutua de compartir unas habilidades o conocimientos.

Los profesionales de un equipo se complementan en sus perfiles.

Pero además deben tener una relación de confianza, no forzosamente de amistad, una confianza que les permite delegar en la competencia del compañero, y parcelar su trabajo sabiendo que el "otro" cumplirá su parte.

• TRABAJO EN EQUIPO

Definición de grupo

Un grupo es la unión de dos o más personas que no tienen un fin en común, por ejemplo, los mexicanos, o bien, las personas que laboran en una organización.

El grupo es la suma de personas reunidas por la casualidad en un mismo lugar, por ejemplo, los pasajeros que viajan en un autobús, no tiene un objetivo en común a excepción del traslado, por lo tanto no tienen sentido de pertenencia al grupo.

Definición de equipo

Un equipo es un grupo de personas (normalmente de 4 a 10), con habilidades complementarias, comprometidas con un objetivo y con un conjunto de metas en común. Sus miembros están comprometidos para trabajar unidos a fin de lograr sus objetivos, cada uno de ellos es responsable de los resultados, todos los integrantes se reconocen como miembros del equipo y rigen su conducta con base en una serie de normas de actuación y valores compartidos.



Diferencias entre grupo y equipo

Es importante señalar que el trabajo en grupo no es lo mismo que en equipo, por lo que es necesario reconocer las diferencias que existen entre estos dos conceptos.

GRUPO	EQUIPO
<ul style="list-style-type: none">• Carencia de misión y visión.• Intereses personales.• Comunicación limitada.• Competencia.• Individualismo.• Desconfianza entre sus miembros.• Apatía.• Trabajos definidos de manera individual.• Situaciones ambiguas. • Decisiones unilaterales. • Crítica destructiva.	<ul style="list-style-type: none">• Misión y visión definidas.• Objetivos y metas en común.• Comunicación abierta y honesta.• Colaboración.• Cooperación.• Confianza entre sus miembros.• Empatía.• Resultados definidos por el equipo. • Clara definición de responsabilidades y funciones de cada miembro.• Participación en la toma de decisiones.• Retroalimentación.

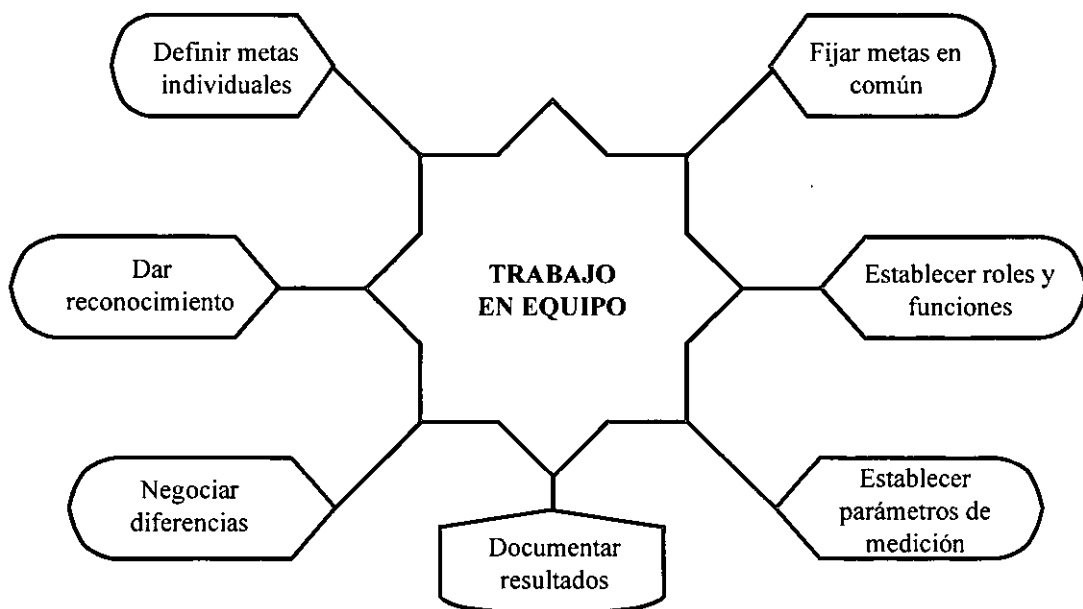
Trabajo en equipo

Uno de los elementos más importantes para el cumplimiento de los objetivos de la institución, son los equipos de trabajo. El trabajo en equipo es un elemento poderoso que estimula la generación de ideas, en él se combinan las habilidades y experiencias de sus miembros y es un complemento de la iniciativa y el desempeño individual, ya que genera altos niveles de compromiso hacia fines comunes.

El trabajo en equipo multiplica las posibilidades de generar conocimientos nuevos y estimula el aprendizaje. Es importante señalar que una persona no compartirá sus conocimientos a menos que exista un ambiente de confianza e interdependencia.

Los integrantes de los equipos de trabajo son responsables de un proceso de trabajo y, por ende, de un servicio. Sus miembros trabajan juntos para, planear, controlar y mejorar su propio desempeño.

La siguiente figura nos representa las características que debe tener un equipo de trabajo:



Importancia del trabajo en equipo en la institución

Las personas frecuentemente sienten que es difícil influir en la institución, sin embargo, como equipo de trabajo pueden impactar fuertemente en ella a través de la generación de resultados.

