



PRODEM

FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

El Sistema de Gestión de la Capacitación de PRODEM ha sido evaluado
y se muestra acorde con los requerimientos de las normas detalladas a continuación.
NORMAS ISO 9001:2000 Y NCh ISO 9001. Of. 2001



ISO 9001

BUREAU VERITAS
Certification



DESCRIPCIÓN DEL CURSO	4
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	5
CAPÍTULO 1 - EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	6
• Competitividad basada en equipos de alto desempeño	6
• Grupos versus Equipos	6
• Cuando trabajar en Equipo	7
• Factores que dan Eficacia al Equipo	8
CAPÍTULO 2 - LIDERAZGO DEL EQUIPO	10
• Rol del Lider del Equipo	10
• Control Externo del Lider	10
• Control interno del Lider	11
• El lider del Equipo (Coordinador / Portavoz / Coach)	12
CAPÍTULO 3 - ROL DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO	13
• Capacidades de los Integrantes	13
• Las diferencias individuales	13
• Ejemplos de Diferencias Individuales	14
• Evaluación del Talento del Equipo	14
• La Confianza: Medio de Cohesión	15
• Opiniones sobre la Confianza	15
• Como puede el Lider construir Confianza	16



CAPÍTULO 4 - FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	17
• Etapas de desarrollo de los Equipos	17
• Evolución de las conductas del líder en el proceso	17
• Esquema de Evolución de Grupo a Equipo	18
• Evolución del Rol del Integrante del Equipo	19
• Resumen del ciclo Evolutivo de Grupo a Equipo	20
• Dificultades que Encontraran los Equipos	21
CAPÍTULO 5 - TÉCNICA DE TRABAJO DEL EQUIPO	22
• Disciplinas Operativas del Equipo	22
• Intercambio de información	22
• Resolución de Problemas	23
• Detalle de la Secuencia de Solución de Problemas	24
• Técnicas de Conducción de Reuniones	25
CAPÍTULO 6 - EL MÉTODO DE TRABAJO DE LOS EQUIPOS ALTAMENTE EFICIENTES	26
• Formulación del propósito común	26
• Formulación de los Objetivos	26
• Planes de Acción	27
• Proceso de Planificación	27
• Compromiso VS. Conformidad	28
• Comunicación	29
• El lazo de la Comunicación	29



El siguiente curso se dirige a personas que trabajan en equipos, ya sea dirigiéndolos o como participantes activos de los mismo. un primer aspecto que se aclara en este curso es que deben existir determinadas condiciones para realmente trabajar en equipo, distinguiendo claramente la que hace un grupo de un equipo orientado a metas comunes.

Considerando que el equipo es producto de un trabajo cohesionado y conducido por un líder, se aclaran y definen los roles de control interno y proyección externa que debe realizar el conductor del equipo, como coordinador, portavoz y coach del equipo. Este aspecto se complementa con el rol y las características individuales de sus miembros y la necesidad de desarrollar confianza entre ellos y con el líder.

Luego el curso avanza para revisar las etapas de conformación de los equipos y las técnicas más eficaces para lograr un alto desempeño de los mismos, incluyendo el método de los equipos de alto desempeño.

Considerando que la comunicación es uno de los aspectos críticos del trabajo en equipo, el curso entrega finalmente el detalle de un procedimiento de alta eficacia para superar dificultades e impedir que la comunicación sufra quiebres dentro del equipo.



- 1 Identificar las diferencias entre un grupo y un equipo.
- 2 Identificar los componentes fundamentales que contribuyen al óptimo rendimiento del equipo.
- 3 Comprender los roles del líder y de los miembros del equipo y cómo sus roles evolucionan a medida que el equipo se desarrolla.
- 4 Decidir, como equipo, si desea participar en el proceso de Aumentar el rendimiento del equipo.



COMPETITIVIDAD BASADA EN EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Los equipos utilizados de manera apropiada poseen un potencial altamente positivo para las organizaciones. Para ello:

- El liderazgo es indispensable.
- Sus integrantes tienen que involucrarse.
- El trabajo sincronizado del equipo requiere una dedicación continua.
- Ser conscientes de que los equipos son los que producen los resultados de la organización.
- No hay recetas para el buen funcionamiento del equipo.

**«NADIE PUEDE SILBAR UNA SINFONÍA;
SE NECESITA UNA ORQUESTA PARA INTERPRETARLA».**

– H. E. LUCCOCK



GRUPOS VERSUS EQUIPOS

Grupos de gente trabajando junta existen en todas partes...en la comunidad, en la escuela, en la iglesia, en el hogar, en los deportes y en el trabajo. Todos hemos sido miembros de algún grupo en un momento de nuestras vidas.

- Cuando la gente se reúne para formar un grupo, cada miembro aporta sus propios talentos, valores y aptitudes.
- A veces sus distintas capacidades se complementan con las de otro y producen resultados que superan ampliamente las capacidades de cualquier individuo aislado trabajando solo.
- A veces sus diferencias producen resultados negativos; la química no es buena y el grupo es incapaz de integrar sus esfuerzos hacia una realización productiva de sus objetivos.

Conclusión: No todos los grupos de trabajo pueden ser considerados equipos



Definición de Equipo

Dos o más personas tratando de lograr un objetivo que les es común, trabajando juntos para optimizar el rendimiento mediante métodos innovadores.



CUANDO TRABAJAR EN EQUIPO.

- **Calidad:** los niveles de logro son cualitativa y cuantitativamente complejos y se requiere un nivel de calidad superior.
- **Interdependencia:** la ejecución requiere combinación de competencias y tecnologías que están en distintas personas y funciones
- **Aceptación:** cuando se necesita implementar cambios que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos.
- **Compromiso:** cuando se requieren resultados extraordinarios, pero no se dispone del tiempo o incluso todos los recursos necesarios.
- **Innovación:** cuando no se están logrando soluciones por las cauces normales y se requiere un círculo de vista.
- **Compresión:** cuando el entendimiento es vital y por tanto es necesario crear instancias de trabajo en equipo.



FACTORES QUE DAN EFICACIA AL EQUIPO.

El trabajo altamente eficiente de los equipos no se produce automáticamente porque un grupo de personas con talento se reúnen para lograr una cierta meta

Se necesita algo más que talento individual para producir el tipo de rendimiento que solo puede ser generado por un trabajo conjunto

A través de los años, se han completado una enorme cantidad de estudios acerca de los factores que transforman a grupos de empleados en equipos de gran poder y alto rendimiento.

Líderes expertos en el campo de la gestión y la formación de equipos tales como Drucker, Peters, Waterman, Naisbett, Blanchard, han podido observar grupos aislados de empleados que alcanzan niveles de productividad altamente superiores a las normas de sus organizaciones.

