

Técnicas que
facilitan el

TRABAJO EN EQUIPO



Proyecto Regional "Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central", IICA-Holanda/LADERAS. Técnicas que facilitan el TRABAJO EN EQUIPO, 104 p. San Salvador, El Salvador, Abril de 2001.

Este material es una adaptación, corrección y ampliación de los textos "Técnicas Creativas para un Aprendizaje Efectivo", recopiladas por Guillermo Morales Almodóvar, 1997.

METODOLOGIA

04-2001-02-REG.

Las opiniones expresadas son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente expresan las opiniones del IICA. El material publicado puede reproducirse citando la fuente.

OFICINA EN EL SALVADOR
Av. Manuel Gallardo y Final
1a. Av. Norte (Av. Hermano Julio
Gutián), Santa Tecla, La Libertad,
El Salvador, C.A. Tels.: (503) 288-1500
288-1464, 288-1473, 288-1476, 288-1479,
288-1481, 288-1491 Fax: (503)288-2061
Email: laderas@cs.com.sv

OFICINA HONDURAS
Edificio Palmira 2o. Piso,
(Frente a Hotel Honduras Maya)
Apto. 1410, Tegucigalpa,
Honduras. Tels.: (504) 232-5452,
232-5462, 232-5484, 232-8406,
Fax: (504) 232-8195
Email: iicalety@cihertel.hn

Miranda, Byron, Editor.
Técnicas que facilitan el
TRABAJO EN EQUIPO.
Byron Miranda.
San Salvador, El Salvador:
Comunicación y Mercadeo,
2001. 104 p.

AGRIS
C10

DEWEY
302.32

Técnicas que facilitan el **TRABAJO EN EQUIPO.**

Editor: Byron Miranda

Colaboraron en la

revisión y edición: Vilma Peña, Jan Hurwitch
Mark Meassick y Byrian Miranda





Técnicas que facilitan el TRABAJO EN EQUIPO

**Byron Miranda
Editor**

00008480

El Proyecto Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central IICA-Holanda/LADERAS, tiene dentro de sus actividades, la edición de libros y documentos relacionados con la agricultura sostenible, desarrollo humano e intercambio de tecnologías.

NUEVAS PUBLICACIONES



Sistemas Institucionales Abiertos para el Desarrollo Sostenible de las Laderas de América Central. Byron Miranda. En este ensayo, el autor comparte con los lectores, una síntesis de lo aprendido sobre los alcances y límites de la Acción Institucional para la promoción de una agricultura sostenible en las laderas de Centroamérica en el nuevo escenario de la globalización y privatización.

Precio \$ 5.00

Investigación sobre Políticas para el Desarrollo Sostenible en las Laderas Mesoamericanas.

Editores: Sara Scherr, Byron Miranda, Oscar Neidecker-González. Este trabajo se concentra en la problemática de desarrollo en las regiones de laderas, como una contribución para apoyar las acciones orientadas a solventar los desafíos presentados por la pobreza, el bajo crecimiento económico y la acelerada degradación de los recursos naturales. Además de los avances técnicos requeridos para un manejo sostenible de los recursos en las regiones de laderas, el trabajo enfatiza los aspectos de políticas nacionales y locales como un recurso esencial para proporcionar un ambiente provechoso a los esfuerzos de desarrollo.



Precio \$ 10.00



Los Intercambios Campesinos: más allá de las Fronteras... ¡Seamos Futuristas!

Henri Hocdé, Byron Miranda. El documento que ofrecemos es una contribución a una obra colectiva centroamericana: documentar los intercambios entre pequeños agricultores que experimentan. Los promotores de esta iniciativa, levantaron el desafío de la escritura con la íntima convicción de que sus esfuerzos apuntaban hacia un fin muy africano: poner un límite al famoso dicho africano "¡mientras los leones no tengan sus propios historiadores, los cuentos de caza seguirán glorificando a los cazadores!"

Precio \$ 10.00

Negociación y Colaboración para mejorar el desempeño Institucional. Byron Miranda. El libro comprende dos partes, en la primera se presenta la perspectiva general desarrollada por el proyecto sobre negociación y colaboración entre instituciones como mecanismo para mejorar la eficiencia y eficacia de la acción institucional. La segunda parte del libro comprende una serie de siete estudios preparados por organizaciones de prestigio internacional que contribuyen a documentar y sistematizar la experiencia desarrollada por el Proyecto IICA-Holanda/LADERAS.

Precio \$ 10.00



80 Herramientas para el Desarrollo Participativo. Frans Geilfus. Este libro constituye una "canasta de herramientas" para todos los actores y profesionales del desarrollo rural -extensionistas, promotores, líderes comunitarios, investigadores- que buscan mejorar y sistematizar la participación de las comunidades en los proyectos y acciones; se dirige a los que han realizado, a través de su experiencia, que dicha participación es una de las condiciones esenciales de un desarrollo sustentable. Esta "canasta" debería servirles de fuente de inspiración para desarrollar su trabajo; de ninguna manera puede ser utilizada como un manual de recetas.

Precio \$ 10.00

Estrategias Campesinas. Marco de análisis para el desarrollo rural. Frans Geilfus. Este manual ha sido elaborado en el contexto de un convenio de cooperación entre el Programa PROLANCHO y el Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, con el fin de fortalecer la capacidad de gestión institucional local en el área de influencia de PROLANCHO. El objetivo es facilitar a los profesionales del desarrollo rural un marco de análisis de las realidades complejas en las cuales están inmersos, que esté al día con las dinámicas rurales modernas. Estas incluyen un peso cada vez más fuerte de la diversificación de ingresos y la migración en la economía rural. Confiamos que podrá constituir una herramienta valiosa en los esfuerzos de reflexión y de creación de alternativas innovadoras, que constituyen el reto para el desarrollo rural en el siglo XXI.

Precio \$ 10.00



Para sus pedidos o solicitar un listado completo de publicaciones del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, favor dirigirse a:
 Av. Manuel Gallardo y Final 1a. Av. Norte,
 Santa Tecla, El Salvador.
 Apartado Postal 01-78 San Salvador.
 Tel.: (503) 288-1500, Fax: (503) 288-2061
 E-mail: laderas@es.com.sv

Por la compra de seis o más ejemplares obtenga un 20% de descuento.



Presentación

“Maestros y maestras son quienes se ofrecen como puentes, por los cuales invitan a cruzar a sus estudiantes; tras haber facilitado ese cruce, se desmoronan alegremente, y los alientan a que creen sus propios puentes”.

Nikos Kazantzakis.

IICA

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano, cuyos fines son: estimular, promover y apoyar los lazos de cooperación entre sus 33 estados miembros para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

El Proyecto “Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central”, IICA-Holanda/LADERAS, es ejecutado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), mediante un convenio suscrito con la Embajada Real de los Países Bajos, con la finalidad de contribuir a mejorar la seguridad de los medios de vida de los agricultores y sus familias, mientras se asegura la sostenibilidad de los recursos naturales y se satisfacen las necesidades de los usuarios de las vertientes de agua provenientes de las laderas.

El Proyecto ha facilitado la organización y puesta en marcha de acciones locales, nacionales y regionales que promueven el desarrollo sostenible de la agricultura y sus espacios rurales. El desempeño logrado durante el período 1995-98, permitió a la Misión de Evaluación Externa concluir que “El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS es uno de los mejores proyectos de desarrollo rural, dentro de los ejecutados por Agencias Internacionales de Cooperación, que pueden encontrarse en la actualidad en los países de América Central”. Con base en esta evaluación se aprobó una nueva fase 1998-2000, con el objetivo de facilitar la creación y funcionamiento de un sistema permanente de innovación, protagonizado por los habitantes y sus organizaciones que promueven el uso sostenible de la tierra en las laderas centroamericanas.

Para el logro de este propósito uno de los recursos esenciales utilizados por el Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, consiste en facilitar las relaciones colaborativas entre los diferentes actores vinculados al desarrollo sostenible de la agricultura y sus espacios rurales.

Esta publicación forma parte del esfuerzo por facilitar el aprendizaje acelerado de los principios y técnicas que mejoran la efectividad del trabajo en equipo y el desempeño de la institucionalidad vinculada al desarrollo sostenible del medio rural.



Introducción

“El fuerte hace gente débil; los fuertes no necesitan de un hombre fuerte”.

En todas las organizaciones del mundo, en cualquier grupo pequeño que se forme para la realización de una tarea, hasta la implementación de un proyecto se tiene que trabajar en equipos con los que se compartirán metas, objetivos y problemas.

Desde el punto de vista de su significado el termino “grupo” se refiere a un conjunto de personas o cosas situadas en un mismo lugar o con características comunes. En tanto que el “equipo” es un grupo de personas organizadas para un fin o servicio determinado.

El equipo es un grupo pequeño con habilidades complementarias que asume la responsabilidad por un propósito, unos objetivos y un enfoque común.

No obstante las diferencias de significado, en el desarrollo de este documento “Técnicas que facilitan el TRABAJO EN EQUIPO”, los términos grupo y equipo se utilizan como sinónimos y se refiere a las técnicas que facilitan el trabajo y la organización de estos grupos o equipos de trabajo.



Indice

Importancia del Trabajo en Equipo	1
Comunicación y Participación	2
Liderazgo e Influencia	3
Membresía y Estructura de Equipo	4
Procedimientos para tomar decisiones	4
Traducir visiones a resultados	8
El Desarrollo de un Equipo	10
Principios del Trabajo Efectivo en Equipo	14
Saboteando al Equipo	18
Comportamiento en Equipo	22
Quién hace qué en el Equipo	30
Consenso	32
El Grupo Nominal	38
Votación Múltiple	40
Liderazgo en Grupos pequeños	42

La Reunión	46
Comportamiento de un Equipo de Alto Rendimiento	62
El Equipo de Facilitación	76
Capacidad de Conversación	80
Condiciones para promover la discusión	84
Proceso de Resolución de Problemas	86
Modelos para resolver problemas de Equipo	90
Bibliografía	92

IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO:

Pasamos gran parte de la vida involucrándonos con grupos de diversa naturaleza: la familia, las reuniones sociales, los eventos deportivos, los comités, los equipos de trabajo, etc. Una manera de ver las organizaciones es como un enjambre de equipos de trabajo traslapados, desde las comisiones, subcomités, la gerencia hasta la Directiva.

La efectividad de estos diferentes grupos o equipos influye en la efectividad de la organización completa.

La mayoría hemos pasado más de una vez por la frustrante experiencia de trabajar con un equipo inefectivo. La clave para mejorar la efectividad personal dentro de un equipo es desarrollar la destreza de observar y diagnosticar el proceso de la interacción grupal. ¿Qué podemos observar en un equipo?

En todos los equipos hay 2 ingredientes principales que conviene observar: el contenido y el proceso.

El **contenido** es el tema en el que el equipo trabaja. En este aspecto es importante quien registra y reporta el contenido de la discusión: lo que se dijo y lo que se decidió. Por otra parte, las observaciones del proceso se refieren a la forma en que el equipo **hizo** las cosas. La observación del **proceso** del grupo es la descripción del liderazgo e influencia, el conflicto, la toma de decisiones, los patrones de comunicación, etc.

Una destreza clave para entender la dinámica de los equipos es la capacidad de identificar aspectos de contenido y de proceso. Un equipo que está estancado en un asunto particular, puede progresar si desvía la atención del tópico que causa la dificultad hacia el análisis de cómo se está llevando a cabo la discusión.

Comunicación y Participación:

Uno de los elementos más difíciles de observar es el patrón de comunicación y participación. La siguiente es una guía para entender el proceso:

1. ¿Quién habla más? ¿Cuántas veces? ¿Por cuánto tiempo?
2. ¿Quién habla menos?
3. ¿Cómo son tratados los y las que hablan menos?
4. ¿Cuántas conversaciones se producen al mismo tiempo?
5. ¿Cómo se interpreta el silencio? (¿aceptación?, ¿desacuerdo?, ¿aburrimiento?, ¿terror?)
6. ¿Quién habla después de quién? ¿Quién interrumpe a quién?
7. ¿Cuál es la distribución espacial del equipo? (arreglo de sillas, distancia entre las personas, quién se sienta al lado de quién, etc.) ¿Se relaciona esto con los patrones de comunicación?
8. ¿De qué manera las personas más calladas son involucradas a participar en el proceso del equipo?
9. ¿Cómo se maneja el disenso en el equipo?

¿Cual es el patrón de comunicación?