Los equipos satisfacen las necesidades de pertenecer y de identificarse con un objetivo en común, además de proveer mayor variedad de estímulos y reconocimientos. Los equipos son capaces de tomar decisiones de mejor calidad que los individuos aislados. El trabajo en equipo genera decisiones dirigidas a la solución de problemas de la institución.

Una institución es inteligente cuando apoya y fomenta el trabajo en equipo, porque permite a sus miembros desarrollarse continuamente, al tener la oportunidad de aportar conocimientos e ideas innovadoras.

En este sentido, una organización inteligente es aquella "que aprende continuamente", que promueve el desarrollo del potencial humano a través de la actualización e intercambio de conocimientos entre sus miembros.

Todo trabajo en equipo necesita de una formación y capacitación continua que provea a sus integrantes las habilidades administrativas, técnicas y en materia de calidad que requieren para el desempeño de sus funciones. No es lo mismo reunirse en equipo, que trabajar en equipo.

Características de los equipos efectivos

En un equipo efectivo de trabajo predomina la consecución de objetivos y metas propuestas que benefician tanto a la institución, como a sus miembros; la preocupación de los individuos por los resultados del equipo está por encima de los propios intereses personales.

Los equipos efectivos funcionan con las siguientes características:

- Liderazgo participativo. Se fomenta la participación activa entre los miembros, así como su compromiso e integración. El equipo desarrolla formas efectivas y sistematizadas para analizar problemas y tomar decisiones conjuntamente.
- Compromiso hacia el equipo. Los miembros del equipo tienen un sentido de compromiso dirigido al cumplimiento de los objetivos y metas grupales, comparten sus ideas y conocimientos para alcanzar los objetivos del equipo.
- Procedimientos de trabajo establecidos. Los roles de los miembros están claramente definidos, así como las funciones y procedimientos que apoyan el logro de las metas.

Una vez que está conformado el equipo de trabajo, el siguiente paso es determinar quién desempeñará qué rol dentro del equipo: quién será el líder o facilitador y qué responsabilidades tendrá cada uno de los integrantes del equipo.

- Crítica sana. Los errores y debilidades de los miembros del equipo son comentados de manera proactiva y asertiva, lo que permite que el equipo "aprenda a aprender" de su propia experiencia. La confianza y apertura a los miembros son elementos indispensables para crear un ambiente de trabajo que contribuya al cumplimiento de objetivos.

La crítica sana se propicia a través de la retroalimentación. La habilidad para dar y recibir retroalimentación es un recurso importante para que un equipo avance en su proceso de desarrollo.

Recuerda las siguientes reglas para una retroalimentación efectiva:

Para dar:

- Solicitar permiso al receptor.
- Considerar que es un elemento de ayuda a quien se dá.
- Ser consciente y responsable.
- Dirigirse a una conducta que pueda ser modificada.
- Describir la conducta, no evaluarla.
- Procurar que sea actual y concreta.

Para recibir:

- Mantenerse abierto y dispuesto a escuchar.
- Pedir mas información si algo no está claro.
- No defenderse ni contra atacar.
- Verificar la información recibida con la propia experiencia y dar las gracias.



- **EL DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y EL PAPEL DEL FACILITADOR**

Formar un equipo de trabajo requiere de tiempo y conocimiento sobre las etapas y obstáculos que surjan en su desarrollo. Es importante que los equipos analicen el contexto de la institución a la que pertenecen, lo cual será la base para su consolidación. Para ello se sugiere contestar las siguientes preguntas con el propósito de establecer la posición actual del equipo con respecto al entorno institucional para ubicar las posibilidades de expansión de las potencialidades personales en relación con el ambiente en el que son vertidas.

1. ¿Cuál es la misión y visión de la institución a la que pertenecemos?
2. ¿Cuáles son nuestros objetivos?
3. ¿Cómo debemos organizarnos y cómo trabajaremos para lograr dichos objetivos?
4. ¿Cuál es el compromiso con el equipo?

Si no se conoce con exactitud las respuestas a estas preguntas, se identifica una importante área de oportunidad para todos los miembros del equipo.

Para conformar un equipo de trabajo es indispensable conocer la misión, visión y objetivos institucionales, así como, la manera en que el equipo trabajará para contribuir en su logro.

Derivado de lo anterior, se describe brevemente cada uno de los elementos que todo equipo debe dominar para dar contexto a su labor.

La **misión** es la razón de ser de la institución la cual explica su existencia, ubica la identidad de la institución y la dirección requerida, para definirla es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? Se trata de ubicar la identidad de la dependencia, entidad o unidad administrativa.
- ¿Qué hacemos? Responde al quehacer sustantivo y estratégico de la institución.
- ¿Para qué lo hacemos? Es identificar la utilidad del quehacer de la institución en función de su propio compromiso.
- ¿Para quién lo hacemos? Es determinar la población usuaria que se beneficia.
- ¿A través de qué lo hacemos? Establecer los medios o recursos para cumplir con los servicios que se proporcionan, es el cómo de lo que hace la institución.

La **visión** representa el escenario altamente deseado que se quisiera alcanzar en un período de largo plazo. La visión permite establecer el alcance de los esfuerzos

por realizar, de manera amplia y detallada, debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación.