En su análisis de los factores del por qué estos equipos superan constantemente el rendimiento estándar de los grupos, surgen tres componentes fundamentales. Dichos componentes se hallan ejemplificados en el siguiente esquema:



LIDERAZGO: Procesos de dirigir a todo el equipo en una dirección común.



RELACIONES: Se refiere al nivel de atención, respeto, interés y ayuda efectiva que involucra a todos los miembros del equipo.



MÉTODOS: Se refiere a los procedimientos o normas básicas utilizadas para organizar y estructurar el trabajo del equipo.



Los factores que transforman a un grupo de personas en un equipo de gran poder y de alto rendimiento son:

LIDERAZGO

Comparten un propósito.

Valoran y capitalizan las competencias de sus miembros.

Están involucrados en un proceso de cambio al que adhieren.

RELACIONES

Definen normas que son guías de actuación.

Estimula la comunicación de calidad.

Incentivan los buenos resultados.

MÉTODOS

Utilizan reglas claras de funcionamiento.

Facilitan la integración de nuevos miembros.

Hacen continuas evaluaciones de rendimiento.



ROL DEL LÍDER DEL EQUIPO

Desde un punto de vista de responsabilidades organizacionales, el liderazgo implica tareas internas y tareas externas al equipo.

MIRAR AL INTERIOR

Para establecer estrategias apropiadas para alcanzar un óptimo rendimiento del equipo.



MIRAR AL EXTERIOR

Para tender puentes entre el equipo y las fuerzas exteriores que influyen en el rendimiento del equipo.

CONTROL EXTERNO DEL LIDER

Un rol fundamental del líder del equipo es manejar las influencias externas que tiene más impacto sobre el rendimiento del equipo.

El líder del equipo sirve de nexo entre el equipo y su mundo exterior para asegurarse no solo que los factores externos perturben los resultados sino que además ayuden a elevar su rendimiento.

- Debe aclarar cuales son las expectativas gerenciales para el desempeño de su equipo.
- Debe utilizar la organización como un medio de apoyo para el logro de los objetivos del equipo
- Debe mantener abierto los canales de comunicación.
- Negocia para obtener los recursos apropiados.
- Mantiene la organización informada sobre los progresos de su equipo.
- Defiende y valora los resultados del equipo.



Fuerzas externas que debe controlar el Líder del equipo



CONTROL INTERNO DEL LIDER

Mirar al interior

- El líder es responsable de la buena sintonización del rendimiento del equipo.

El líder no es...

- Más importante que los otros miembros del equipo.
- Parte integrante de cada debate, proyecto o actividad del equipo.
- El único responsable del éxito del equipo o de la obtención de resultados.



EL LIDER DEL EQUIPO (COORDINADOR / PORTAVOZ / COACH)

Procura en todo momento clarificar las expectativas de la organización específicas para el rendimiento del equipo.

- Crea contactos de apoyo y esponsorización a través de la organización.
- Mantiene los canales de comunicación organizativa abiertos.
- Negocia para obtener los recursos necesarios.
- Mantiene la organización informada de los progresos del equipo.
- Enfatiza los éxitos y resultados del equipo.

CONTROL INTERNO DEL LIDER

El líder dirige el desarrollo de los miembros del equipo hacia la interdependencia.

- «La gente dependiente necesita a otros para obtener lo que quiere.
- La gente independiente obtiene lo que quiere mediante su propio esfuerzo.
- La gente interdependiente combina su propio esfuerzo con el esfuerzo de otros para lograr un éxito mayor.»



Steven Covey,



CAPACIDADES DE LOS INTEGRANTES

Los equipos eficaces entienden que deben componerse de algo más que de una reunión casual de técnicos con talento. Los equipos eficaces se componen de una cuidadosa selección de individuos, cuyos talentos y habilidades se complementan entre sí.

Competencias básicas	Capacidades que ayudan al aprendizaje y al desarrollo personal. Ejemplo: autodesarrollo, autoconocimiento, rapidez de aprendizaje, perseverancia, creatividad orientado a la acción, a resultados, flexibilidad, innovación
Competencias técnicas	Sirven para la función específica asignada. Ejemplo: habilidad técnico funcional, dirección de procesos, administración del tiempo, capacidad organizativa, calidad de informes.
Competencias sociales	Sirven para lograr resultados trabajando en equipo. Ejemplo: desarrollo de subordinados, delegación, relaciones interpersonales, formación equipos de trabajo
Competencias Directivas	Permiten manejar recursos orientados a metas. Ejemplo: Desarrollo de personas, Capacidad de mando, Toma decisiones, Capacidad planificación, Solución problemas, Dirección personal, Delegación, etc.

LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

“Valorar las diferencias es la esencia de la sinergia (las diferencias mentales, emocionales y psicológicas de la gente); y la clave para valorar estas diferencias es darse cuenta que toda la gente mira al mundo no como es, sino como ellos son”