Liderazgo e Influencia:

En algunas ocasiones, el o la líder de un grupo se asigna formalmente, pero otras veces, no hay un/a líder formal. Con frecuencia, quien ejerce el liderazgo formal no es capaz de ejercer una influencia efectiva en el equipo. Tampoco la gente que habla más ejerce necesariamente mayor influencia. Habría que preguntarse:

1. ¿Si el equipo tiene un líder formal, puede él o ella guiar realmente al grupo?
2. ¿Cómo caracterizaría el estilo del líder?
3. ¿Cuáles personas ejercen más influencia? ¿Cambia esta situación?, si es así, ¿bajo qué circunstancias?
4. ¿Quiénes tienen poca influencia?
5. ¿Observa alguna rivalidad en el equipo? ¿Existe una lucha por el liderazgo? Si es así, ¿Qué efecto tiene esto en las demás personas?
6. ¿Se produce una rotación de liderazgo?
7. ¿Se respeta el liderazgo de cada persona en el equipo?
8. ¿Se asumen otros roles entre los miembros restantes?
9. ¿Qué actitud asume quien fue líder y ahora no lo es?



¿Liderazgo?

Membresía y Estructura del Equipo:

Una preocupación principal para los miembros del equipo es el grado de aceptación o inclusión, el cual determina el grado y tipo de membresía. Los equipos varían en su fuerza de unión, y dentro de cualquier grupo, no todas las personas se sienten igualmente involucradas en las actividades grupales.

1. ¿Hay personas que están fuera del equipo?, ¿A qué se debe?
2. ¿Parecen algunas personas muy aceptadas?
3. ¿Entran y salen del equipo algunos miembros?
4. ¿Existe algún grupo paralelo? ¿A qué se debe?

Procedimientos para Tomar Decisiones:

Los equipos toman decisiones todo el tiempo: algunas en forma consciente y relacionadas con las tareas principales, otras sin darse cuenta y más vinculadas a procedimientos o normas de operación. Es importante observar cómo se toman las decisiones en un equipo porque los métodos usados afectan no sólo la calidad de la decisión misma, sino también la dedicación y los deseos de implementarla.

1. ¿Qué decisiones importantes tomó el equipo?
2. ¿Se evitaron algunas decisiones?
3. ¿Cómo se tomaron las decisiones?
 - ¿Tomó alguien alguna decisión y la llevó a cabo sin consultarlo con el equipo? (decisión autoautorizada). Por ejemplo, la persona dijo: "Vamos a terminar ahora, ¿les parece?, mientras se levanta de la silla. ¿Qué efecto tiene esto en los demás?"
 - ¿Dos personas tomaron las decisiones del grupo? (apretón de manos). Alguien dijo: "Creo que debemos terminar ahora, ¿no crees Juan?" Juan asiente y se tomó la decisión. ¿Cómo afecta a las demás personas este tipo de decisión?"

¿Entran y salen del equipo algunos miembros?. ¿Por qué?



**¿Quién tomó la decisión?
¿Qué significa el gesto de levantarse de la silla?**

- ¿Hubo evidencia de que unas cuantas personas estaban tratando de lograr una mayoría forzando el voto para una decisión determinada? ¿Qué efecto provocó esto en la minoría resultante?
- ¿Se observó alguna disposición a hacer que todas las personas del grupo dieran su punto de vista sin ignorar a la minoría? (poniendo a prueba el consenso).
- Además de los puntos de vista de las personas presentes, se consideran nuevas alternativas importantes pero no necesariamente expresadas por los miembros.



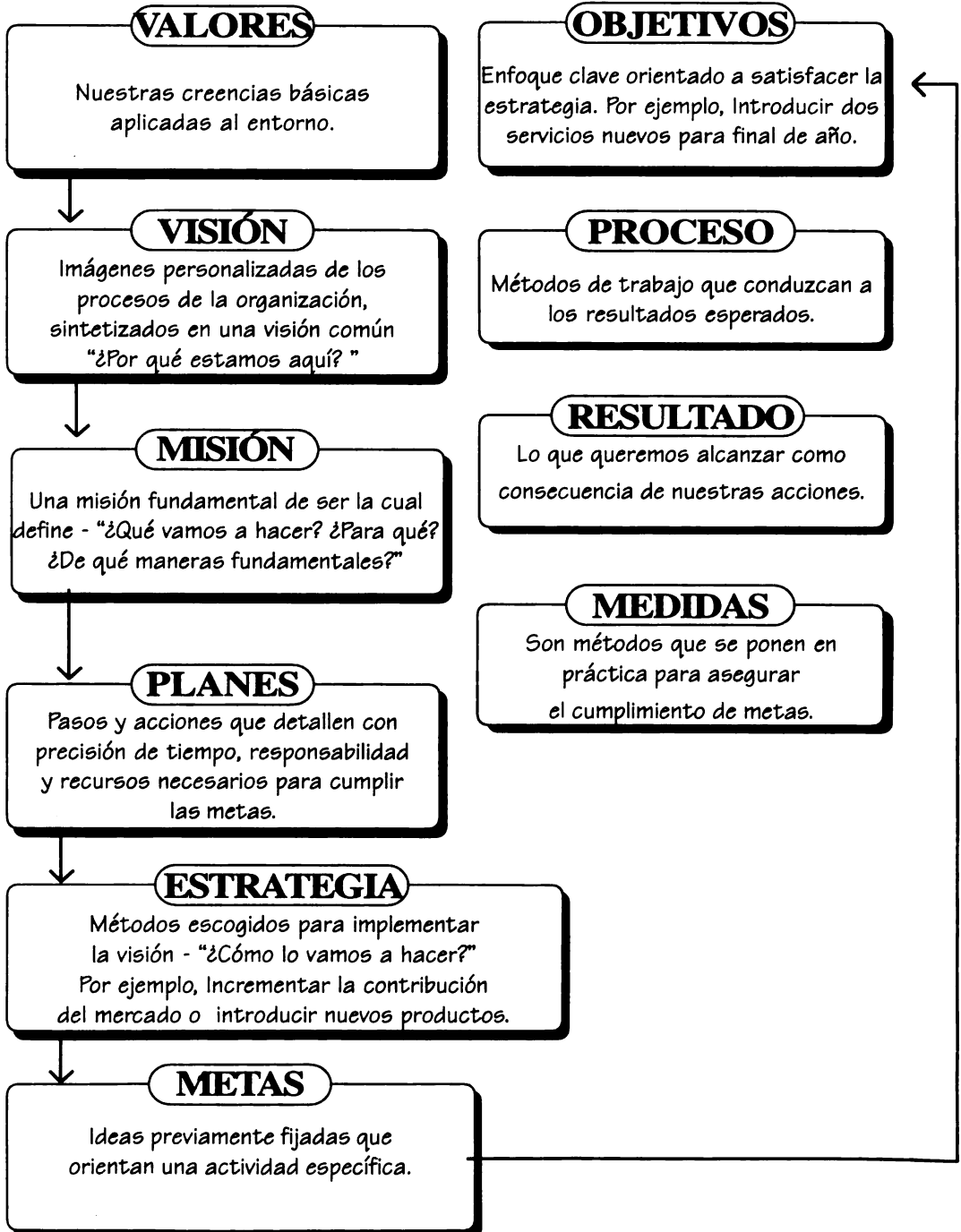
Decisión Auto-autorizada

¿Decisión compartida por todos?



TRADUCIR VISIONES A RESULTADOS:

El tener una visión clara y compartida por todos los integrantes del equipo, contribuye a orientar e identificar iniciativas que traducen la visión en acciones y resultados.





EL DESARROLLO DE UN EQUIPO ¹ :

El desarrollo de un equipo es el aprendizaje experimental dirigido a un mayor perfeccionamiento interno de los equipos. Se pueden distinguir cuatro grandes etapas en el proceso de desarrollo de un equipo:

Etapas 1 - Formación (Orientación)

El equipo se reúne y aclara sus metas y el propósito del grupo. Cada miembro del equipo establece su posición, su importancia y compromiso con respecto al propósito del equipo. En esta etapa se determina lo que cada miembro puede aportar según sus habilidades y limitaciones.

Etapas 2- La Tormenta (Las emociones)

Los miembros intentan aclarar sus propiedades y sus acciones. Cada uno ofrece sus habilidades para apoyar la misión del grupo. Se frustran y titubean según van progresando. Frecuentemente, esto es resultado de los esfuerzos individuales y no de grupo. Si concuerdan en el propósito, los puntos de acuerdo y los puntos a negociar, pueden finalizar esta etapa.

Etapas 3 - Se Adoptan Normas (La franqueza)

Los miembros del equipo establecen las normas de las reuniones, el liderazgo del grupo y su plan de acción. Han empezado a trabajar en equipo, compartiendo el liderazgo y la responsabilidad sobre los resultados. Expresar y recibir reacciones, así como lograr compromisos para seguir las normas establecidas son las claves para el desarrollo grupal en esta etapa.

Etapas 4- Desempeño (Constructiva)

Los miembros del equipo están dispuestos a ser flexibles en su trato con las demás personas para lograr los propósitos del equipo. La necesidad de controlar y dominar ya no forman parte de las normas del grupo. Han logrado establecer métodos para manejar los conflictos y trabajan con efectividad hacia sus metas.

¹. Impletec, 1991.

FORMANDO 1



TORMENTA 2



NORMAS 3



DESEMPEÑO 4



RUEDA DEL DESARROLLO DEL EQUIPO:

Este diagrama da una visión amplia de las características básicas predominantes en los distintos equipos

Instrucciones: Coloque una marca en la circunferencia para representar el estado de su equipo.



NIVEL 1



NIVEL 2




NIVEL 3-4



PRINCIPIOS DEL TRABAJO EFECTIVO EN EQUIPO:

Aunque no existen recetas para un equipo efectivo, existen algunos principios básicos que ayudan a que un grupo trabaje en forma eficiente y productiva. Estos principios pueden ser adaptados, complementados, modificados o mejorados según las características del grupo.

-  **La responsabilidad del equipo es compartida por todos/as los miembros del grupo.** Identifíquese con el equipo y con sus metas - si el equipo triunfa el beneficio es de todos; si el equipo falla, la responsabilidad es de todos.



- ☞ **El equipo siempre debe participar de las decisiones.** Estas no deben ser tomadas por los líderes, un individuo o un grupo de amigos - todas las políticas importantes deben ser decididas por el grupo. El equipo debe tener voz y voto al decidir las metas y las técnicas para lograrlas.
- ☞ **Utilice métodos que estimulen una participación plena.** Permítale al equipo trabajar en subgrupos. Extraiga las opiniones de la minoría y opiniones individuales haciendo preguntas frecuentemente a los miembros del grupo.
- ☞ **Sea flexible.** Sea flexible con los reglamentos, agenda y procedimientos. Establezca un plan de actividades, modificable según las necesidades, destrezas e intereses del equipo.



- ☞ **Elimine amenaza a miembros individuales. Haga que las personas se conozcan.** Use procedimientos informales, minimice los reglamentos, deshaga los grupos de amigos o círculos de amistades, discuta los problemas, utilice subgrupos para acostumbrar a la gente a trabajar en equipo.
- ☞ **Evalúe continuamente el progreso del equipo.** Use hojas de evaluación, reportes del progreso, discusiones en subgrupos, buzón de sugerencias. Deben ser frecuentes y breves.
- ☞ **Los miembros del equipo deben tener conciencia de la importancia de los papeles que desempeñan dentro del grupo.** Estudie y analice las diferentes funciones-roles que la gente puede asumir. Asegúrese de que sean beneficiosos para el progreso y desarrollo del equipo.





Permita que el equipo sea activo. Los miembros del equipo deben tener libertad para experimentar diversas tareas. Estimule un ambiente libre de riesgo en el que nadie fracase. Procure conscientemente el desarrollo de destrezas y la participación adecuada de todos los miembros.



SABOTEANDO AL EQUIPO ²:

Algunas actitudes que pueden desarticular el trabajo grupal son:

Bloqueo:

- ❁ Desaprobar y oponerse sin razones de peso.
- ❁ Ser negativo/a y obstinadamente resistente.
- ❁ Mantenerse o regresar a un asunto o tarea después de que se ha rechazado o pasado por alto.



Atacar:

- ❁ Rebajar la posición de las otras personas.
- ❁ Tratar de quitarle méritos a quien le corresponde.
- ❁ Atacar, en forma jocosa-agresiva, al equipo, líder o problema en el que se está trabajando.
- ❁ Desaprobar valores, actos o sentimientos expresados por el grupo.



² Margaret Arbucckle y Lynn Murray, *Building Systems for Professional Growth*, 1989.

Buscar reconocimiento:

- ❁ Alardear, presumir con logros personales.
- ❁ Actuar de manera extraña.
- ❁ Luchar para evitar estar en una posición inferior.