Para definir la visión, es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser?
- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cómo queremos que nos describan?
- ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
- ¿Qué valor queremos que nos distinga?
- ¿Hacia dónde queremos cambiar?

Tanto a nivel personal como de equipo el poseer una misión y visión clara constituyen los factores clave para alcanzar posiciones de éxito en cualquier ámbito de desarrollo.

Un verdadero equipo de trabajo conoce a profundidad el sentido último de su misión y visión y se encuentra denominado por una claridad y seguridad en las acciones por realizar, así como por un optimismo sustentado en la plena certeza de que las decisiones tomadas conducirán indudablemente, al objetivo previamente trazado.

Los objetivos de un equipo se refieren a los resultados finales que se deben obtener, son una descripción cualitativa, clara y concreta de lo que se espera realizar.

Para definirlos es importante responder a las preguntas:

- ¿Qué?
- ¿Cómo?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Para qué?

Es indispensable que el equipo se involucre y comprometa en las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos y metas con el fin de orientar su esfuerzo hacia una constante mejora de procesos y eficiencia de recursos y, consecuentemente, para contribuir a la satisfacción de los usuarios.

1. Etapas en la conformación de equipos de trabajo

Toda integración de equipos requiere de un proceso en el que paulatinamente los miembros conformen su propia estructura de funcionamiento. En este sentido, los equipos viven etapas sucesivas de desarrollo, cada etapa significa un paso evolutivo y de desenvolvimiento en el cual cada uno de sus miembros va identificándose entre sí, asumen tareas específicas y roles característicos.

Cabe señalar que un personaje fundamental para el funcionamiento adecuado del equipo de trabajo es el facilitador quien funge como líder para orientar los esfuerzos en la consecución de los objetivos.

Se concluye que el proceso o desarrollo del equipo transcurre a través de las siguientes etapas:

Etapas de Dependencia	
<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre y ansiedad hacia lo desconocido. • Los integrantes del equipo demandan instrucciones precisas de qué hacer y cómo hacerlo, sin considerar el para qué. • Se llevan a cabo una serie de actividades sin un sentido claro. 	<p>El papel del facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración y ruptura de hielo con los miembros del equipo. • Identificar y compartir la misión y visión. • Facilitar la identificación de objetivos.

Etapas de Independencia	
<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El "equipo" se encuentra aparentemente cohesionado. • Se olvidan o niegan los conflictos aún no resueltos. • Los integrantes entran en el dilema de salvaguardar su propia personalidad o supeditarse al equipo. • Evaluación de los distintos roles desempeñados por los participantes. 	<p>El papel del facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y dirigir el proceso de trabajo de equipo. • Saber escuchar, promover un intercambio de ideas entre los miembros del equipo. • Promover la autogestión de los integrantes del equipo. • Valorar y aprobar la eliminación de actividades que no agregan valor a la consecución de objetivos.

"TRABAJO EN EQUIPO"

Etapa de Independencia	
<p><i>Características:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El grupo se convierte en equipo cuando tiene clara conciencia de la capacidad y habilidades de cada uno de sus miembros. • Determinación de roles clave que favorece al progreso del equipo hacia el cumplimiento de sus objetivos. • El equipo es capaz de ser autodirigido y expresar de este modo su autonomía, sabe evaluar su propio proceso. • 	<p><i>El papel del facilitador:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Respetar los derechos y opiniones de los participantes del equipo. • Propiciar el involucramiento de los miembros del equipo. • Focalizar la atención en resultados.

Etapa de Integración	
<p><i>Características:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Es una etapa de madurez y crecimiento del equipo. • Se pueden plantear los conflictos sin temor a la destrucción del equipo. • El sentido de pertenecer a un equipo y obtener beneficios de él es predominante. • El consenso unánime es el mejor planteamiento para solucionar los problemas. 	<p><i>El papel del facilitador:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar las acciones de mejora a partir de un programa determinado. • Promover la negociación eficaz en el manejo de conflictos. • Mantener un propósito común y significativo. • Propiciar la solución de problemas a partir de apreciaciones distintas a las convencionales.

Habilidades complementarias de los equipos

Es necesario que los miembros del equipo desarrollen habilidades que les permitan trabajar con eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos. Estas habilidades se clasifican en tres rubros:

- Técnicas o funcionales.

Es fundamental que los miembros del equipo conozcan los procesos del servicio que proporcionan y se involucren en las tareas correspondientes de acuerdo a su propio esquema de trabajo y realicen las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos y metas.

- Solución de problemas y toma de decisiones.

Los equipos deben estar en posibilidad de identificar los problemas y las oportunidades a que se enfrentan, evaluar las opciones que tienen y hacer los compromisos y tomar las decisiones pertinentes.

Un problema o área de oportunidad es básicamente un incumplimiento de requerimientos.

Algunas de las características que forman parte de un problema o área de oportunidad son las siguientes:

- Incumplimiento de objetivos y metas.
- Incumplimiento de estándares de servicio.
- Inadecuada orientación de esfuerzos.
- Insatisfacción de necesidades de la población usuaria.

Los especialistas en toma de decisiones coinciden en que el proceso para la identificación y el análisis de problemas se desarrolla en seis fases, en las cuales intervienen factores de comportamiento y ambiente que influyen en la decisión final.