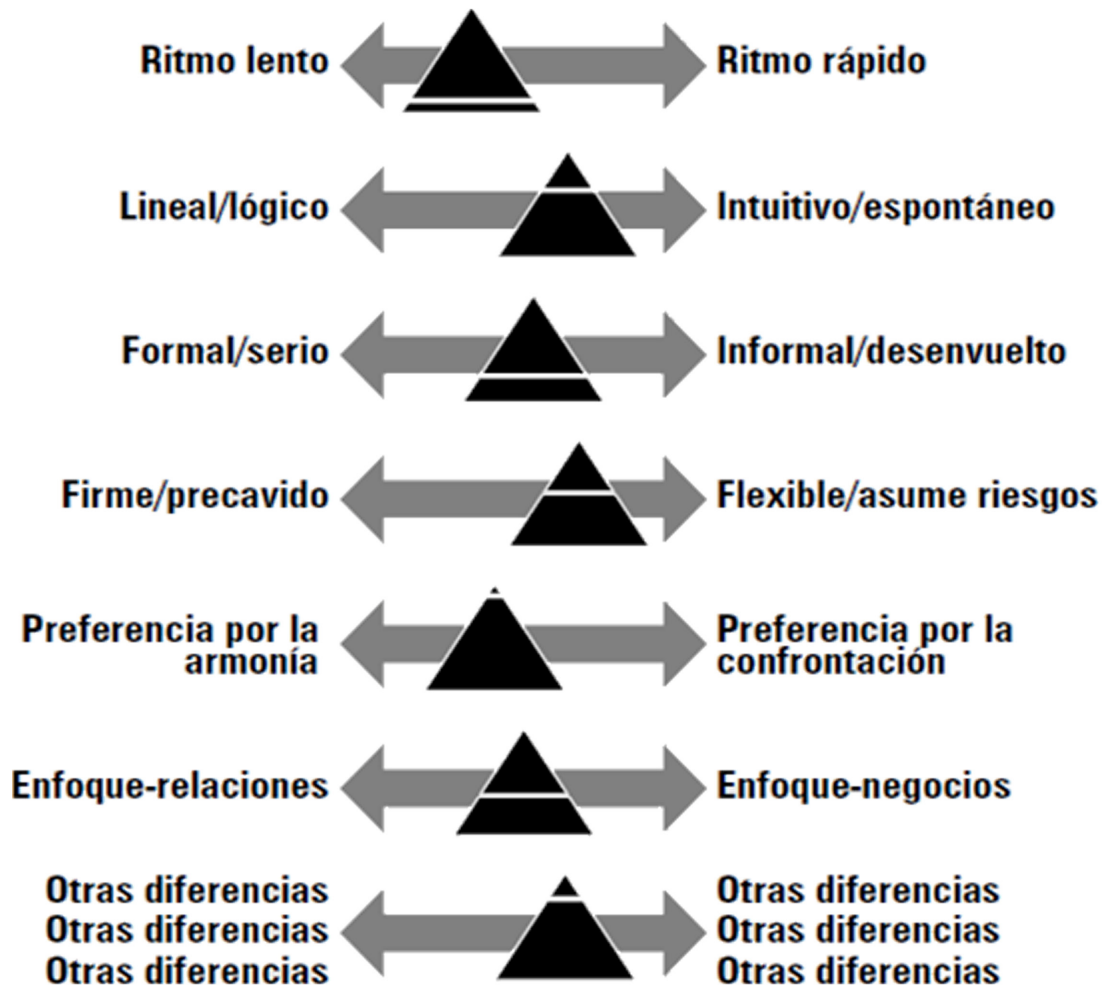
Los equipos están formados por individuos únicos, muy diferentes en muchos aspectos. Factores hereditarios, educación, grupos de referencia (amigos, escuela, etc.), experiencias determinan nuestros valores, la forma en que tomamos decisiones, como manejamos la información, como organizamos nuestro tiempo y como nos relacionamos unos con otros.

En los equipos debemos asegurarnos que estas diferencias individuales y la diversidad de sus integrantes se combinan armoniosamente para obtener una óptima productividad.

El desafío de cada miembro del equipo es ser **consciente** del comportamiento individual de sus compañeros de equipo y de las influencias que éstas diferencias podrían tener en la eficacia de su trabajo en conjunto.



EJEMPLOS DE DIFERENCIAS INDIVIDUALES



EVALUACIÓN DEL TALENTO DEL EQUIPO

Un “banco de talentos” del equipo representa uno de sus más importantes recursos. Los equipos de óptimo rendimiento se preguntan constantemente a sí mismos:

- ¿Cuáles son los retos fundamentales de nuestro trabajo? ¿Tenemos las habilidades, conocimientos y experiencia apropiados para solventar nuestras necesidades actuales y futuras?
- ¿Hay una carencia palpable de conocimiento técnico y del proceso de gestión empresarial en nuestro equipo?
- ¿Hay carencia de eficacia personal o en cuanto a aspectos de la participación en nuestro equipo?
- ¿Qué problemas podrían causar en potencia estas deficiencias o qué problemas empiezan ya a surgir?
- ¿Tenemos un plan para minimizar estas deficiencias?



- ¿Qué impacto, positivo o negativo, han tenido sobre nuestro equipo las diferencias individuales?
- ¿Estamos utilizando como un equipo los talentos y habilidades de los integrantes del mismo?
- ¿Se asignaron a los integrantes del equipo roles y responsabilidades de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y puntos fuertes? ¿Estamos utilizando al máximo la potencia de nuestro talento?
- ¿Tenemos medidas de prevención? ¿Cuál será el impacto si uno de los miembros deja el equipo?

LA CONFIANZA: MEDIO DE COHESIÓN

La confianza se mide por el grado de seguridad y protección que los miembros sienten respecto a la compañía, al líder y entre sí.

La confianza es esencial para el éxito del equipo. La confianza es difícil de definir porque significa algo diferente para cada individuo. Estas fueron las definiciones de confianza que dieron los integrantes de un equipo:

La Confianza es:

- Creer que una persona será honesta con nosotros o nos dará constantemente su apoyo.
- Creer que la otra persona será honesta y “justa”.
- Creer de manera tácita que los demás actuarán como esperamos que lo hagan.
- Obrar con rectitud, honestidad y respeto mutuo.
- La capacidad de anticipar el curso de las acciones de los demás basándose en el respeto mutuo y en los resultados anteriores.
- “Seguridad basada en el carácter, la fuerza o la verdad de alguien o de algo” (Diccionario).

OPINIONES SOBRE LA CONFIANZA

- Un equipo no puede alcanzar un rendimiento óptimo sin un alto nivel de confianza
- La confianza surge durante cada etapa del desarrollo del equipo dependiendo de las acciones:
 - » Del líder
 - » De los miembros del equipo



- El ejemplo del líder tiene un impacto arrollador sobre la confianza del equipo.
- La confianza tiene una cualidad recíproca. Si uno confía en los demás, lo más probable es que los demás confíen en uno.
- Un EQUILIBRIO apropiado fomenta la confianza.
- Una transferencia de responsabilidad por parte del líder fomenta la confianza.
- La confianza es dinámica. Crece o merma constantemente

COMO PUEDE EL LIDER CONSTRUIR CONFIANZAS

1. **Contratar y promover personal positivo:** hablamos como positivo a las personas que tiene una actitud **proactiva** y de colaboración, reforzando lazos entre supervisores y empleados. Son aquellos que cohesionan a la empresa, por tanto merecen ser destacados para seguir generando un clima de confianza.
2. **Desarrollar las habilidades de todos los empleados:** en especial las de los supervisores actuales y todas las personas vitales para la construcción de relaciones interpersonales dentro de la compañía.
3. **Mantener a los miembros del personal informados:** proporcionar toda **información** que pueda afectar a los empleados es una manera de construir relaciones de confianza.
4. **Actuar con integridad y cumplir compromisos:** Si no puede mantener un **compromiso**, se debe explicar el porque. Si hay una promesa de aumento que no se ha cumplido, pues se deben dar las razones sinceras. La verdad es base de la confianza.
5. **Confrontar las cuestiones difíciles de una manera oportuna:** Si un empleado tiene ausencias excesivas o no cumple con los niveles de productividad, es importante conversarlo con él antes de tomar alguna medida.
6. **Proteger los intereses de todos los empleados de un equipo:** No hable de los empleados ausentes, ni permita que entre ellos se echen la culpa. Proteger los intereses de equipo fomenta la confianza.
7. **Mostrar conocimiento y efectividad en el trabajo:** se predica con el ejemplo. Los empleados admiran a un supervisor que demuestra sus cualidades y aptitudes dentro de su trabajo, convirtiéndose no solo en modelo de confianza, también de inspiración. La peor reacción se produce cuando un mando superior no está calificado y miente sobre sus capacidades.
8. **Escuchar con respeto y atención:** tener una posición mejor dentro de la empresa no significa actuar con altanería y soberbia. Los empleados merecen igual mismo respeto al ser escuchados.
9. **Tomar riesgos para mejorar los servicios y productos de la empresa:** los gerentes al demostrar que están dispuestos a jugársela por la organización, animan a los empleados tomar la misma actitud.
10. **Ponerse en la piel del personal:** los supervisores deben ponerse en el lugar de los miembros de su equipo, para monitorear si las condiciones ofrecidas son las que le gustaría recibir.