**Jugar:**

- ❁ Demostrar falta de involucramiento en los esfuerzos del equipo mediante el cinismo y la indiferencia.

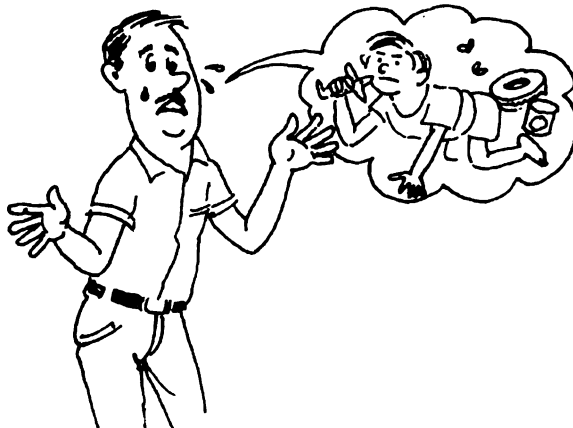


Desertar:

- ❁ Apartarse de alguna forma.
- ❁ Mostrar indiferencia, silencio, distancia, formalismo, soñar despierto/a.
- ❁ Hacer, deliberadamente, tareas que no están relacionadas con las funciones y metas del equipo (corregir papeles, tejer).

**Argumentar intereses especiales:**

- ❁ Hablar de uno mismo y de la “comunidad”, “los niños pobres”, etc.
- ❁ Esconder prejuicios y predisposiciones propias, motivado en necesidades individuales egoístas.



Dominar:

- ❁ Afirmar el poder o superioridad mediante la adulación para manipular al equipo o a ciertas personas.
- ❁ Afirmar una posición superior o el derecho a la atención.
- ❁ Dar instrucciones autocráticamente.
- ❁ Interrumpir la contribución de otros.
- ❁ Decidir que cuenta y que no entre las contribuciones del equipo.



COMPORTAMIENTO DE EQUIPO:

Estas son algunas de las tareas y funciones que deben asumir con responsabilidad los integrantes de equipos

Las tareas y funciones que pueden asumir las personas en un equipo son las siguientes:

Iniciar:

- Ayudar al equipo a comenzar su trabajo proponiendo tareas o metas y objetivos.



Buscar información y opiniones:

- Buscar sugerencias e ideas.
- Pedir información, solicitar aclaraciones en las declaraciones hechas por el grupo.
- Ayudar al equipo en averiguar lo que piensan los demás miembros de lo que se está haciendo.



Dar información y opiniones:

- ✓ Ofrecer información adicional de utilidad.
- ✓ Expresar sentimientos o pensamientos sobre algo.
- ✓ Dar sugerencias o ideas.



Aclarar/Elaborar:

- ✓ Interpretar o compartir ideas y sugerencias.
- ✓ Aclarar puntos de confusión.
- ✓ Ofrecer ejemplos para ayudar al equipo a imaginarse cómo funcionaría alguna estrategia o propuesta.
- ✓ Distinguir entre las alternativas posibles para resolver los problemas que el grupo enfrenta.

Construir creativamente:

- ✓ Imaginar nuevas situaciones
- ✓ Inspirarnos de las ideas de otros y otras.
- ✓ Implementar el diálogo con ideas innovadoras
- ✓ Premiar la creatividad de los/las integrantes del equipo.

Resumir:

- Poner juntas las ideas o tareas relacionadas.
- Repetir las sugerencias después de que hayan sido discutidas por el grupo.
- Organizar actividades tales que el grupo pueda apreciar lo que ha logrado.

Probar las ideas:

- Aplicar sugerencias a situaciones reales para determinar si las estrategias funcionan y son prácticas.

Elaborar objetivos:

- Expresar los objetivos que el grupo desea lograr.
- Aplicar normas evaluativas.
- Medir los logros relacionados con las metas señaladas.

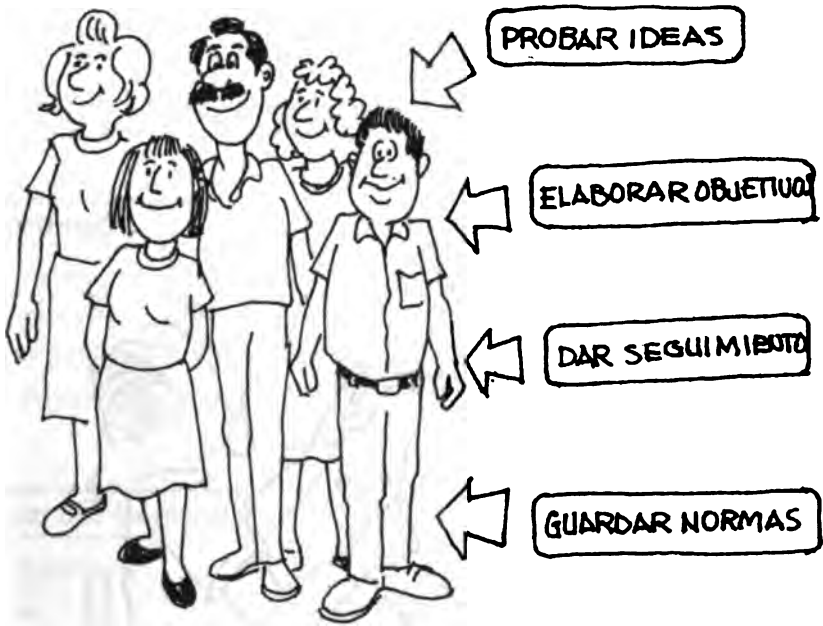
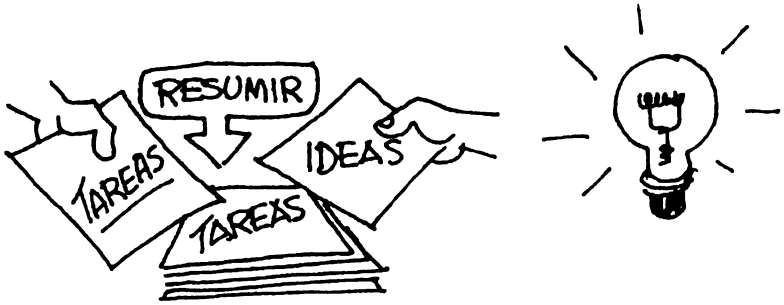
Dar seguimiento:

- Enviar señales para ver si el equipo está cerca del cumplimiento de la tarea.
- Verificar lo que queda por hacer.

Guardar las normas:

- Tratar de mantener abiertos los canales de comunicación.
- Posibilitar que otros hagan sus contribuciones.
- Sugerir procedimientos para el uso productivo de recursos.

Recuerde que las normas que sirven son las normas básicas en las cuales el equipo se puso de acuerdo y si ya no funcionan hay que cambiarlas en forma consensuada.

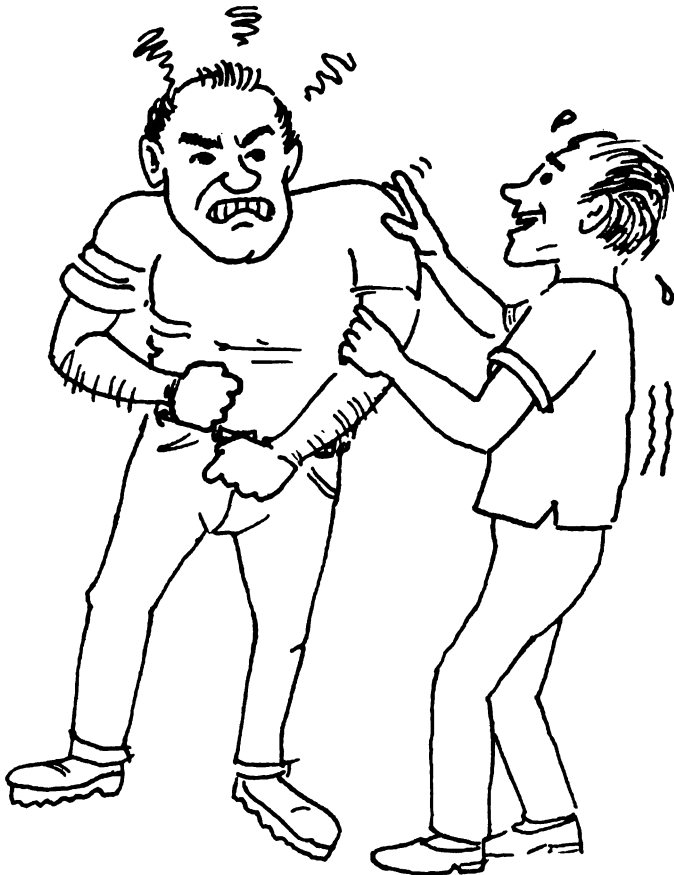


Armonizar:

- ✓ Intentar conciliar desacuerdos.
- ✓ Tratar de proveer alternativas para causas comunes en puntos de vistas opuestos, de manera que el equipo continúe trabajando.
- ✓ Hacer que las personas exploren sus similitudes, así como sus diferencias.

Aliviar tensiones:

- ✓ Disipar los sentimientos negativos bromeando o consolando a las personas con inquietudes.
- ✓ Colocar las situaciones tensas en un contexto más amplio.



Estimular:

- Demostrar amistad, calor humano, sensibilidad hacia las personas y a sus contribuciones.
- Ayudar a las demás personas a que contribuyan.
- Escuchar con interés y preocupación.
- Reforzar la participación.

Diagnosticar:

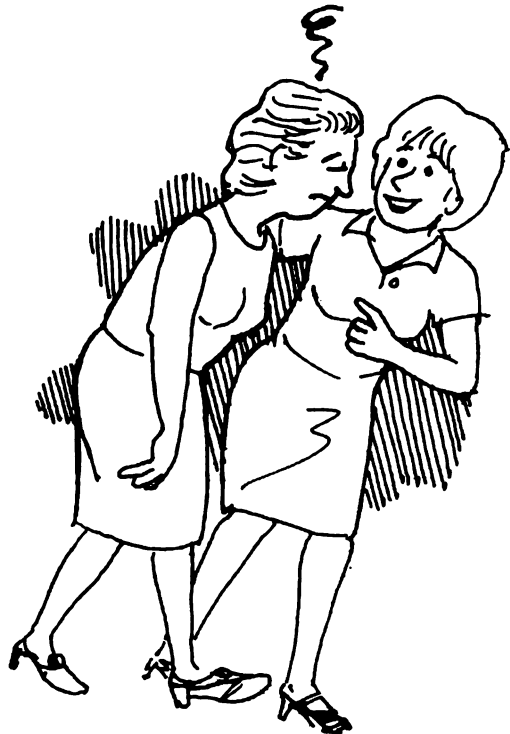
- Determinar fuentes.
- Buscar los pasos apropiados a seguir.

Innovar:

- Animar la aplicación de nuevas ideas que algunos miembros del equipo tengan.

Guardar tiempo:

- Apertura
- Proceso
- Finalizar



A MODO DE RESUMEN

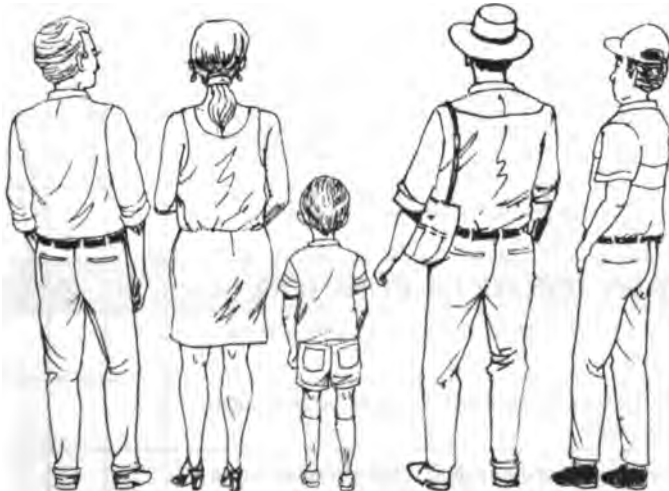
Saboteando al Equipo: Actitudes

1. Bloquear
2. Atacar
3. Buscar reconocimiento
4. Jugar
5. Desertar
6. Argumentar intereses especiales
7. Dominar



Comportamiento de Grupo: Tareas y Funciones

1. Iniciar
2. Buscar Información y Opiniones
3. Dar Información y Opiniones
4. Aclarar/Elaborar
5. Construir creativamente
6. Resumir
7. Probar las Ideas
8. Elaborar Objetivos
9. Dar Seguimiento
10. Guardar las Normas
11. Armonizar
12. Aliviar Tensiones
13. Estimular
14. Diagnosticar
15. Guardar tiempo
16. Estimular la creatividad y la innovación



¿Quién hace qué en el Equipo?