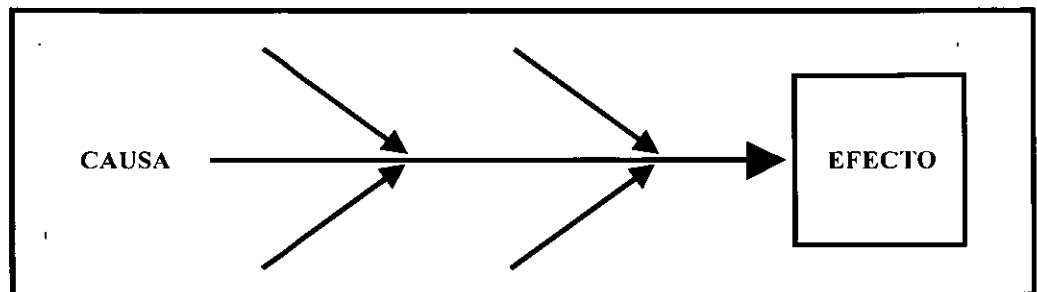
Fase I. Reconocer el problema: Distinguir entre causas y efectos, síntomas y problemas, ya que de otra manera pueden caer en manejos equivocados.

Cuando nos damos cuenta de que existe una problemática o incumplimiento es cuando detectamos alguna anomalía en un proceso. A esta alteración le llamamos síntoma, y para poder encontrar el origen de un síntoma utilizamos la pregunta ¿Por qué? y ésta nos remonta a las causas.

Fase II. Descripción del problema: Analizar datos, intercambiar ideas, analizar el campo de fuerzas.

El análisis del campo de fuerzas consiste en realizar una lista de lo que se desea o necesita y de lo que nos impide lograrlo.

Fase III. Analizar la causa del problema. El análisis de la causa del problema lleva a una definición verdadera del mismo mediante el intercambio de ideas, el análisis de fuerzas positivas y negativas, análisis repetitivo del por qué. Para esto es útil el uso del diagrama de causa-efecto.



Fase IV. Soluciones opcionales. Recuperar cualquier estrategia de solución potencial que se haya descubierto y que tenga posibilidad de funcionar, promover un intercambio libre de ideas y analizar qué puede mejorar el problema y qué puede empeorarlo, enfrentando lo mejor con lo peor en cuanto a las posibles soluciones.

Fase V. Toma de decisiones. Una vez que la decisión fue elegida y acordada con todos los involucrados, es esencial mantenerse leal a ella.

Fase VI. Plan de acción. La mejor solución y con la que todos los involucrados estén de acuerdo no resolverá ningún problema si no se pone en acción. En un plan de acción se detallan responsables, acciones a realizar y temporalidad.

En la definición del plan de acción es necesario considerar los recursos disponibles de la institución con el propósito de no programar acciones que aún y cuando resolverían el problema no son factibles de realizarse.

La ejecución del plan de acción requiere de los miembros del equipo lo siguiente:

- Acciones realistas
- Programas concretos
- Deberes específicos
- Expectativas claras
- Delegación eficaz
- Compromiso mutuo

- **Interpersonales**

Es de gran importancia que se promueva una comunicación efectiva, un manejo de conflictos constructivos y capacidad de dar y recibir retroalimentación.

La comunicación, el diálogo y la negociación son las herramientas que un equipo puede y debe utilizar para mantener un contexto laboral sano y, en la medida de lo posible, libre de conflictos. Las diferencias interpersonales se pueden dar en el manejo de información, puntos de vista, ideas, opiniones, criterios y sentimientos sobre situaciones específicas y valores personales.

Los miembros del equipo deben prenegociar, esto es, ponerse de acuerdo sobre lo que se quiere, cómo y cuándo, lo cual implica ser un escucha atento y paciente.

EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

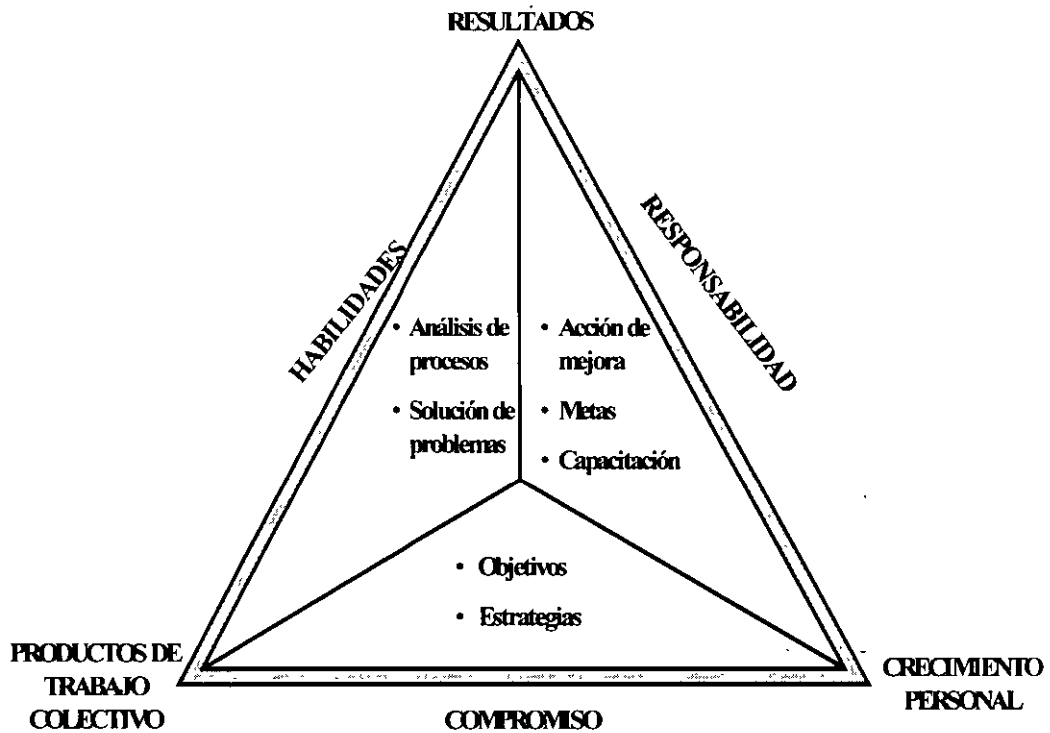
Definición

Un equipo autodirigido es un equipo de trabajo que se desenvuelve con varios grados de autonomía asumiendo la responsabilidad de la dirección, además de realizar sus funciones específicas. Estas responsabilidades incluyen la planeación, organización, dirección y supervisión tanto de sus propios procesos de trabajo como de los resultados obtenidos.

El equipo "aprende a aprender" al compartir sus ideas y conocimientos técnicos, funcionales e interpersonales.

De esta manera, un equipo autodirigido es mucho más que un agregado de individuos que trabajan juntos. Es un organismo dinámico, una entidad viviente que cambia y evoluciona hasta alcanzar su máxima efectividad. Variables como responsabilidad, habilidades y compromiso son elementos que determinan la madurez del grupo.

"TRABAJO EN EQUIPO"



Un equipo autodirigido es capaz de estructurar normas, políticas y procedimientos que precisan la actuación de cada uno de sus miembros, aprovechando las capacidades y talentos individuales para el logro de los objetivos y metas, y la implantación de acciones de mejora.

Características de los equipos autodirigidos

Las cualidades de los equipos autodirigidos que la diferencian de los demás son las siguientes:

Alto rendimiento en los equipos.

Los servidores públicos que participen en equipos de trabajo autodirigidos manifestarán compromiso y eficiencia en los resultados obtenidos, así como aumento de su autoestima y reconocimiento mutuo.

Los equipos autodirigidos se "corrigen a sí mismos" rápidamente.

Las instituciones que tengan una visión clara necesitan personal capacitado y experimentado que pueda realizar varias actividades y responda rápidamente con resultados. Los miembros de los equipos autodirigidos estarán preparados para "corregirse a sí mismos", es decir, para identificar las áreas de oportunidad e instrumentar acciones de mejora.

Los equipos autodirigidos "aprenden a aprender".

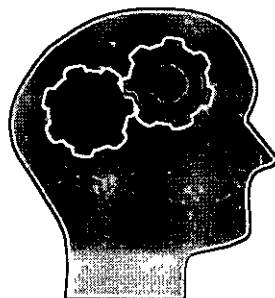
Las personas inteligentes desean un enriquecimiento tanto profesional como laboral. "Aprender a aprender" significa intercambio y enriquecimiento de conocimientos y habilidades relacionadas con el servicio que proporcionan.

Los equipos autodirigidos dan la oportunidad para que sus miembros asuman la responsabilidad en la consecución de sus objetivos y metas.

Los equipos autodirigidos son creativos.

Las personas que son creativas podrán modificar su esquema mental, la creatividad es una combinación de originalidad y sensibilidad orientada hacia ideas que permiten a la persona desprenderse de las secuencias comunes de pensamiento y producir otras diferentes y productivas.

Los miembros del equipo fomentan la creatividad en la medida que se desarrolle su proceso de trabajo con la aportación de ideas y acciones que enriquezcan la obtención de resultados.



"TRABAJO EN EQUIPO"

Actualmente las instituciones buscan formar responsables para eficientar recursos y dar mejores resultados. Es por ello que deben ser más innovadoras, y encontrar formas creativas para aprovechar el potencial de los equipos.

Este contexto genera una necesidad de cambio de carácter irreversible, el cual debe ser promovido al interior de las culturas organizacionales puesto que el impacto generado ejerce sin lugar a duda un efecto en los servicios que proporcionan.

Formación de equipos autodirigidos

Para formar parte de un equipo autodirigido, es necesario que sus integrantes se capaciten con el fin de aprovechar sus habilidades y poder programar, organizar e implantar acciones de mejora, así como coordinarse con otros equipos, establecer metas y evaluar la ejecución de los procesos. Por lo tanto, se tiene la capacidad de tomar decisiones para lograr las metas con los recursos disponibles.

La siguiente figura representa el proceso de desarrollo de un equipo autodirigido:



Los equipos autodirigidos sugieren mejoras, desarrollan proyectos y mejoran procesos. La autodirección, autoregulación o autogestión de un equipo es cuestión de grado. En la mayoría de las ocasiones, los equipos van adquiriendo poco a poco mayor responsabilidad sobre sus tareas y procesos de trabajo. La gradualidad es determinada por los límites fijados en el diseño y por la evaluación de la madurez del equipo.