ETAPAS DE DESARROLLO DE LOS EQUIPOS

1ª Etapa: FORMACIÓN

Un grupo de individuos con distintos valores, experiencias, antecedentes, etc. y que carecen de métodos para trabajar juntos

2ª Etapa: SOLIDIFICACION

Los miembros del equipo se esfuerzan por formular un objetivo común, establecer relaciones eficaces y aplicar procedimientos que los ayuden a lograr sus objetivos

3ª Etapa: CONSOLIDACIÓN

Los miembros enfocados hacia un objetivo común trabajan conjuntamente para lograr un óptimo rendimiento del equipo usando métodos innovadores.

EVOLUCIÓN DE LAS CONDUCTAS DEL LÍDER EN EL PROCESO

En la Primera Etapa

- En la Primera etapa los líderes tienen una verdadera influencia en el establecimiento de un objetivo claro, en poner las bases de una relación de equipo positiva, y en definir los métodos iniciales de la operación que llevará al equipo, desde el punto cero, a una eficaz puesta en marcha.
- Los miembros del equipo, durante la Primera etapa, buscan en el líder apoyo, guía, orientación y cohesión. Los miembros del equipo observan atentamente el comportamiento del líder para determinar si sus acciones reflejan o no sus intenciones.
- Durante la Primera etapa el líder es más directivo y se asegura de que las energías del grupo sean canalizadas positivamente para producir orden y no caos.
- El comportamiento directivo del líder lleva a un equipo **de la Primera etapa a la Segunda.**

Llevar un Equipo hacia la Tercera Etapa

- En la Segunda etapa los líderes comienzan a preparar a los grupos para asumir la responsabilidad de compartir el liderazgo del equipo. Para esto se sirven del «coaching», la formación y el proceso facilitador. El líder calibra cuidadosamente las fuerzas y necesidades de desarrollo individual de los miembros del equipo y elabora estrategias para mejorar la eficacia del equipo.
- Durante la Segunda etapa el líder es más facilitador mientras refuerza el potencial de cada integrante del equipo. El objetivo es preparar y dar poder a los miembros del equipo para que asuman responsabilidades en el liderazgo.
- La actitud facilitadora del líder lleva al equipo **de la Segunda etapa a la Tercera.**



Mantener un Equipo en la Tercera Etapa

- Los líderes de la Tercera etapa dan libertad a sus equipos para compartir las responsabilidades asociadas con el éxito del equipo. El «coaching» y las facilidades aportadas en la Segunda etapa han preparado a los miembros del equipo para asumir una parte del liderazgo apoyándose en su propio potencial y sus habilidades.
- A medida que los miembros del equipo asumen cada vez más el liderazgo, el líder se concentra en retirar obstáculos, encontrar recursos y establecer relaciones fuera del equipo con miras al futuro. En suma, el líder sincroniza y mantiene el equilibrio de los tres componentes fundamentales del trabajo de equipo.
- Compartir el liderazgo mantiene el rendimiento óptimo del equipo

ESQUEMA DE EVOLUCION DE GRUPO A EQUIPO



Primera etapa: Formación

Un grupo de individuos con distintos antecedentes y objetivos que carecen de métodos para trabajar juntos.



Segunda etapa: Solidificación

Los miembros del equipo se esfuerzan por formular un objetivo común, entablar relaciones y poner en práctica métodos para aumentar el rendimiento.



Tercera Etapa: Óptimo rendimiento del Equipo

Los miembros enfocados hacia un objetivo común, trabajan conjuntamente por lograr un óptimo rendimiento del equipo mediante métodos innovadores.



EVOLUCIÓN DEL ROL DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO

Receptivo

- Durante la Primera etapa, los integrantes del equipo deben tener una actitud abierta y receptiva a medida que avanzan por el camino hacia un óptimo rendimiento.
- Podría haber confusión e incertidumbre respecto a la dirección que el equipo toma y al rol preciso que cada miembro tendrá que jugar. El estatus otorgado a los miembros del equipo está basado en sus roles fuera del grupo.
- Los miembros del equipo deben estar dispuestos a tomar parte en la construcción de una visión para el futuro y a trabajar con gente nueva.
- La receptividad lleva al equipo de la Primera etapa a la Segunda.