Listamos una breve descripción de diferentes funciones que los participantes pueden desempeñar en los grupos. Primero, evalúe su propio comportamiento indicando cuántas veces asume cada función (1=raramente, 5=todo el tiempo). Luego, asigne y anote a una persona en cada función, tomando en cuenta sus características personales.

Evalúe su comportamiento con relación a la descripción de la función asignada. Use la escala del 1 ("Yo raramente o nunca asumo esa función") al 5 ("Yo asumo esta función a menudo o la mayoría del tiempo")

FRECUENCIA DE LA FUNCIÓN	1	2	3	4	5
1. Indicador/a-Contribuyente: Propone metas, ideas, soluciones; define problemas, sugiere procedimientos.					
2. Buscador/a de información y opinión: Pide clarificación y sugerencias; busca hechos y sentimientos; le solicita a las personas ideas y valores.					
3. Proveedor/a de información: Ofrece hechos e información relevante o experiencias.					
4. Proveedor/a de Opiniones: Da sus ideas sobre alternativas; se concentra en valores más que en hechos.					
5. Clarificador/a-Elaborador/a: Interpreta; da ejemplos, define técnicas; aclara en caso de confusión o ambigüedad.					
6. Coordinador/a-Resumidor/a: Junta las ideas, opiniones y sugerencias; resume y expone; sintetiza las actividades; ofrece conclusiones.					
7. Guardanorma: Mantiene la comunicación abierta a toda la gente; proporciona oportunidades para que todos/as participen.					
8. Guardatiempo: cuida que el proceso se desarrolle en el tiempo requerido.					
9. Imaginativo/a: Estimula al equipo a producir nueva ideas o salirse de la caja.					
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	1	2	3	4	5
10. Armonizador/a: trata de reducir conflicto y tensión; intenta rebajar diferencias.					
11. Estimulador/a: Apoya a las personas; elogia esfuerzos e ideas; acepta contribuciones.					
12. Evaluador/a: Ayuda al grupo a evaluar si hay consenso o está a punto de una conclusión.					



CONSENSO:

El consenso es un proceso utilizado para asegurar la participación activa de todas las personas en la toma de decisiones. Quienes participan deben estar dispuestas a escuchar, compartir, confiar y respetar a los y las demás.

“Consenso” proviene de la palabra “consentir”, que significa “otorgar permiso”. Llegar a un consenso es dar permiso para proseguir en acuerdo con todo el grupo. Cuando se busca el consenso, una persona puede negociar los términos en que él o ella otorga su permiso. Todas las personas tienen el derecho y la obligación de dar su opinión.

Suposiciones	Responsabilidades/
✿ Todas las personas podemos escoger.	✿ Explicar mi propia percepción del problema/asunto.
✿ Todas las personas tenemos derecho a estar en desacuerdo y dar la opinión.	✿ Discutir mis sentimientos. ✿ Explicar mis necesidades/metás concernientes al asunto.
✿ Libertad significa que podemos involucrarnos en un acto por propia voluntad.	✿ Hacerle saber a las demás personas lo importante que es este asunto para mí.
✿ No siempre es necesario comprometerse.	✿ Escuchar las opiniones de todas las personas.
✿ No hay respuestas correctas.	✿ Respetar la necesidad de espacio, privacidad e identidad de la gente.
✿ No siempre tengo la razón.	✿ Negociar.
✿ Tengo la capacidad de permitir por el bien del equipo, que mis ideas sean rechazadas, retiradas, con el espíritu de sacar adelante el equipo.	✿ Implementar la decisión. ✿ Primero comprendo, luego trato de ser comprendido y comprendida.



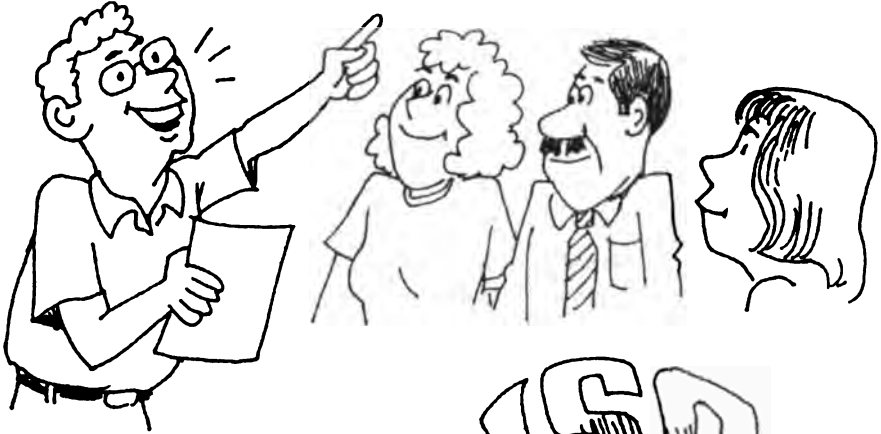
Las Ventajas del Consenso:

El consenso, diferente al voto de la mayoría, requiere una dedicación completa por parte de todas las personas del equipo. Esta decisión colectiva implica un acuerdo, de modo que es más factible que el resultado sea aceptado por la mayoría. (El consenso consiste en que todos llegan a una solución acordada).

El consenso puede tomar más tiempo en un grupo, pero es más probable que el resultado sea implementado y apoyado por todo el equipo. En este sentido, se puede decir que Vale la pena el esfuerzo.

Consenso Significa:	Consenso NO quiere decir:
<ul style="list-style-type: none"> ★ Que todos los miembros del grupo contribuyen. ★ Que las opiniones de todos sean escuchadas y estimuladas. ★ Que las diferencias se consideran útiles y necesarias. ★ Que todos pueden parafrasear el asunto. ★ Que todos tengan la oportunidad de expresar su sentir acerca del asunto. ★ Aquellos en desacuerdo indican una disposición para experimentar por un período de tiempo. ★ Todos los miembros comparten la decisión final. ★ Todos los miembros acuerden tomar la responsabilidad de implementar la decisión final. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Un voto unánime. ★ El resultado es la primera opción escogida por todos. ★ Todo el mundo está de acuerdo (puede que haya suficiente apoyo para que se apruebe la decisión). ★ Conflicto o resistencia se sobrepondrán inmediatamente..

Todos deben estar de acuerdo



TECNICAS PARA LOGRAR CONSENSO:

La Pirámide del Consenso:

Este proceso es muy útil cuando un grupo necesita tener una posición o visión compartida respecto a un asunto estratégico o relevante. Se usa efectivamente en el desarrollo de declaraciones de misión y/o filosofía.

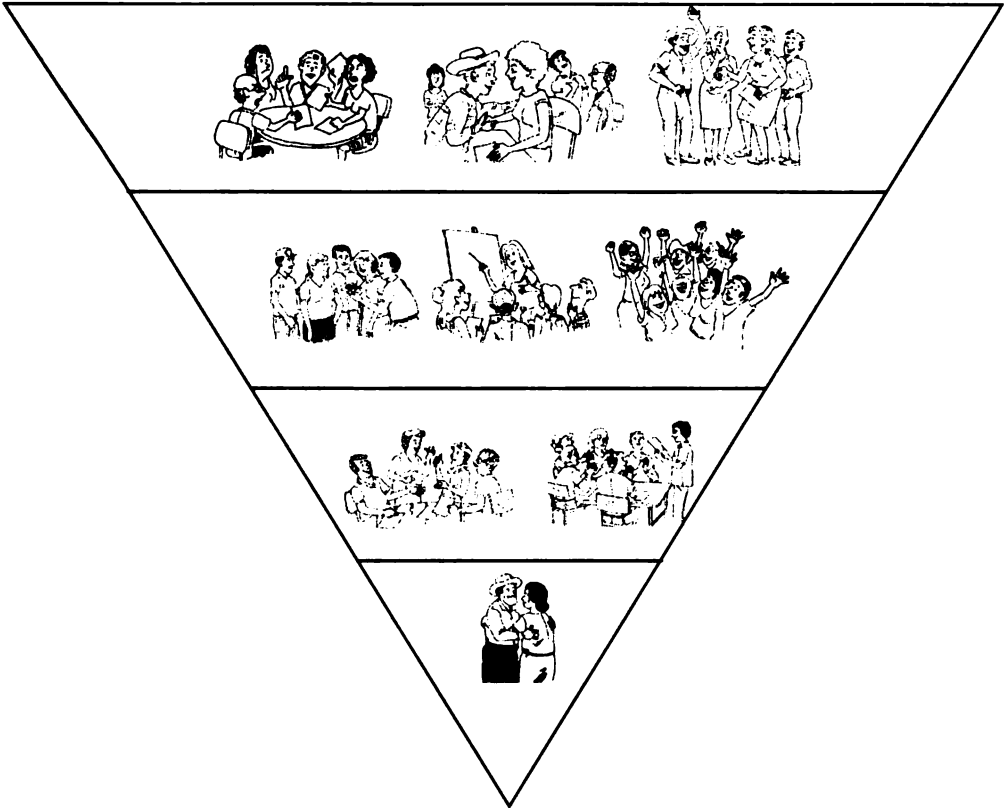
1. Presente y discuta ampliamente la tarea. Por ejemplo, si el grupo está trabajando en una declaración de misión para el desarrollo del personal, las características de una misión bien escrita deben discutirse y acordarse.
2. Cada personas del grupo debe escribir su versión individual.
3. Después de que cada quien escribe su borrador, se forman parejas. Su tarea es llegar a un acuerdo de consenso sobre una declaración que satisfaga a ambas personas.
4. Cada pareja se junta con otro par y comienza nuevamente el proceso de desarrollar consenso.
5. El tamaño de los grupos de desarrollo de consenso continúa creciendo hasta que se llega a un producto/declaración con el cual todo el grupo esté de acuerdo.

Cosas para recordar:

Este proceso requiere más de una sesión. Es bueno que la gente tenga tiempo para pensar acerca de las diferentes versiones antes de llegar a un consenso. Con frecuencia, se necesitan 3 ó 4 sesiones para completar la tarea.

Si el grupo está estancado -incapaz de llegar a un acuerdo sobre una versión u otra- el proceso de discusión y negociación se puede aligerar usando una "pecera". Los grupos opositores seleccionan 1 ó 2 portavoces para su punto de vista. Estos exponen y negocian frente al resto del grupo; así se forma la "pecera".

El proceso se puede enriquecer con observadores que proporcionan sus puntos de vista durante la discusión.



El Grupo Nominal:

Es un método para estructurar grupos que permitan conservar puntos de vista individuales, enfocando siempre la naturaleza del problema. El proceso es útil para identificar problemas, explorar soluciones y establecer prioridades. Funciona con grupos de 5 a 9 participantes. Si se tienen grupos más grandes, se pueden hacer ajustes en los procedimientos, particularmente en la Etapa 2.

Procedimiento:

Etapa 1: Generación de Ideas Silenciosas por escrito.

Lea la pregunta en voz alta para que las personas escriban, en silencio e individualmente, sus respuestas en tarjetas. De 4 a 8 minutos.

Etapa 2: Documentación de Ideas en Cadena

Tome una idea de cada participante y escribalas en un papelógrafo, numerando cada idea. Deje espacio a la izquierda de cada número para anotar los votos más adelante. Desanime la discusión, elaboración o justificación.

Etapa 3: Discusión en Serie de la Lista de Ideas

Clarificación: Explique que el propósito de esta etapa es clarificar.

Lea la idea 1 y solicite comentarios de clarificación, así sucesivamente con todos las ideas. Las discusiones o argumentaciones son innecesarias pues hay oportunidad de votar independientemente en la Etapa 4. Tan pronto la lógica y el significado de la idea sea aclarada, suspenda la discusión.

Categorización: Después de discutir las ideas, elimine, combine o reescriba los duplicados antes de la votación. Eso sí, trate de no combinar muchas ideas en categorías amplias, pues se puede perder la precisión de las ideas originales o puede resultar muy abstracto.

Etapa 4: Votación

Cada participante selecciona y ordena las 5 ideas que considera más importantes (1=menos importante; 5=más importante). Se va anotando en un papelógrafo delante del grupo. Se suman los votos para cada ideay se reescriben en orden de importancia. Puede discutirse el patrón de votación, y si se desea, pueden clarificar aún más las ideas y hacer una segunda votación.



Votación Múltiple:

Este método de votación ayuda al grupo a reducir el número de ideas a seleccionar, de modo que se elimina la identificación personal con las ideas.

Ejemplo: Un grupo de 10 personas propone 12 ideas y debe seleccionar uno.