***"Reunirnos es el inicio, mantenernos unidos es el progreso,
trabajar juntos es el éxito"***

Henry Ford.

Alcances de los equipos autodirigidos

El propósito de crear un equipo autodirigido en las instituciones es promover un esquema de trabajo diferente con relación al esquema tradicional, en donde cada uno de los equipos sea responsable de la mejora de los procesos y servicios que proporcionan y obtengan resultados que beneficien tanto a la institución como a la población usuaria.

Los equipos autodirigidos tienen un desarrollo y crecimiento continuo, dirigen su atención a resultados y equilibran las necesidades de los usuarios y de los servidores públicos.

Cuando los grupos han madurado y se han convertido en equipos, reportan los siguientes resultados:

Productividad.

Uso eficiente de recursos.

Análisis de problemas y toma de decisiones.

Cumplimiento de estándares.

Acciones de mejora.

Satisfacción de los usuarios.

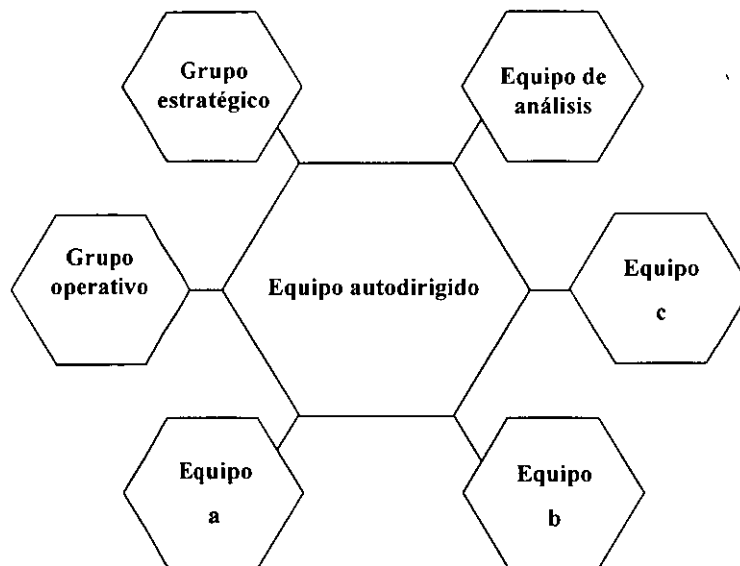
Mejora de procesos.

Es necesario que cada miembro tenga los conocimientos y habilidades que necesita el equipo. En la selección de los integrantes deberá asegurarse una representación equilibrada de perfiles y capacidades definidas en función de los objetivos del equipo y de la institución.

Los miembros del equipo serán seleccionados de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y experiencia; por lo que una función clave de cada miembro consiste en contribuir en su área de especialización y compartir sus conocimientos y asumir tareas múltiples que cumplan con el logro de los objetivos y metas propuestas.

Alianzas de equipos autodirigidos

El siguiente esquema representa las alianzas de los equipos en las instituciones.



Gran parte del éxito de los equipos autodirigidos dependerá de la manera inteligente como se estructure. Una "estructura inteligente" es aquella que se puede aprender de cada nueva experiencia, generar y estructurar conocimientos y ser capaz de mejorar continuamente.

Con base en la estructura de modernización y mejora de procesos, resulta necesario definir y ordenar los roles y funciones que desempeñará cada equipo, así como sus miembros.

- El grupo estratégico: Está conformado por los mandos superiores de la institución, algunas de sus responsabilidades son definir los proyectos, procesos y servicios prioritarios, evaluar y tomar decisiones respecto a los resultados obtenidos.
- Grupo operativo: Se forma con integrantes de los equipos que participan en el análisis de procesos que se determinen. Entre sus responsabilidades se encuentran: el coordinar y dirigir el análisis de procesos, dar seguimiento a los avances e integrar resultados.
- Equipo de análisis. Está conformado por los directivos de las unidades responsables involucradas en los procesos seleccionados como prioritarios. Serán los responsables en dar seguimiento de avances y medir los resultados, instrumentar las acciones de mejora autorizadas y capacitar al personal involucrado en nuevo proceso.

Los miembros de los equipos que se relacionan entre sí deberán asumir los siguientes compromisos:

- Compartir los objetivos y las metas de su equipo.
- Hacer saber a quienes lo respaldan que aprecia su ayuda.

- Comunicar a su(s) directivos los problemas que usted y el equipo enfrenta.
- Reportar los resultados obtenidos por el equipo.
- Pedir a los directivos tomar decisiones respecto a los resultados obtenidos.
- Implantar acciones de mejora.

El papel de los directivos frente a los equipos autodirigidos

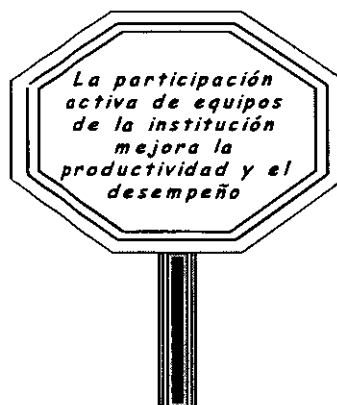
Aunque por definición los equipos autodirigidos se conducen a sí mismos, es necesario que reporten a los directivos sus avances y resultados obtenidos.