Activo

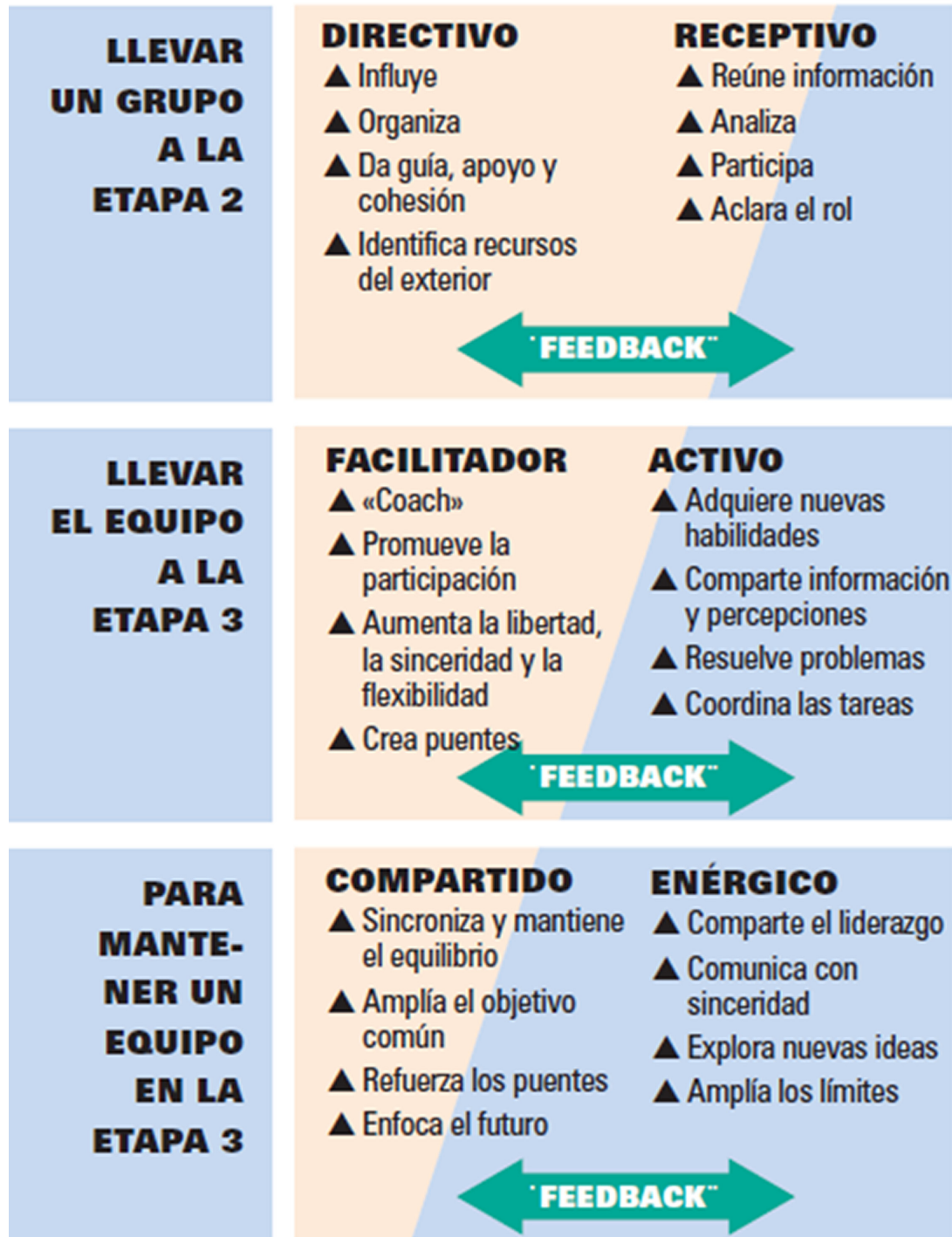
- Durante la Segunda etapa los miembros del equipo se comprometen activamente a trabajar juntos por el objetivo común del equipo. Las energías están enfocadas hacia la realización de la tarea, establecer relaciones y elaborar métodos que harán al equipo más eficiente y eficaz.
- Los miembros del equipo se comprometen a utilizar su talento ya existente y a obtener nuevas habilidades, conocimiento y experiencia que los preparen a compartir el liderazgo del equipo.
- El apoyo y la confianza mutua aumentan. Los integrantes empiezan a darse un franco «feedback» unos a otros.
- Una interdependencia activa lleva al equipo de la Segunda etapa a la Tercera.

Enérgico

- Durante la Tercera etapa, los miembros del equipo han alcanzado un alto nivel de concentración, interdependencia e innovación. Hay un alto nivel de confianza en los resultados.
- El equipo busca constantemente la manera de volverse más eficiente y eficaz en todo lo que hace. Se amplían los límites de la innovación. Para mejorar su rendimiento los miembros solicitan el «feedback» de unos y otros y del líder.
- Hay una discusión abierta y una aceptación de las diferencias entre los integrantes del equipo.
- Los roles son claros y la contribución de cada uno es única. Todos los miembros toman parte activa en compartir el liderazgo del mismo.
- Si los miembros del equipo son enérgicos, mantendrán un óptimo rendimiento del equipo.



RESUMEN DEL CICLO EVOLUTIVO DE GRUPO A EQUIPO



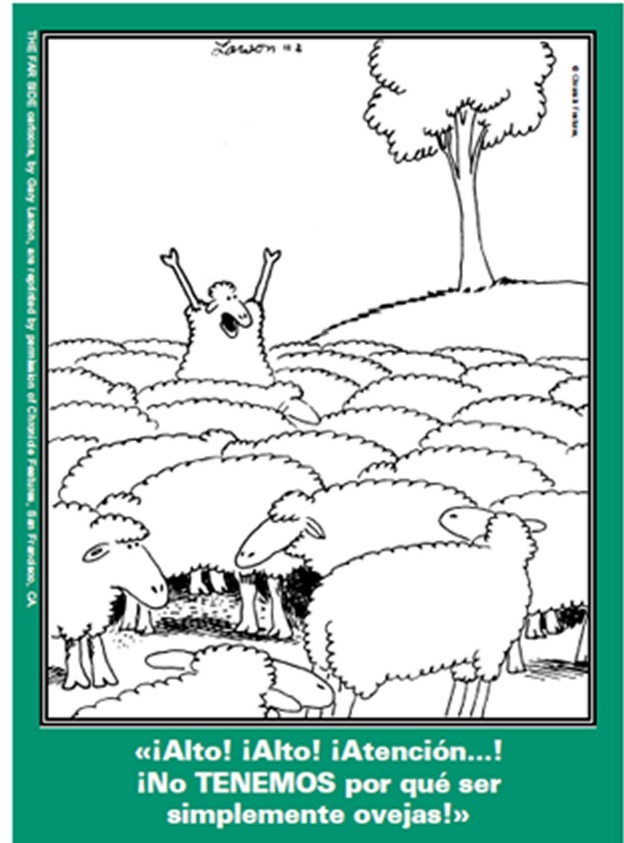
DIFICULTADES QUE ENCONTRARAN LOS EQUIPOS

El desarrollo del equipo no es lineal. Hay muchos factores internos y externos que tienen impacto sobre el desarrollo del equipo. Factores tales como:

- Nuevos miembros;
- Conflictos del equipo;
- Cambios en la dirección organizacional;
- Falta de atención a las nueve características de su eficacia

Lo que podría hacer que los miembros y el líder del equipo (coordinador/portavoz/coach) tengan que modificar temporalmente sus comportamientos de acuerdo con la situación.

Por ejemplo, un líder del equipo (coordinador/ portavoz/ coach) de la Tercera etapa podría necesitar hacer gala de un comportamiento más directivo, si dos o más nuevos miembros acaban de integrarse al equipo. Los miembros del equipo en la Tercera etapa podrían necesitar ser más receptivos al renegociar sus roles y responsabilidades en el equipo.