Cada persona vota por varias ideas (una vez por cada idea). Las ideas más votadas - los que reciben 6 o más votos - se vuelven a votar, pero restringiendo a 2 ó 3 ideas por persona. Después de esta segunda ronda, los que más votos obtienen son votados de nuevo. Ahora, sólo se permite votar una idea por persona. Se lleva la votación en un papelógrafo, de la siguiente manera:

Idea	1er. voto	2do. voto	3er. voto
A	7	5	-
B	3	-	-
C	8	7	3
D	2	-	-
E	4	-	-
F	6	9	6
G	7	2	-
H	5	-	-
I	6	1	-
J	5	-	-
K	8	6	1

Antes de Votar:

Las ideas duplicadas se han combinado o eliminado, y han sido ampliamente discutidas y clarificadas.

Después de votar:

Después de cada ronda de votación, puede discutirse el patrón de votación y argumentar el voto, antes de proceder a la próxima ronda. El número de votos permitido por persona en cada ronda puede variar dependiendo del patrón que surja. Lo importante es que se vayan reduciendo las opciones al mínimo y que la discusión entre cada ronda, proporcione un foro de evaluación constante.

VOTACION

IDEAS	1ER. VOTO	2DO. VOTO	3ER. VOTO
A			
B			
C			
D			
E			
F			
G			
H			



LIDERAZGO EN GRUPOS PEQUEÑOS:

El líder juega un papel único e importante dentro de un grupo, ya que tiene las cualidades básicas para encaminar a su equipo hacia el logro de objetivos y cumplimiento de metas. Para facilitar el liderazgo en grupos pequeños, considere los siguientes aspectos:

1. **Haga una introducción breve.** Es necesario velar porque las personas del grupo se conozcan, sin embargo, la presentación personal y el tema de discusión debe ser breve. Exponga los objetivos de la sesión, trace lo que se va a lograr e indique los beneficios para los y las participantes.
2. **Verifique las percepciones del grupo.** Pídale sus puntos de vista, expectativas y comprensión de los objetivos.
3. **Sugiera una metodología.** Haga un planteamiento con su plazo de tiempo. Modifíquelos según los intereses del grupo. La metodología puede incluir una guía o agenda, grabadora o papelógrafos, participación de ideas en cadena, discusión abierta, una persona que resuma y una que lleve control sobre el tiempo, etc. Estas ideas sirven para organizar al grupo de manera que se facilite el logro de objetivos.
4. **Mantenga al grupo concentrado en sus objetivos.** Es muy normal salirse del tema central. A veces, eso puede ser productivo a nivel de nuevas ideas. Precise el momento de parar y reorientar al grupo hacia el tema central. Decir: “¿Cómo se relaciona esto con nuestro objetivo?” o “Nos hemos desviado del tema y necesitamos regresar al asunto de...” pueden ayudar..
5. **Resuma frecuentemente.** Una persona asignada puede desempeñar esta función. Puede hacer un resumen cada 10 ó 15 minutos: “Hasta ahora hemos dicho...”
6. **Procure que todas las personas tengan oportunidad de participar.** Muchas personas son renuentes a hablar, otras no dicen nada debido a la presencia de personas agresivas. Dirjase directamente a los y las renuentes o pídale a otros que den oportunidad a las demás personas. Al preguntar, dirija su mirada a los/las participantes que hablan menos.



Es importante que todos comprendan los objetivos



¿Qué metodología facilita el logro de los objetivos?



Es importante la comunicación de todos

7. **Discuta ampliamente todos los aspectos de la situación.** Puede ser una tentación irse a otro tema de la agenda después de que una o dos personas han expuesto sus puntos de vista. Una discusión a fondo es especialmente importante al resolver problemas, así que no abandone la discusión antes de que el problema haya sido completa y adecuadamente definido.

8. **Demuestre interés y entusiasmo.** El o la líder debe estar consciente de las interrelaciones existentes entre las ideas y la información. Escuchar es importante para todas las personas que participan en la discusión.

Fijar la mirada en quien hace uso de la palabra y comunicarse con gestos, puede ayudarnos a mantener la atención sobre el contenido y el proceso.



9. **Conduzca la discusión hacia una conclusión definitiva.** En muchas reuniones, los y las asistentes se retiran sin haber llegado a una consenso o siquiera a una decisión mayoritaria. La conclusión puede ser un sumario del progreso, información anotada en papelógrafo o una evaluación de la reunión. En cualquier caso,

hay que darle un final al evento, pues eso le proporciona al grupo un sentido de logro y de propósito.



MIDIENDO EL EXITO DE LA FACILITACION

1. Los miembros del equipo creen que la reunión valió la pena. Sienten que han cumplido con algo.
2. El equipo cree que salió con algo de la reunión.
3. El equipo cree que pudo haber hecho más.
4. El equipo cree que ha contribuido con algo a la reunión.
5. El equipo cree que demostró sus puntos de vista a las demás personas.
6. Al equipo no le molestaría trabajar juntos otra vez.
7. Las personas tuvieron alternativas creadoras, opciones, soluciones, ideas, listas y descripciones.
8. El equipo se sintió estimulado a crear ideas - haciendo preguntas y construyendo declaraciones.
9. El equipo cree que lo pudo haber hecho en menos tiempo; "la próxima vez", dicen, "haremos mucho más".
10. El equipo ha hecho compromisos de trabajar hacia ciertas metas o de cumplir tareas específicas.
11. La persona siente que hizo en equipo lo que no pudo hacer solo y así el producto final del grupo resultó ser más innovador.



LA REUNIÓN:

Antes, Durante, Después:

A. Preparación de la reunión:

1. Tenga a mano los materiales necesarios.
2. Tenga claros los temas que va a poner en la agenda.
3. Lea el acta de la reunión anterior para preparar la próxima.



B. Comportamiento durante la reunión:

1. Prepare sus temas para la agenda. Dígalos brevemente.
2. Participe activamente; cuando tenga algo que decir, dígallo.
3. Cuando no entienda algo, pida la explicación.
4. Cuando tenga una opinión o sentimiento, dígala honesta y claramente.

5. Manténgase en el tema de la agenda que se está discutiendo y ayude a los demás participantes a mantenerse en el mismo.
6. Asuma la responsabilidad de ayudar al equipo a funcionar efectivamente:
 - ➔ Empiece a tiempo
 - ➔ Establezca la agenda
 - ➔ Manténgase en el tema
 - ➔ Mantenga el orden
 - ➔ Escúche a los demás
 - ➔ Mantenga registros
 - ➔ Inicie la discusión
 - ➔ Llegue a decisiones
 - ➔ Termine a tiempo
7. Proteja el derecho de opinar de todas las personas presentes.
8. Procure que todos y todas sean escuchados y exhorto a la participación.



9. Escuche atentamente y clarifique lo que se dice cuando sea necesario.
10. Plantee soluciones creativas a los conflictos y pruébelas con el grupo.
11. Tome notas de las cosas que se ha decidido hacer después de la reunión.
12. Pregúntese constantemente: "¿Qué haría que el grupo avance y resuelva este problema? ¿Qué contribución puedo aportar para que el grupo funcione más efectivamente? ¿Qué necesita el grupo y cómo puedo ayudar?"

C. Después de la reunión:

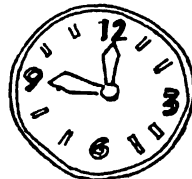
1. No se queje de las decisiones tomadas por el grupo.
2. Prosiga con sus deberes y compromisos.
3. Pásele a los y las participantes las decisiones o la información que deben conocer.
4. No repita declaraciones o actividades que podrían reflejarse negativamente en alguna persona del grupo.



Estrategias para una Reunión Productiva y Efectiva:

1. Comience a tiempo.

La puntualidad es parte de la responsabilidad y seriedad que tiene que existir en un equipo



2. Comparta y estimule el entusiasmo.

Cada reunión puede comenzar con un saludo: "¿Qué hay de nuevo y emocionante en sus vidas desde la última vez que nos vimos?", o algo similar. En forma breve, las personas presentes pueden compartir con el grupo alguna experiencia, sentimiento o pensamiento. Esto ayuda a empezar las reuniones a la hora fijada, ya que da tiempo para que lleguen los y las atrasados. Además, como es una actividad agradable, estimula a la gente a llegar temprano y brinda un espacio de conocimiento mutuo. Pero ¡cuidado!, esto puede extenderse por horas, por tanto, no se salga del límite acordado (10 minutos)

3. Revise y desarrolle la agenda de la reunión.

Al inicio de cada reunión, la agenda debe ser revisada y ajustada a las nuevas ideas y prioridades. Se puede repartir la agenda o anotarla en un papelógrafo.



4. Establezca límites de tiempo.

Fije hora de inicio y de final para la reunión, así como el tiempo para discutir cada tema. Trate de poner algunas prioridades de agenda.

5. Tome Registro de la reunión de Acción.

Es muy fácil para un grupo olvidar quién iba a hacer qué para cuándo?, los Registros de la reunión mediante actas pueden proveer un registro muy completo acerca de las resoluciones de la reunión.

6. Conduzca un asunto a la vez.

Se podría nombrar a una persona del grupo por cada tarea a discutir, así se asegura un orden.

7. Desvíe las ideas que se salen del tema.

Con frecuencia, durante el transcurso de una reunión surgen problemas o asuntos que pueden desviar al grupo de su agenda. Cuando estos problemas o asuntos son importantes, pero no relevantes en el momento, pueden anotarse en una "agenda de pendientes" para ser atendidos en próximas reuniones.

8. Trabaje continuamente en el proceso del grupo.

- Anime a la gente a participar, aún a las personas más calladas. Recuerde que la participación es un derecho y una responsabilidad. Dele oportunidad de hablar a todas las personas.
- Comunique auténticamente, de manera que lo que la persona dice refleje lo que está pensando o sintiendo.
- Conduzca los asuntos del grupo frente al grupo, y los asuntos personales, resuélvalos fuera de la reunión.
- Propicie el RESPETO, la ACEPTACIÓN, la CONFIANZA y el INTERÉS.
- Inicie ideas, apoye, rete, opóngase.



-RESPETO -ACEPTACION
-CONFIANZA -INTERES



9. **Desarrolle salidas alternas para la solución de un problema.**



Para resolver un problema, mientras más alternativas de solución, mayor es la posibilidad de escoger la decisión adecuada. Comience estimulando todas las ideas posibles (la cantidad es importante). Reúna ideas locas, revíselas y clarifíquelas. Busque pistas y deje que la persona que dio la idea explique lo que tiene en mente. Aplique el juicio crítico del grupo para determinar las mejores soluciones posibles del total de alternativas.

10. **Examine la disposición del grupo para tomar decisiones.**

Conteste estas preguntas rápidamente:

- ➡ ¿Está representada la persona o grupo más afectada por la decisión?
- ➡ ¿Tiene el grupo información suficiente como para tomar una decisión?
- ➡ ¿Tiene el grupo la autoridad para tomar la decisión? (¿Está representada la persona o grupo que tendrá la responsabilidad de llevar a cabo la decisión?)

11. **Determine el método de toma de decisiones adecuado para cada decisión.**

Método	Proceso	Consecuencias
Decisión de Mayoría 	Por Votación. La mayoría rige, la minoría simplemente tiene que aceptar la decisión.	Se pueden limitar las discusiones o reducir el tiempo requerido para llegar a un acuerdo, sin embargo, tiende a impedir una discusión sana.
Decisión de Consenso 	Altera la substancia de la decisión a través del debate y discusión hasta que todas las personas las acepten.	Provee pensamiento alternativo y un intercambio de ideas. Tiende a disipar la autoridad, pero también puede reducir la autonomía individual. Requiere un alto grado de comprensión interpersonal y aceptación. Consume mucho tiempo.

12. **Tome la decisión.**

Recuerde que el silencio no siempre significa aceptación.

13. Asigne acciones de continuación y responsabilidad.

Es importante anotar en la Minuta de Acción o Acta a quién corresponde cada tarea y los plazos en que deben realizarse a fin de que se les pueda dar el correspondiente seguimiento.

14. Resuma los acuerdos.

Se lee el acta para puntualizar los acuerdos del equipo.

15. Decida la fecha y el lugar de la próxima reunión.

Preguntando si está bien el día escogido.

16. Desarrolle una agenda preliminar para la próxima reunión.

Refiérase a la "agenda de asuntos pendientes" para rescatar las ideas a ser tratadas en la próxima reunión y anótelos en el registro de la reunión.

17. Evalúe la reunión.

Ponga atención al uso del tiempo por parte del grupo y la percepción de los y las participantes con respecto al trabajo en equipo.

Es importante tener una evaluación al final de cada reunión, tanto para recoger los aspectos positivos que podrían repetirse en la próxima reunión, como para identificar las cosas que no gustaron y que deben modificarse.