En este sentido, autodirigido no significa que el equipo sea responsable de todas las decisiones. Un equipo autodirigido decide y dirige las actividades que le corresponden, dado el nivel de experiencia y conocimiento de sus miembros y la misión y visión hacia la cual se dirige la institución.

Antes que las instituciones trabajen con equipos autodirigidos, los directivos deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué decisiones serán responsabilidad única del equipo?
- ¿Qué decisiones serán tomadas como colaboración entre el equipo y el directivo?
- ¿Qué decisiones estarán reservadas a la dirección?
- ¿Qué hace el directivo con el resultado obtenido por los equipos?

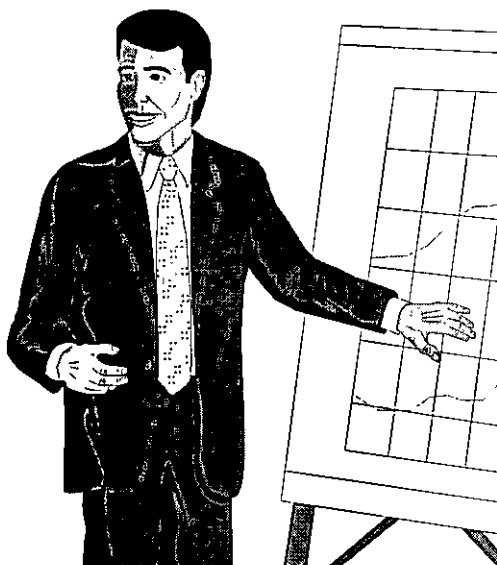
En conclusión:



EL FACILITADOR Y EL EQUIPO AUTODIRIGIDO

2. Definición

Un equipo autodirigido necesita de un "facilitador" o agente de cambio, que promueva y conduzca el proceso de desarrollo y mejora de procesos y servicios prioritarios. El facilitador será quien coordine las actividades del equipo y fomente la participación activa de sus miembros, así como apoyar su labor en la institución.



Perfil del facilitador

Es deseable que el facilitador cubra con los siguientes requisitos para que el equipo funcione en forma óptima:

- Características personales: Es necesario que el facilitador tenga un liderazgo participativo, seguridad en sí mismo, claridad y objetividad al expresar sus ideas,
- creatividad, asertividad, que posea una clara misión y visión tanto personal como institucional.
- Conocimientos: Es importante dominar conocimientos relacionados con enfoque sistémico de las instituciones, administración de acciones de mejora, mejoramiento de procesos específicos del área de trabajo, calidad y productividad y herramientas estadísticas.
- Habilidades: Dinamismo, trabajo en equipo, conducción de grupos.
- Actitudes: Organizado, congruente, disciplinado, proactivo, abierto al cambio.

Las principales funciones del facilitador es promover el trabajo en equipo, generar la participación activa de sus miembros, conducir el proceso de trabajo, permanecer objetivo y neutral con relación a las decisiones del equipo,

coordinar las reuniones de trabajo, dar seguimiento y documentar los resultados obtenidos.

El facilitador será el enlace con el grupo estratégico y operativo, representa al equipo en las reuniones de trabajo y negocia a nombre del equipo con los mandos superiores, así como reporta los resultados obtenidos.

Es importante que el facilitador tome en cuenta tanto el proceso como la tarea del equipo.

El proceso se refiere a la forma cómo se lleva a cabo el trabajo, cómo se toman las decisiones y cómo se resuelven los conflictos; la tarea es el trabajo en sí y los procedimientos implicados para realizarlo.

El buen liderazgo es aquel que motiva a la gente a alcanzar sus más elevadas acciones no a través de obligaciones, sino de oportunidades.

Es así como ocurren las cosas en su forma natural.

La vida no es una obligación, es una oportunidad.

Lao – Tse

Facultación, decisión y acción de los equipos (Empowerment)

La facultación debe entenderse como la habilidad de otorgar poder, derecho y responsabilidad a los integrantes del equipo.

La facultación (traducción castellana de la palabra empowerment) ocupa un lugar de especial importancia en el trabajo de equipo puesto que en más de un sentido su empleo constante se ha revelado como una herramienta de primer orden para generar poderosas reacciones sinérgicas en los equipos de trabajo.

Para que los equipos autodirigidos tengan éxito se necesita facultar a sus integrantes en la toma de decisiones y en la acción. "La facultación" libera al ser humano y va más allá de las barreras de la institución.

Los beneficios de la facultación son dobles: por una parte, trastocan el modelo tradicional del líder con actitud de tomar por sí solo todas las decisiones requeridas para lograr los objetivos de un equipo y su institución. Facultar se constituye así en un verdadero ejercicio de humildad, se basa en un principio

de confianza que otorga responsabilidades a quienes son capaces de adoptarlas. Por otra parte, la facultación constituye una herramienta cuyo impacto repercute significativamente en tomar responsabilidades que trasciendan las funciones laborales, con ello se fomenta el sentido de pertenencia a la institución e incrementa el compromiso para la consecución de objetivos.

El pensamiento y poder de decisión y acción puede promoverse en un ambiente que estimula a:

- Actualizarse continuamente y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades como un hábito.
- Cultivar la creatividad y la calidad; comprometer a todos a un mejoramiento constante.