DISCIPLINAS OPERATIVAS DEL EQUIPO

Las disciplinas de operación del equipo son los sistemas y procesos utilizados por los equipos para dirigir, dar forma o guiar el trabajo interno o externo del mismo. El desarrollo de métodos de operación rigurosos, proporciona al equipo una base que le permite llegar gradualmente a la mejor manera de hacer las cosas.

Si bien las disciplinas de operación son exclusivas de cada equipo, hay tres que son comunes a todos los equipos de rendimiento óptimo.

Proceso de Intercambio de Información

La comunicación entre sus integrantes es la «vida» del equipo. Los equipos eficaces están de acuerdo en la necesidad de un proceso eficaz para intercambiar información.

Resolver Problemas

Es trabajo del equipo resolver problemas. Los equipos eficaces están de acuerdo en esto y utilizan constantemente unos pasos determinados para resolverlos.

Gestión de Reuniones

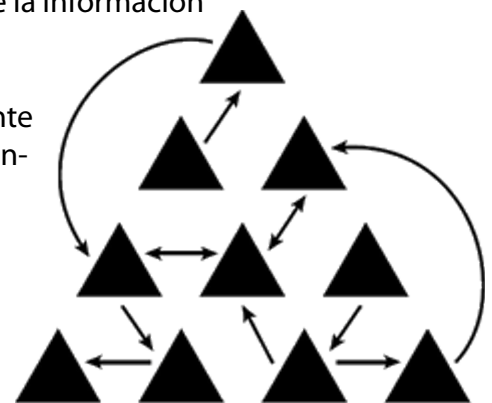
Los equipos realizan numerosas reuniones. En ellas un equipo eficaz utiliza el tiempo de manera inteligente.

INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

Una de las responsabilidades del líder es asegurarse que el equipo recibe la información necesaria para cumplir sus tareas.

La información proviene del líder, de otros miembros del equipo y de gente de fuera del equipo. Para asegurarse del intercambio de información fundamental, el equipo debe:

- Establecer un proceso de intercambio de información.
- Asegurarse de que el proceso es eficiente y eficaz.
- Asegurarse de que todos en el equipo entienden y están de acuerdo con el proceso



RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

En el mercado actual hay literalmente cientos de libros que recomiendan diferentes enfoques de resolución de problemas.

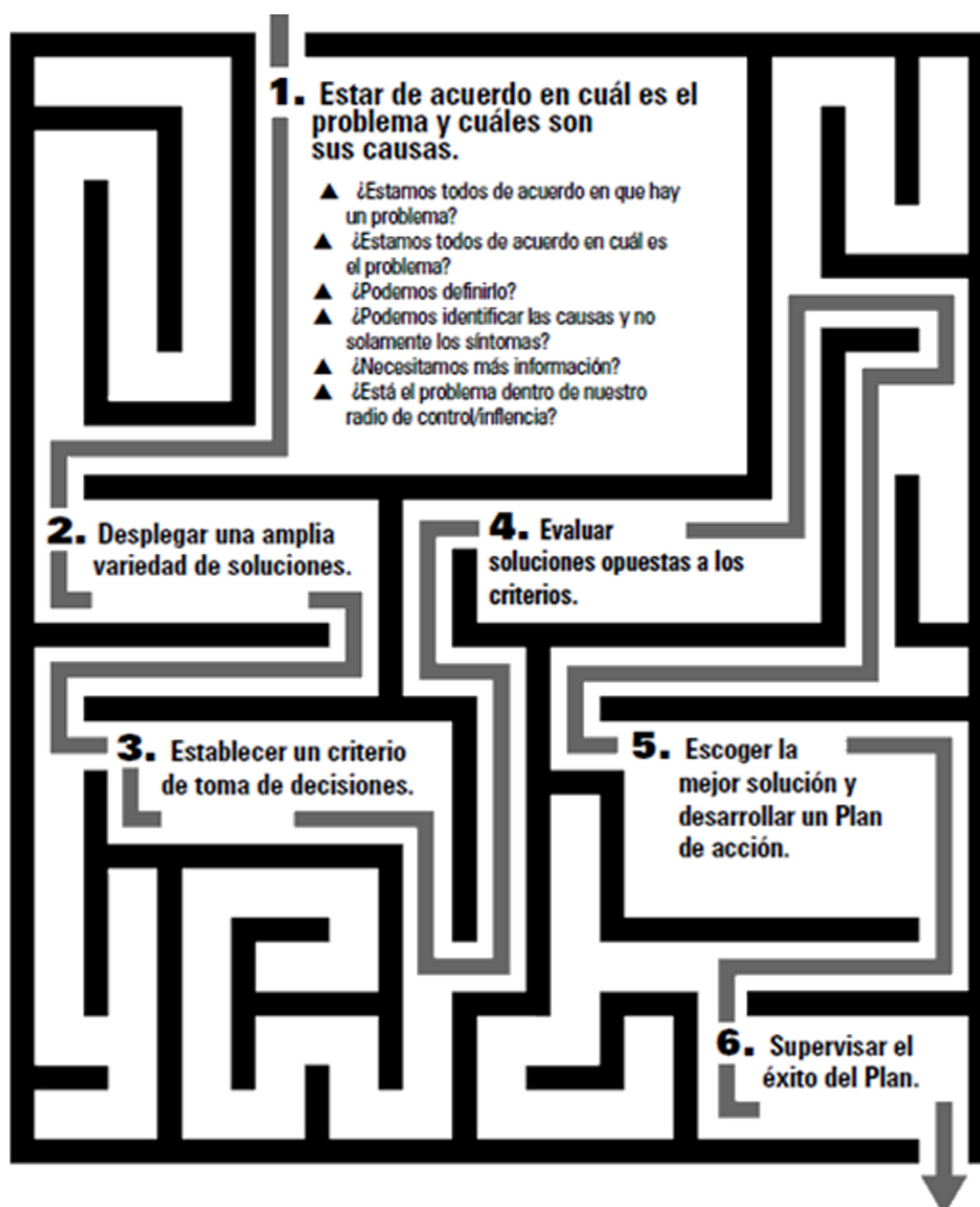
Su equipo tendrá que ponerse de acuerdo sobre el proceso que más les conviene.

A continuación hay diversas consideraciones a tener en cuenta a la hora de seleccionar un proceso.