Puede usar una técnica de evaluación que recoja aspectos tanto individuales como colectivos (uso productivo y eficiente del tiempo, comportamientos, funciones y destrezas, etc.) Este inventario del proceso de grupo puede tomarse a lo largo de la reunión y compartirlo al final para ser discutido por todo el equipo.



18. ¡TERMINE A TIEMPO!!!

El tiempo es algo muypreciado por las personas. Respetar los límites de tiempo acordados aumenta la confianza del equipo.



Valorando sus Reuniones de Equipo:

Siempre A veces Nunca

- | | | | |
|--|-------|-------|-------|
| 1. Empezamos las reuniones a tiempo. | _____ | _____ | _____ |
| 2. Empezamos las reuniones con un "breve" período Compartiendo Experiencia. | _____ | _____ | _____ |
| 3. Revisamos y desarrollamos la agenda del día. | _____ | _____ | _____ |
| 4. Designamos a una persona para que registre los acuerdos | _____ | _____ | _____ |
| 5. Usamos el sistema de "Agenda de Pendientes" para no desviarnos de los temas establecidos. | _____ | _____ | _____ |
| 6. Alentamos la participación activa, inclusive de las personas más calladas. | _____ | _____ | _____ |
| 7. Usamos el Intercambio de Ideas para desarrollar diversas alternativas para la solución de los problemas. | _____ | _____ | _____ |
| 8. Probamos al grupo para ver si está listo para tomar una decisión. | _____ | _____ | _____ |
| 9. Usamos una rutina establecida para identificar el método de toma de decisiones (mayoría de votos, consenso, etc.) | _____ | _____ | _____ |
| 10. Definimos los planes de "quién hará qué para cuándo" en los registros de la reunión antes de concluir. | _____ | _____ | _____ |
| 11. Resumimos lo que se ha cumplido en cada reunión. | _____ | _____ | _____ |
| 12. Evaluamos brevemente cada sesión en términos del uso eficiente y productivo del tiempo y cómo se sienten las personas del grupo con respecto a la forma de operar. | _____ | _____ | _____ |
| 13. Usamos herramientas de "autoevaluación" para ayudar al equipo a analizar su efectividad. | _____ | _____ | _____ |
| 14. Terminamos las reuniones a tiempo. | _____ | _____ | _____ |



REGISTRO DE LA REUNION

Participantes: _____

Página: _____ de _____

Fecha de hoy: _____

Registrado por: _____

Fecha/Hora/Lugar de la próxima reunión _____

Tema de Agenda	Responsable Inicio	Resumen de Decisión/ Lista de Tarea	Decisión de Acción	Responsable Seguimiento	Fecha Designada Terminación

Temas para la Próxima Reunión

Agenda de Pendientes



Evaluación de Efectividad de una Reunión:

Asigne el número que mejor describe sus reuniones:

- 1 - No es común de nuestras reuniones
 2 - Bastante común
 3 - Común de nuestras reuniones

- a** _____ Los miembros del equipo conocen los temas a ser discutidos antes de la reunión.
- b** _____ Los miembros del equipo llegan a tiempo a la reunión.
- c** _____ Se utiliza un procedimiento equitativo para incluir temas en la agenda.
- d** _____ Los miembros del equipo cumplen los compromisos acordados en la reunión.
- e** _____ Los miembros del equipo están en libertad de expresar lo que sienten acerca de un problema.
- f** _____ Los miembros del equipo respetan confidencias cuando así se acuerda.
- g** _____ Un problema es completamente entendido antes de la votación.
- h** _____ Los miembros del equipo hacen preguntas de clarificación cuando tienen dudas.
- i** _____ Se discuten los "verdaderos" problemas que en el momento son importantes para la gente.
- j** _____ Los miembros del equipo se ayuda mutuamente para no salirse del tema, controlar hablantines excesivos, interrupciones, etc.
- k** _____ Los miembros del equipo tienen la oportunidad de considerar más de una solución para un problema.
- l** _____ Las decisiones tomadas en las reuniones se entienden claramente.
- m** _____ Están claras las responsabilidades y los plazos de implementación de cada decisión.
- n** _____ Los miembros del equipo se preocupan de que sus decisiones realmente beneficien a las personas indicadas.
- o** _____ Como miembro/a del grupo y participante de las reuniones, tengo la oportunidad de asumir responsabilidades importantes.
- p** _____ Los miembros del equipo entienden el presupuesto y la forma en que se relaciona con la implementación del proyecto.

EVALUACIÓN DE
EFECTIVIDAD



COMPORTAMIENTO DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO:

Existen ciertas pautas que ayudan a observar el comportamiento de las personas dentro de un grupo. Es importante tener un diagnóstico de las situaciones que se presentan y de las diferentes funciones que desempeñan los y las participantes de un equipo de trabajo. A continuación se presentan algunas características que presentan los equipos que son efectivos:

1. **Escuchan atentamente.** Se esfuerzan por atender lo que dicen los y las compañeras, piden que repita y clarifique algo, repiten lo que escuchan y preguntan si oyeron correctamente.

- ♣ ¿Quién pide clarificación en este grupo? _____
- ♣ ¿Quién repite lo que se ha dicho? _____
- ♣ ¿Quién chequea para ver si él/ella entiende las nuevas ideas presentadas? _____



2. **Se aseguran de hablar con claridad.** Elaboran, dan ilustraciones, piden que la audiencia platique lo que ha oído, repitan y afirmen declaraciones para asegurar la correcta recepción.

- ♣ ¿Quién en este grupo está siendo particularmente cuidadoso/a de que las demás personas entiendan lo que se está diciendo?
-



3. **Contribuyen a la concientización del proceso en grupo.** Llamen la atención sobre lo que pasa en el grupo e invitan a las demás personas a dar sus opiniones y percepciones acerca de lo que está sucediendo.

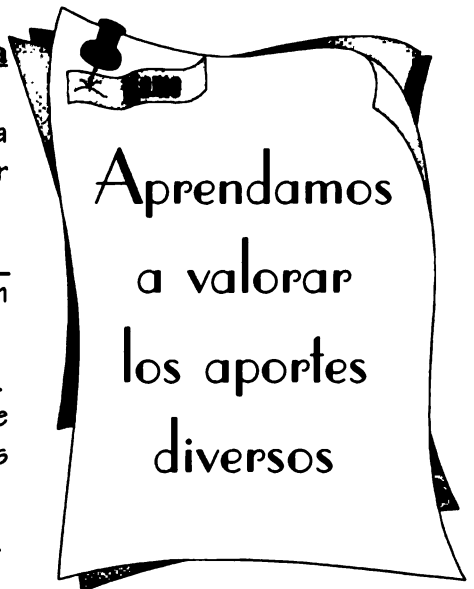
- ♣ ¿Quién en este grupo está llamando la atención sobre el desenvolvimiento del grupo? _____
 - ♣ ¿Quién pregunta cómo se sienten los y las miembros del grupo acerca del trabajo conjunto que están realizando? _____
 - ♣ ¿Quién indica cómo se están tomando las decisiones en el grupo?
-



4. **Se mantienen alertas para apoyar a otras personas del grupo.** Asumen varias funciones para ayudar al grupo a trabajar efectivamente.
- ♣ ¿Quién hace preguntas beneficiosas? _____
 - ♣ ¿Quién hace uso del buen humor para empujar al grupo hacia adelante? _____
5. **Ayudan al grupo usando un enfoque de diagnóstico.** Usan su habilidad de interpretar lo que está sucediendo y ofrecen sus observaciones y sugerencias al grupo.
- ♣ ¿Quién hace sugerencias para ayudar al grupo? _____
 - ♣ ¿Quién ayuda al grupo a ver dónde se han estancado? _____
 - ♣ ¿Quién exhorta al grupo a revisar las ideas más factibles sin desalentar las nuevas ideas? _____
6. **Operan como personas íntegras del grupo.** Aprenden y ayudan a otras personas a aprender y a trabajar en equipo.
- ♣ ¿Quién estimula a las personas calladas a participar? _____
 - ♣ ¿Quién "trae de vuelta" al grupo a la tarea que estaban haciendo? _____
 - ♣ ¿Quién organiza: "quién hará qué, cuándo" para darle seguimiento a la reunión? _____
7. **Contribuyen a establecer metas y a tomar decisiones.**
- ♣ ¿Quién ayuda al grupo a comenzar/ volver a comenzar sugiriendo tareas y metas?

 - ♣ ¿Quién pide o agrega información a las ideas presentadas?

 - ♣ ¿Quién está pendiente del avance del grupo con respecto a los acuerdos que se van tomando?





Guía de Observación: Evaluando el trabajo en equipo.

Participación:	¿Todas las personas tuvieron oportunidad de participar? ¿Alguien fue excluido/a? ¿Se hizo algún esfuerzo por atraer a la persona? ¿Dominaron la reunión unas pocas personas?
Liderazgo:	¿Surgió algún/a líder? ¿Se asignó un/a líder? ¿Se compartió el liderazgo? ¿Se organizó el grupo con una estructura específica?
Funciones: (roles)	¿Quién aportó las ideas iniciales? ¿Fueron apoyadas? ¿Quién las apoyó? ¿Alguien las bloqueó? ¿Quién influyó las decisiones de otras personas?
Toma de Decisiones:	¿El grupo sugirió ideas antes de decidir empezar, o empezó con una sola idea? ¿Estuvo toda la gente de acuerdo con las decisiones tomadas? ¿Quién ayudó a influenciar las decisiones de otras personas?
Comunicación:	¿Se sintió la gente con libertad de hablar? ¿Hubo alguna interrupción, o se interrumpió a la persona que hablaba? ¿El grupo escuchó atentamente a quien hablaba? ¿Se hicieron clarificaciones de los puntos expuestos?
Sensibilidad:	¿Las personas fueron sensitivas a las necesidades e inquietudes de las demás?

¿Qué tan bien trabajó el grupo?

Pobremente 1 2 3 4 5 Muy bien

¿Cómo podría trabajar más efectivamente?



El Crecimiento del Equipo:

A medida que un grupo crece y avanza, tanto la persona líder como los y las participantes, pueden meditar sobre las características deseadas para el grupo e intercambiar la información existente. A través de la calificación de cada característica, es posible obtener una imagen general de las percepciones del equipo y su desarrollo. También es posible identificar dificultades que pueden estar bloqueando el progreso del grupo.

A. Claridad de metas:				
1	2	3	4	5
Ninguna meta aparente	Confusión de meta	Claridad promedio de meta	Metas mayormente claras	Metas muy claras

B. Confianza y receptividad				
1	2	3	4	5
Ninguna	Poca	Regular	Considerable	Notable

C. Empatía entre las personas				
1	2	3	4	5
Ninguna	Poca	Regular	Considerable	Excelente

D. Balance entre la tarea del grupo y necesidades de mantenimiento:				
1	2	3	4	5
Ninguna	Poca	Regular	Considerable	Excelente

E. Necesidades de liderazgo:				
1	2	3	4	5
No se llenan necesidades de liderazgo	Algunas necesidades de liderazgo se llenan	Necesidades de liderazgo se llenan medianamente	Necesidades de liderazgo se llenan bien	Necesidades de liderazgo se llenan satisfactoriamente

F. Toma de decisiones:				
1	2	3	4	5
Incapaz de tomar decisiones	Toman decisiones inadecuadamente	Toman decisiones medianamente	Buena toma de decisiones	Consenso Pleno

G. Uso de recursos (conocimientos, destrezas, experiencias):				
1	2	3	4	5
No se usa	Se usa inadecuadamente	Se usa medianamente	se usa bien	Plena y efectivamente usado