Para facultar, son necesarios los siguientes acuerdos entre el líder y los miembros del equipo:

1. Es nuestra responsabilidad dar resultados y satisfacer las necesidades de nuestros usuarios.
2. Se pueden expresar nuestras emociones y reconocer las necesidades emocionales de los demás.
3. El trabajo debe enriquecer nuestras vidas, debe ser un reto para crecer y desarrollarnos.

En resumen, los miembros de un equipo autodirigido son personas con habilidades múltiples que intercambian su trabajo y esfuerzo para prestar un servicio.

Las cualidades del facilitador son la clave para incrementar la facultación en los equipos de trabajo. Los facilitadores que fomentan la facultación promueven algunas de las acciones clave en los equipos:

- Demostrar que se valora, confía y respeta a las personas.
- Mantener o incrementar la autoestima.
- Delegar lo que otros pueden realizar.
- Asegurarse de que el equipo tenga metas claras, medibles y alcanzables.
- Promover y estimular la creatividad.
- Proporcionar los apoyos, asesoría y capacitación necesarios.
- Compartir información, conocimientos y habilidades.
- Retroalimentar continuamente los resultados obtenidos y la mejora de procesos.

*"TRABAJO EN EQUIPO"***Forma de evaluación y seguimiento del equipo**

A continuación se presenta una serie de reactivos para identificar el desarrollo de un equipo.

Marca con una "X" la respuesta a los siguientes reactivos.

Recuerda que las respuestas se determinarán en equipo.

La palabra equipo en esta encuesta se refiere a:

_____.

(Encierra una opción)

Escala de evaluación
Fuerte Débil

1.	La misión y los objetivos del equipo están por escrito, son claros, concisos y precisos.	1	2	3	4	5	6
2.	Los miembros apuntan hacia las mismas metas y están altamente comprometidos con la misión del equipo.	1	2	3	4	5	6
3.	El consenso se alcanza sin sacrificar la calidad.	1	2	3	4	5	6
4.	Los integrantes tienen claro cuáles son los roles individuales dentro del equipo.	1	2	3	4	5	6
5.	El equipo tiene completa responsabilidad sobre un proceso definido del trabajo.	1	2	3	4	5	6
6.	El equipo tiene la autoridad para tomar decisiones sobre la forma en que se lleva a cabo su trabajo.	1	2	3	4	5	6
7.	Los nuevos miembros son aceptados, apoyados y bien integrados al equipo.	1	2	3	4	5	6
8.	El liderazgo en el equipo es claro, eficaz y proporciona apoyo.	1	2	3	4	5	6
9.	Los miembros confían unos en otros; la comunicación es abierta y sin barreras.	1	2	3	4	5	6
10.	Los elementos tienen un fuerte sentido de la responsabilidad para ayudar a que el equipo tenga éxito.	1	2	3	4	5	6
11.	Los integrantes del grupo se escuchan de manera activa unos a otros y se esfuerzan por entender completamente los puntos de vista de los demás.	1	2	3	4	5	6

"TRABAJO EN EQUIPO"

(Encierra una opción)

Escala de evaluación
Fuerte **Débil**

12.	El equipo saca provecho de las diferencias, fortalezas y capacidades únicas de cada miembro.	1	2	3	4	5	6
13.	Los miembros del equipo buscan, proporcionan y reciben retroalimentación unos de otros de una manera solícita y constructiva.	1	2	3	4	5	6
14.	Trabajar en este equipo es una experiencia agradable y satisfactoria.	1	2	3	4	5	6
15.	Las metas del grupo están ligas a las de la institución.	1	2	3	4	5	6
16.	El equipo es eficaz para presentar sus recomendaciones y decisiones a otros miembros de la institución.	1	2	3	4	5	6
17.	El equipo revisa de manera periódica el avance hacia sus objetivos y resultados.	1	2	3	4	5	6
18.	El equipo estimula y reconoce el desempeño tanto individual como en conjunto.	1	2	3	4	5	6
19.	Los miembros del equipo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas.	1	2	3	4	5	6
20.	Los integrantes del equipo aprenden unos de otros.	1	2	3	4	5	6

Análisis de los resultados

Con el propósito de aprovechar la información generada en este instrumento, es necesario realizar las siguientes actividades:

- Identificar los reactivos en los que se obtuvo una calificación comprendida entre 1 y 3.
- Ordenar los reactivos en función de la calificación obtenida.
- Identificar las áreas de oportunidad, definir prioridades e instrumentar las acciones de mejora correspondientes.

BIBLIOGRAFIA

Cleary, Thomas. *El arte del liderazgo.* Edaf, Madrid, 1995.

Colunga Dávila, Carlos. *La administración del tercer milenio.* Panorama, México, 1996.

Cover, Stephen R. *Liderazgo centrado en principios.* Paidós, Buenos Aires, 1997.

Kras, Eva S. De. *Cultura gerencial México-Estados Unidos.* Grupo editorial Iberoamericana, México, 1995.

Senge, Peter. *La quinta disciplina.* Garnica, Buenos Aires, 1995.

Cover R., Stephen. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.* Paidós, México, 1996.

Ginebra, Joan. *El liderazgo y la acción.* McGraw Hill, IPADE, México, 1996.

Jonkatzenbach Smith, Douglas. *La sabiduría de los equipos.* CECSA, México, 1995.