- Ser utilizado constantemente y por todo el equipo;
- Ser flexible, aunque suficientemente completo, capaz de gestionar problemas sencillos o complejos y de dar rienda suelta al potencial innovador del equipo;
- Fomentar la creación de resoluciones de equipo, más que individuales;
- Fomentar puntos de vista diferentes, para afinar y mejorar el proceso de toma de decisiones
- Una secuencia habitualmente utilizada en la resolución de problemas es la siguiente:



DETALLE DE LA SECUENCIA DE SOLUCION DE PROBLEMAS



TECNICAS DE CONDUCCION DE REUNIONES

¡LAS REUNIONES EFICACES NO SURGEN ESPONTÁNEAMENTE!**Son:**

«Los ejecutivos deberían saber cuál es el contenido de una reunión eficaz y, el estudio (Harrison Hofstra Study) muestra que la mayoría de ellos lo sabe; pero tener los conocimientos y saber aplicarlos no va necesariamente unido.»



FORMULACIÓN DEL PROPÓSITO COMÚN

De la misma forma que las organizaciones de éxito dedican tiempo a aclarar su propósito y en que dirección van, la mayoría de los equipos de organizaciones hacen lo propio dentro de la estructura organizacional que ello apoyan.

Todos los miembros del equipo debe ir en la misma dirección y apuntar hacia el mismo destino. Es un proceso de enfocar las energías del equipo.

Como Focalizarse en el Propósito

Es un proceso que implica tres niveles de clarificación.

- ¿Cuál es nuestra misión y cuál es nuestra visión?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos?
- ¿Qué acciones específicas tomaremos y quién es responsable?

Misión - Visión - Objetivos

La **MISIÓN** define por que existe el equipo

La **VISIÓN** describe una situación futura deseada

La **MISIÓN/VISIÓN/OBJETIVOS** del equipo tendrán que alinearse con la misión/visión de su organización. El equipo visualiza la vinculación de sus esfuerzos a los de la dirección organizacional en general.

FORMULACION DE LOS OBJETIVOS

Los **OBJETIVOS** definen las expectativas de rendimiento y expresan en términos específicos y medibles lo que se espera del equipo.

¿Por qué establecer objetivos?

Los equipos existen para lograr resultados. Los resultados pueden incrementarse de manera substancial cuando todos los miembros del equipo son claros en sus expectativas y van en la misma dirección.

Durante la vida de un equipo los objetivos podrían cambiar según las circunstancias o los cambios en la demanda de productos o servicios. Un equipo puede tener uno o más objetivos, pero generalmente no tiene más de cuatro.

Los objetivos:

- Llevan la misión/visión del equipo hacia un enfoque más claro.
- Focalizan la energía y el esfuerzo.
- Proporcionan una herramienta para medir el progreso y evaluar los resultados.



PLANES DE ACCIÓN

Los **PLANES DE ACCIÓN** son documentos de trabajo que marcan tareas específicas, pasos de la acción a emprender, asignación de responsabilidades, timing para el cumplimiento de tareas, disponibilidad de los recursos y seguimiento de las estrategias de evaluación.

¿Por qué desarrollar planes de acción del equipo?

Los planes de acción llevan la misión/visión y objetivos hacia un enfoque adecuado. Los planes de acción benefician de muchas maneras al equipo.

- **Enfoque.** Centra a los miembros del equipo dándoles una clara comprensión de cómo encajan las partes de un proyecto para alcanzar los objetivos.
- **Propiedad.** Capacita a los miembros del equipo para participar activamente en la división de responsabilidades.
- **Interdependencia.** Crea una interdependencia mutua, cuando los miembros trabajan en tareas comunes o intercambian información e ideas, de forma regular.
- **Desarrollo de habilidades.** Permite a los miembros del equipo estar preparados para manejar una serie de responsabilidades, al trabajar juntos aprenden unos de otros.
- **Innovación.** Inspira a los miembros con ideas o soluciones innovadoras al mirar el proyecto desde nuevas perspectivas.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Un enfoque organizado que fije y haga un seguimiento de las asignaciones de responsabilidades en el equipo es esencial para el éxito. Un plan de acción efectivo:

- Proporciona al equipo una indicación de la dirección que lleva y
- Sitúa al equipo para medir su progreso y evaluar sus resultados.

Un plan de acción eficaz responde a las siguientes preguntas:

¿Qué hay que hacer?
¿Quién es responsable?
¿Cuándo se debe completar cada tarea?

¿Qué recursos se necesitarán?
¿Hay obstáculos al plan?
¿Cómo se medirá/evaluará el progreso?

Una vez que el equipo ha completado el proceso de planificación de la acción, los miembros del equipo pueden desarrollar planes de acción individuales que detallen las acciones concretas que tomarán para apoyar la estrategia de acción del equipo.



COMPROMISO VS. CONFORMIDAD

Lograr el compromiso de los miembros con la misión, visión y objetivos del equipo, es uno de los desafíos más importantes para el líder. Los equipos eficaces son capaces de ver la enorme diferencia entre el compromiso y la conformidad de los miembros frente al propósito común del equipo.