H. Sentimientos acogedores:				
1	2	3	4	5
Ninguna	Alguno	Mediano	Bueno	Fuerte

A. Claridad de metas:



B. Confianza y receptividad



C. Empatía entre las personas



D. Balance entre la tarea del grupo y necesidades de mantenimiento:



E. Necesidades de liderazgo:



F. Toma de decisiones:

G. Uso de recursos (conocimientos, destrezas, experiencias):

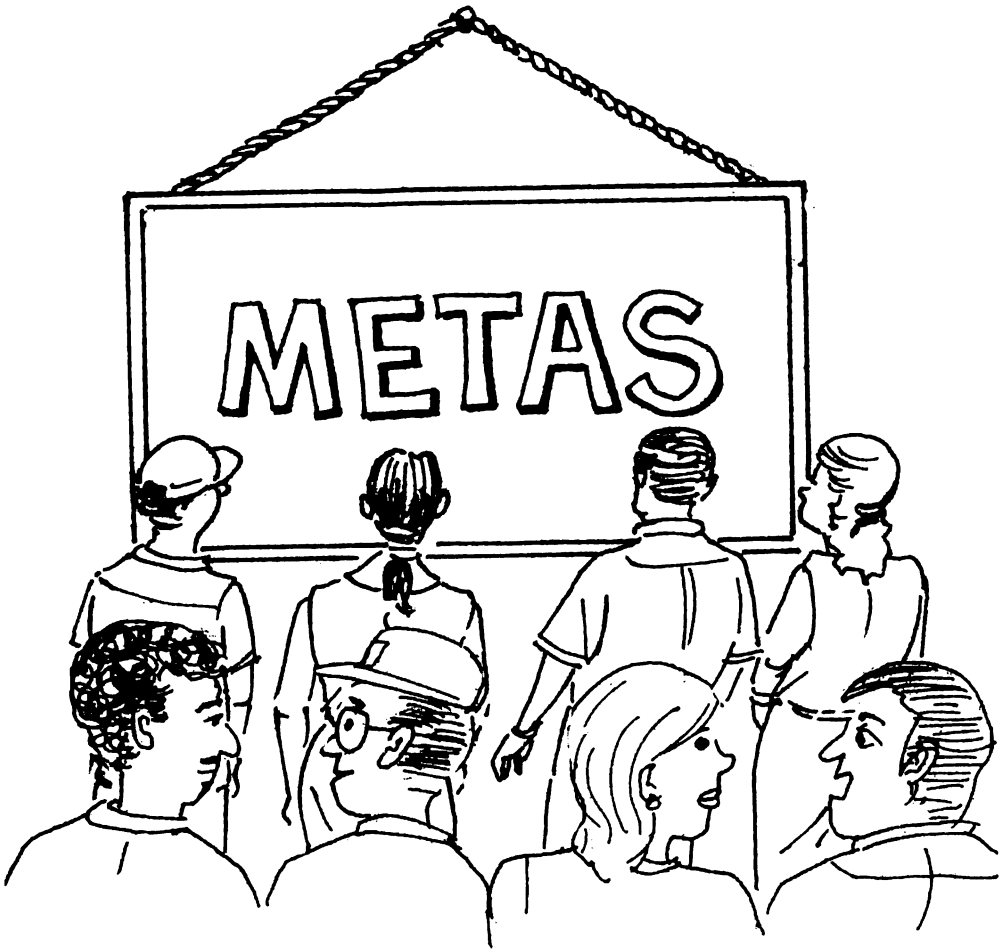


H. Sentimientos acogedores:

Análisis de Metas del Grupo:

Conteste las siguientes preguntas colocando una "X" en el espacio en blanco y escriba lo que piensa. Esto puede ser muy provechoso si todas las personas del grupo participan en la actividad. La información puede ser examinada para ilustrar la forma en que el equipo concibe y formula las metas.

- | | Sí | No | No sé |
|--|-------|-------|-------|
| 1. ¿Tiene su grupo metas de trabajo con las que todos los miembros están de acuerdo? | _____ | _____ | _____ |
| 2. ¿Están las metas declaradas o escritas en alguna parte? | _____ | _____ | _____ |
| 3. Escriba las metas de su grupo en sus propias palabras: | | | |
| | _____ | | |
| | _____ | | |
| | _____ | | |
| | | | |
| | Sí | No | No sé |
| 4. ¿Cree usted que las metas son apropiadas y le van bien al grupo? | _____ | _____ | _____ |
| 5. ¿Cree usted que las metas son realistas y obtenibles para el grupo? | _____ | _____ | _____ |
| 6. ¿Llenan las metas sus necesidades? | _____ | _____ | _____ |
| 7. ¿Tuvo usted una oportunidad de formular o influir las metas? | _____ | _____ | _____ |
| 8. ¿Repasa y revisa su grupo las metas periódicamente? | _____ | _____ | _____ |



Cohesión del Grupo:

Un grupo requiere cierto nivel de cohesión para poder organizarse y lograr sus objetivos. La actitud de las personas y el proceso desarrollado influyen en la capacidad de concebirse como grupo y de trabajar efectivamente en equipo. A continuación, un cuestionario para evaluar el grado de cohesión de grupo.

De acuerdo Indeciso Desacuerdo

- | | | | |
|---|-------|-------|-------|
| 1. El grupo ha logrado la mayoría de las metas planteadas para el año. | _____ | _____ | _____ |
| 2. Por lo general, las personas del grupo asisten a las reuniones. | _____ | _____ | _____ |
| 3. Existe un grado alto de confianza entre los y las participantes del grupo. | _____ | _____ | _____ |
| 4. Lo que yo digo es reconocido y valorado por el grupo. | _____ | _____ | _____ |
| 5. Estoy orgulloso/a de ser parte de este grupo. | _____ | _____ | _____ |
| 6. Me siento propietario/a del programa y los proyectos. | _____ | _____ | _____ |
| 7. Las personas del grupo realmente se preocupan las unas por las otras. | _____ | _____ | _____ |
| 8. Las nuevas personas que se integran se sienten bienvenidas. | _____ | _____ | _____ |
| 9. Me siento incluido/a en las reuniones. | _____ | _____ | _____ |
| 10. Si faltó a una reunión, me parece que me he perdido de algo importante. | _____ | _____ | _____ |
| 11. Todas las personas trabajan juntas en las tareas. | _____ | _____ | _____ |



Evaluación General del Proyecto:

Por favor, califique cada tema que sigue en una escala de uno a cinco:

No estoy de Acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Inseguro/a	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

1. Transformar las metas originales en pasos de acción ha presentado problemas imprevistos en nuestras operaciones del proyecto. _____
2. No tenemos dificultad en pedir ayuda a consultores externos cuando la necesitamos. _____
3. Existe un compromiso firme de proyectar metas por parte de quienes administran el proyecto. _____
4. El personal tiene las habilidades y destrezas necesarias para hacer una excelente labor con el proyecto. _____
5. En ciertos asuntos específicos, con frecuencia me confundo acerca de quién realmente lleva el mando. _____
6. El comportamiento del personal demuestra una firme dedicación a las metas del proyecto. _____
7. Estamos tratando de hacer demasiado. _____
8. Conflictos entre las personas nos están retrasando. _____
9. Permitimos que los requisitos de documentación interfieran con el servicio a los clientes. _____
10. Tenemos problemas en reconocer el éxito del proyecto porque el criterio de éxito no está claro. _____
11. La administración escolar ve el proyecto como parte integral y deseable de sus operaciones. _____
12. El poder de tomar decisiones está muy disperso. _____
13. Nuestra falta de atención a consideraciones políticas externas tiende a crearnos problemas. _____
14. Por lo que puedo ver, "agendas escondidas" entre el personal no están debilitando al proyecto. _____



EL EQUIPO DE FACILITACIÓN:

<p>El Cuerpo de Trabajo</p>	<p>Coordinador/a: Facilitador/a: Apuntador/a:</p>	<p>Responsable de las decisiones. A cargo del proceso. Registra, desarrolla y distribuye las Actas de los acuerdos.</p>
	<p>Entrenador/a de Grupo: Diseñador/a:</p>	<p>Atiende las peticiones de información y entrena al grupo para el proceso. Ayuda a planear el contenido y proceso de la reunión y le reporta a la persona encargada de la facilitación.</p>
<p>Personas reclutadas para cada Reunión</p>		

Personas en Posiciones de Poder:

Las personas que forman el equipo de facilitación participan en el grupo de una forma diferente, pues tienen una posición que requiere de ellas una serie de actividades y actitudes diferentes al resto del grupo. Algunos de los aspectos que deben atender estas "personas en posiciones de poder" son las siguientes:

- ☞ Se aseguran de preparar las agendas.
- ☞ Convocan a las reuniones.
- ☞ Informan al grupo acerca de las restricciones y los recursos.
- ☞ Abogan por sus ideas.
- ☞ Averiguan las ideas de las demás personas del grupo.
- ☞ Participan activamente.
- ☞ Desarrollan liderazgo entre las personas del grupo.
- ☞ Coordinan las actividades de los subgrupos o subcomités.
- ☞ Evalúan y son evaluados/as.
- ☞ Procuran que la reunión se desarrolle efectiva y productivamente.



Características que Valoro en un/a Colega:

Frecuentemente estamos trabajando con otras personas, lo cual puede ser agradable o desagradable de acuerdo con nuestra propia escala de valores y las experiencias vividas en el pasado. A continuación presentamos una lista de características que podrían describir a alguien con quien trabajamos. Lea la lista y seleccione 3 o más características deseables en un/a colega y 3 no deseables. Explíquelo a las demás personas del grupo su escogencia.

- _____ 1. Escucha cuidadosamente y se comunica efectivamente.
- _____ 2. Amigoso/a y sociable.
- _____ 3. Ordenado/a y eficiente.
- _____ 4. Buen sentido del humor.
- _____ 5. Admite errores abierta y honestamente.
- _____ 6. Es creativo/a y tiene nuevas ideas.
- _____ 7. Demuestra respeto y consideración por las demás personas.
- _____ 8. Usa elogios frecuentemente.
- _____ 9. Hace lo que usted quiere que haga.
- _____ 10. Está en disposición de llegar a un acuerdo.
- _____ 11. Nunca se disgusta; se mantiene en calma y tranquilo/a.
- _____ 12. Sigue reglamentos y procedimientos.
- _____ 13. Dice lo que piensa; es franco/a.
- _____ 14. Honesto/a y confiable.
- _____ 15. Servicial y apoya a las otras personas.
- _____ 16. Independiente y confiado/a en sí mismo/a.
- _____ 17. Puntual y responsable.
- _____ 18. Se esfuerza por hacer su trabajo de la mejor manera.

Ahora, el grupo deberá llegar a un consenso acerca de las 3 cualidades más importantes o deseables y las 3 menos deseables en sus colegas.

Deseables:	No deseables:
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____



CAPACIDAD DE CONVERSACIÓN:

Los equipos de trabajo usan ciertas técnicas de conversación que les ayuda a reconocer y a orientar los movimientos verbales defensivos. Los movimientos defensivos no son en sí mismos "negativos", pero usualmente los utilizamos para protegernos o para evitar incomodar o avergonzar a otras personas.

Destrezas de conversación mentales y verbales:

1. Escoger la forma adecuada de decir "algo".
2. Suspender las suposiciones.
3. Emplear las normas de colaboración (páginas 22-27).
4. Trabajar "desde el balcón": ubicar la situación en una perspectiva amplia.
5. Reconocer y orientar las fuerzas opuestas a la conversación productiva.
6. Trabajar permanentemente en el entrenamiento del grupo.

Fuerzas opuestas a la conversación productiva del equipo:

1. Suavizar las "cosas".
2. Empezar guerras de abstracción.
3. Decir "eso es interesante".
4. Separar la idea de la crítica.
5. Confrontar a la persona para aplastar la idea.
6. Profundizar los puntos conflictivos.
7. Cambiar de tema.
8. Ejercer influencia valiéndose de la posición de poder.
9. Mantenerse en una posición.
10. Suspender las suposiciones que no son negociables.

Estas herramientas pueden usarse para lograr dos tipos diferentes de consenso:

Enfoque de Consenso Indirecto

A través de la discusión, un enfoque indirecto busca el denominador común en múltiples puntos de vista individuales.



Abrir el Consenso

A través del diálogo, se exponen todos los puntos de vista para confrontar y complementar los propios.

Al facilitar una discusión:



1. Mantenga bajo el número de preguntas o temas de discusión. Mientras menos, mejor.
2. Pregunte lo que realmente necesita saber. Si la información no se puede usar para tomar decisiones acerca de cómo mejorar el rendimiento del equipo, mejor no pregunte.
3. Incluya preguntas libres para identificar necesidades y problemas no anticipados.
4. Proporcione al grupo información acerca de los resultados. Esto demostrará su compromiso con el mejoramiento y la insistencia en acciones para lograr resultados concretos.
5. Preocúpese por dar sugerencias o actuar en temas donde las percepciones difieren marcadamente. Ignorar cualquiera de las dos situaciones tendrá el efecto de realzarlas aún más.



Para Iniciar el Consenso:

1. Defina las funciones o roles que cada quien va desempeñar y declare lo que se espera de la conversación.
2. Establezca las normas o "reglas del juego". Pregunte constantemente: "¿Cómo se siente usted?", y escuche con respeto las respuestas y aportes.
3. Inicie con preguntas como las siguientes: ¿Cuál es la situación? ¿Cuáles son los asuntos específicos? ¿Cuáles son las preocupaciones?
4. Los grupos pequeños o subgrupos y los paneles se escogen de acuerdo a los criterios del grupo.
5. Las subgrupos contestan las preguntas planteadas inicialmente y expresan sus temores.
6. Cuando los subgrupos han discutido lo suficiente, comparten sus criterios y temores con los otros grupos a fin llegar a un consenso general.