Definiciones

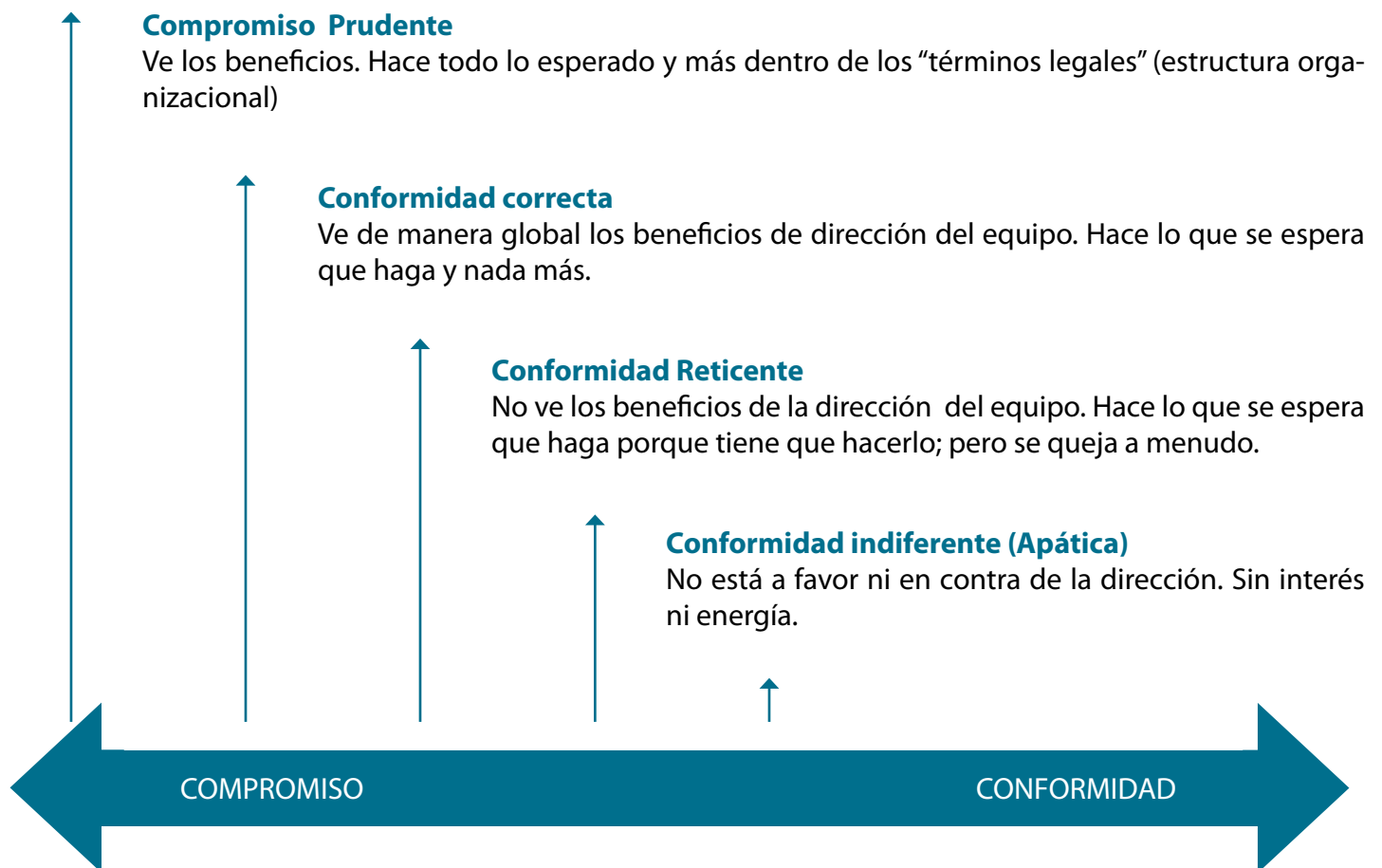
COMPROMISO significa llegar a un acuerdo y comprometerse a lograr la misión, la visión, los objetivos y los planes de acción del equipo.

CONFORMIDAD significa complacerse o conformarse con la misión, la visión, los objetivos y los planes de acción establecidos.

Hay varios niveles de compromiso y/o conformidad de los miembros del equipo sobre la dirección del mismo.

Compromiso total

¡Lo quiere! ¡Lo logrará! Crea todas las "leyes" o estructuras necesarias para asegurar el éxito.



COMUNICACIÓN

Las relaciones se forman mediante una comunicación de calidad. El éxito de cualquier equipo depende de la comunicación entre cada uno y todos sus integrantes.

Opiniones sobre la comunicación de calidad:

- Requiere un doble proceso de dar y recibir mensajes
- Reconoce tanto al contenido como a las percepciones
- Reconoce la validez de la comunicación no – verbal tanto como de la comunicación verbal
- Crea relaciones sólidas y estables.

El rol del líder es marcar un ritmo a este sector, con un comportamiento conforme a las expectativas de todos los miembros del equipo. El líder debe dar ejemplo y fomentar una comunicación de calidad.

EL LAZO DE LA COMUNICACIÓN

Cuando los investigadores preguntaron a los miembros de un equipo si estaban satisfechos con las relaciones de su equipo, los que respondieron “sí”, respondieron también “sí” a la pregunta: “¿Se comunica su equipo de manera eficaz?” Una comunicación eficaz crea estabilidad y mejora las relaciones del equipo. El líder, con la palabra y la acción, da ejemplo de la clase de comunicación que desea el equipo.

- El lazo de la comunicación muestra un proceso de cuatro pasos que ayudará a los integrantes del equipo a mejorar la calidad de la comunicación.
- El lazo equilibra apoyo y sinceridad en un proceso continuo.
- Los cuatro pasos incluyen:

Escuche con RESPETO

Aclare para SU comprensión

Apoyo

Comparta SU punto de vista

Verifique la comprensión de los demás.

Sinceridad



Paso 1: Escuche con respeto

- Es una habilidad activa y no pasiva
- Crea comunicación y establece las bases para una relación interpersonal sólida
- Requiere la atención de la audiencia a las palabras claves, los hechos, los sentimientos y la dinámica corporal.

Paso 2: Aclare para su comprensión

- Se desconecta el “filtro” mediante el cual interpretamos automáticamente lo que oímos
- Se verifica con el orador para eliminar los equívocos y estar seguros que lo que hemos escuchado es verdaderamente los que se quería decir.
- Se puede lograr mediante una variedad de técnicas.

Técnicas de Clarificación:

1. **Resumir.** Resumir los hechos o el mensaje en unas cuantas frases clave.
2. **Parafrasear.** Expresar con diferentes palabras exactamente el mismo mensaje recibido.
3. **Organizar.** Reestructurar la información transmitida en diferentes categorías, ideas clave, o pensamientos y sensaciones.
4. **Preguntas “abiertas”.** Requerir más información del orador.
5. **Ejemplos específicos.** Pedir que se dé una aclaración o un ejemplo concreto.



Paso 3: Comparta su punto de vista

Permite a los miembros del equipo presentar su punto de vista individual y crear un sentimiento de comprensión mutua. Las ideas se deben presentar de forma clara y concisa y, deben respetar el punto de vista de los demás.

Puede destapar preocupaciones y descontentos que reclamen su atención; pero el equipo podrá evolucionar al máximo sólo mediante el intercambio sincero de puntos de vista.

Si compartir sus puntos de vista significa dar un feedback sincero a otro miembro del equipo, tenga en cuenta lo siguiente.

Un feedback sincero debería:

- Darse con delicadeza (sincero y la vez comprensivo)
- Ser específico, claro y justificable
- No ser paternalista ni como un examen
- Darse en el momento oportuno
- Contar con el acuerdo de todo el equipo.

Precaución

Las normas del equipo podrían permitirnos o no permitirnos dar un feedback sincero en grupo. Inicialmente puede que sea preferible dar el feedback en privado. Más tarde, cuando el equipo tenga una relación más sólida, el feedback sincero se podría dar durante las reuniones y discusiones del equipo.

Paso 4: Verifique la comprensión de los demás

- Le da la seguridad de que el mensaje ha sido recibido como se pretendía.
- Le hace detectar rápidamente los malentendidos.

Técnicas de verificación de la comprensión:

- Observar al auditorio para detectar mensajes no- verbales, falta de atención o señales de despiste o incompreensión.
- Pida al auditorio que repita o resume su mensaje para asegurarse si ha sido claro
- Haga una pausa y pregunte al auditorio si necesita alguna aclaración
- Sugiera temas sobre los que le podrían hacer preguntas.