CONDICIONES PARA PROMOVER LA DISCUSIÓN:

1. Destine espacios para la reflexión individual durante la reunión para que cada persona pueda tomar sus propias decisiones.
2. Invite a la discusión metacognitiva: hacer preguntas meditativas, pausas, parafrasear, sondear.
3. Repase la información requerida: a) recuerde las áreas sobre las cuales el grupo le solicitó al facilitador/a información, b) reporte la información, y c) pídale al grupo que elabore o dé sentido a esa información.
4. Discuta con el grupo la influencia que tuvo la información sobre la calidad del trabajo y las relaciones humanas del grupo.
5. Invite a la autoreceta. Resuma el consenso.

Es recomendable preguntarse permanentemente:

1. ¿Qué va bien?

2. ¿Qué hago para crear las 5 condiciones clave para promover la discusión?

3. Inquietudes



PROCESO DE RESOLUCION DE PROBLEMAS:

Paso 1:

Los y las líderes definen el problema

- a) ¿Cuál es el problema o reto?
- b) ¿A quién afecta directamente?
- c) ¿Qué sentimientos pueden haber sobre el problema?
- d) ¿Cuánto tiempo, personal y limitaciones son aplicables a las resoluciones o procesos de resolución?

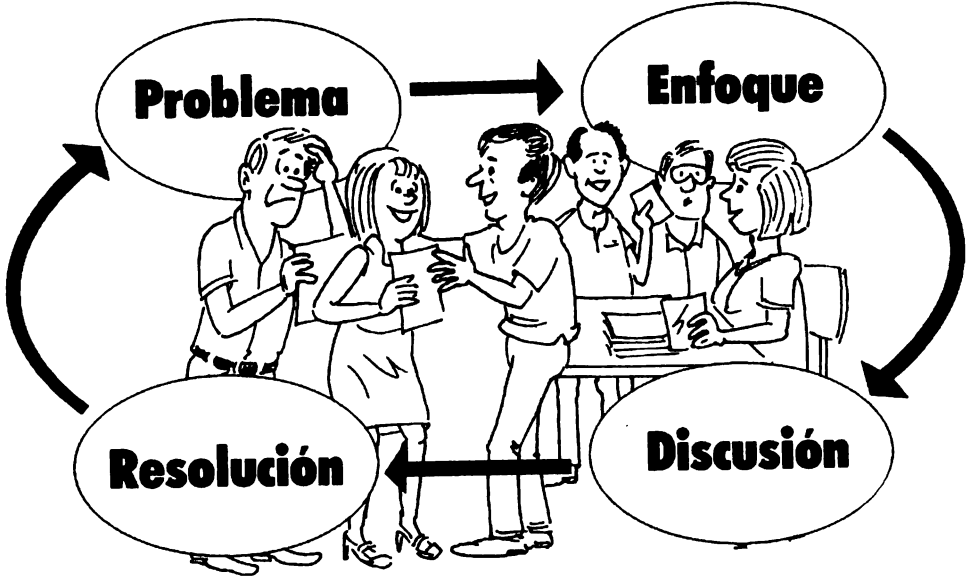
Paso 1:

Los y las líderes desarrollan criterios de resolución

- a) ¿Cuál es el resultado deseado?
- b) ¿Qué criterios y procedimientos hay que considerar durante la reunión para llegar a una resolución satisfactoria?
- c) ¿De qué manera contribuirá la resolución del problema a los valores o metas de la organización?

Por ejemplo:

- ☝ ¿El equipo directivo ha logrado mantener un enfoque integrado?
 - ☝ ¿Las personas que trabajan en la organización saben que se preocupan por ellas y que sus aportes son tomados en cuenta?
 - ☝ ¿Hay un esfuerzo por desarrollar mentalidades holísticas (eficacia, flexibilidad, interdependencia y concientización).
- d) ¿De qué manera contribuirá el proceso y los procedimientos de resolución de problemas a fomentar aprendizaje continuo y el cambio sistemático dentro de la organización?



Paso 3:**Los y las líderes asignan las tareas del cuerpo de trabajo**

- a) Determine los niveles de autoridad que tendrá el cuerpo de trabajo (coordinador/a, facilitador/a, apuntador/a) para tomar decisiones.
- b) Decida si este equipo ha de presentar 1 ó 3 resoluciones con sus respectivas ventajas y desventajas.
- c) Haga preguntas que conduzcan a tareas concretas: "¿Qué podríamos hacer para que...?" "¿De qué maneras podríamos...?", esto le proveerá al equipo de trabajo la más ancha latitud y elevará al máximo su potencial de creatividad.
- d) Complemente las resoluciones con los beneficios directos de las mismas: "Tomamos esta decisión, de manera que se aumentará la eficacia del grupo", "... se hará más claro el enfoque del equipo directivo", o "... se hará dentro de los parámetros del presupuesto existente". Esto mantiene informado al grupo acerca de los valores de la organización y/o las restricciones de resolución.

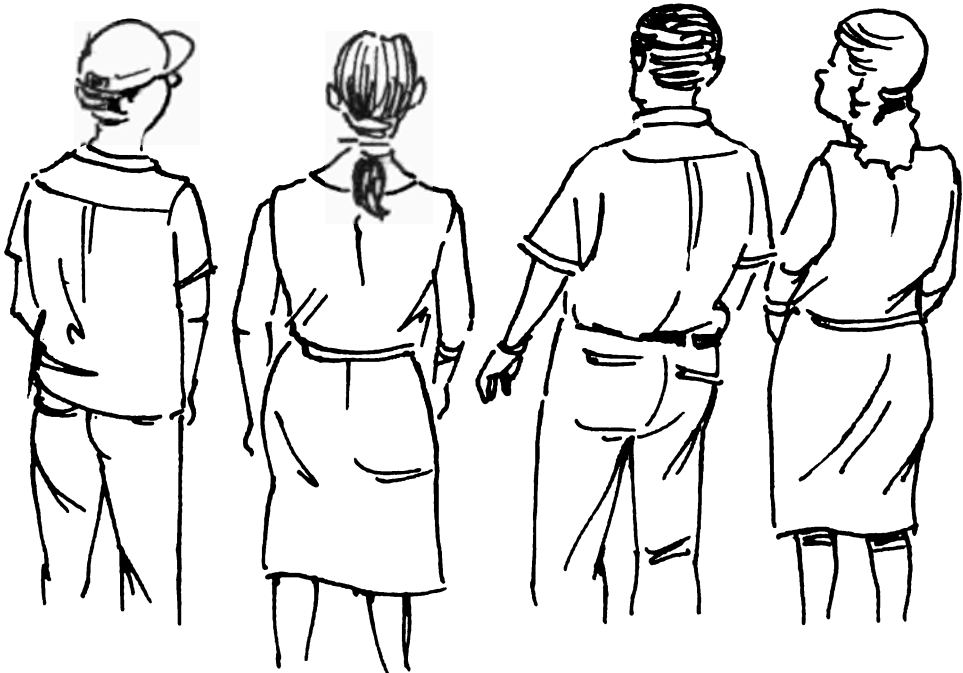
Paso 4:

Los y las líderes presentan la asignación al grupo e inician los procesos de clarificación y comprensión de la tarea.

Ejemplo:

La tarea de este comité es presentarle al Superintendente Escolar, el 1º de mayo, una recomendación concerniente al asunto aquí referido.

El Superintendente tomará en consideración la recomendación del comité, y trabajará en una propuesta para la Junta Directiva. Esta última instancia tomará la decisión final en su reunión del 8 de junio.



MODELOS PARA RESOLVER PROBLEMAS DE EQUIPO:

Muchos autores han desarrollado modelos de resolución de problemas. Thomas Gordon (1970), por ejemplo, lista los 6 pasos en su estrategia "Método III, Sin Perder" para resolver problemas.

- Paso 1:** Identificar y definir el conflicto.
- Paso 2:** Generar posibles soluciones alternas.
- Paso 3:** Evaluar las soluciones alternas.
- Paso 4:** Decidirse por la solución más aceptable.
- Paso 5:** Buscar formas de implementar la solución.
- Paso 6:** Dar seguimiento para evaluar el resultado.

Doyle Strauss (1976) propuso otra categorización, en cuya primera etapa incluye tres fases: percepción, definición y análisis. Aquí describimos su propuesta:

1. PERCEPCIÓN

Averiguar cómo se "siente" la gente acerca del problema o asunto. ¿Hay emociones involucradas que sería beneficioso que surgieran?

Preguntas que podría hacer: ¿Cómo se siente tener que lidiar con esto?
¿Cuál sería la mejor, peor o más probable situación que se presentaría si usted atacara con esto?

2. DEFINICIÓN

Averiguar cuál es realmente el problema que se presentaría si usted atacara con esto.

Preguntas que podría hacer: Puede exponer el problema como un "cómo podría", por ejemplo, ¿cómo podría aumentar la asistencia estudiantil?
Marta ha manifestado la forma en que ella ve el problema, ¿cuál crees tú que sea el problema?

3. ANÁLISIS

Averiguar por qué existe el problema, descubrir sus causas.

Preguntas que podría hacer:

- ¿Quiénes están involucrados/as?, ¿cuándo?, ¿dónde?,
- ¿de qué manera?
- ¿Qué puede evitar que la situación empeore?
- ¿Qué fuerzas evitan que la situación mejore?

Los tres pasos restantes en el modelo de Doyle y Strauss coinciden con las etapas clásicas de resolver problemas y con los pasos de Gordon: No 2 - generar alternativas, No 3 - evaluar las alternativas y No 4 - decidir.

4. GENERAR ALTERNATIVAS

Averiguar posibles soluciones alternas.

Preguntas que podría hacer:

- ¿Qué han hecho otros grupos para resolver este mismo problema?
- ¿Qué ideas podríamos discutir que podrían ser posibles soluciones?

5. EVALUACIÓN

Averiguar las fortalezas y debilidades de las soluciones alternas.

Preguntas que podría hacer:

- ¿Qué criterios deberíamos usar al seleccionar una solución?
- ¿Cómo podríamos categorizar las posibles soluciones que hemos listado?

6. TOMAR DECISIONES

Averiguarla solución final y comprometerse a actuar.

Preguntas que podría hacer:

- ¿Hay alguien en el grupo que no pueda aceptar la solución A?
- ¿Hay algo que se le pueda añadir o quitar a la solución A para hacerla más aceptable?

BIBLIOGRAFÍA:

Arbucckle, Margaret and Lynn Murray, Building Systems for Professional Growth, 1989.

Development Associates, INC.

Capacitación para Alto Rendimiento, 1998.

Garrmston, Robert J. Leadership, Learning, Personal and Organizational Development, 1994.

IMPLETEC. Derechos Reservados 1991

Metodologías Modernas para la Estimulación del Aprendizaje.
Memoria del Taller IICA, 1997.

PCO's International Events, C.A.

Proceso de Aprendizaje Gerencial Proactivo

utilizando la Tecnología de Aprendizaje Acelerado, 2000.

Publicación financiada conjuntamente por el Proyecto Regional "Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de Centroamérica" IICA-Holanda/LADERAS y el Programa de Apoyo a los Pequeños y Medianos Campesinos de la zona de Olancho, PROLANCHO.



Av. Manuel Gallardo y Final 1a. Av. Norte,
Santa Tecla, El Salvador.
Apartado Postal 01-78 San Salvador.
Tel.: (503) 288-1500, Fax: (503) 288-2061
E-mail: laderas@es.com.sv



Primera Edición: 1000 ejemplares
Hecho el depósito de Ley.
Se autoriza la reproducción total o parcial de
esta obra siempre y cuando se citen los editores.

Diseño, diagramación e ilustraciones:
Comunicación y Mercadeo
Tel.: 260-3146



OFICINA EN EL SALVADOR

Av. Manuel Gallardo y Final 1a. Av. Norte
(Avenida Hermano Julio Gaitán), Santa Tecla,
La Libertad, El Salvador, C.A. Apdo. Postal 1-69
Tels.: (503) 288-1500, 288-1464, 288-1473,
288-1476, 288-1479, 288-1481, 288-1491.
Fax: (503) 288-2061 Email: laderas@es.com.sv

OFICINA EN HONDURAS

Edificio Palmira 2o. Piso, (Frente a Hotel Honduras
Maya) Apto. 1410 Tegucigalpa, Honduras
Tels.: (504) 232-5452, 232-5462, 232-5484,
232-8406. Fax: (504) 232-8195.
Email: iicalety@cibertelh.hn