



# Crea equipos exitosos con herramientas participativas

---

*Una guía para construir equipos de alto desempeño en el entorno de la nueva normalidad.*



INSTITUTO  
NACIONAL  
DEMOCRATA

© Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI), 2020. Todos los derechos reservados. Este trabajo puede reproducirse y/o traducirse parcialmente con fines no comerciales, siempre y cuando se le dé crédito al NDI como fuente del material y se le envíe al NDI una copia de la traducción en cuestión.

Las opiniones, análisis y recomendaciones que se incluyen en este documento no necesariamente reflejan las opiniones del NDI, de su Comité Directivo o de sus miembros. Este documento es una publicación que se realiza gracias al soporte de Red Innovación, refleja la opinión de su autor y presenta una extensa revisión bibliográfica.

Las denominaciones empleadas en esta guía y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de NDI, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Durante el desarrollo de este documento se ha tenido presente el uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres, pero con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supone la distinción de género en las distintas secciones del documento, se ha optado por nominar a hombres y mujeres bajo la terminología genérica masculina.

## Sobre el Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI)

El Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI, por sus siglas en inglés) es una organización no gubernamental sin fines de lucro y apartidista que responde a las aspiraciones de personas de todo el mundo que desean vivir en sociedades democráticas que reconozcan y promuevan los derechos humanos básicos.

Desde su fundación en 1983, el NDI y sus aliados locales han trabajado para apoyar y fortalecer las instituciones y prácticas democráticas al fortalecer a los partidos políticos, las organizaciones de la sociedad civil y los parlamentos, salvaguardar las elecciones y promover la participación ciudadana, la apertura y la rendición de cuentas de los gobiernos.

Al contar con miembros del personal y actores políticos voluntarios de más de 100 naciones, el NDI reúne a personas y grupos para compartir ideas, conocimientos, experiencias y pericia. Las organizaciones aliadas tienen la oportunidad de conocer de cerca las mejores prácticas de desarrollo democrático internacional que pueden adaptarse a las necesidades de sus propios países. El enfoque multinacional del NDI refuerza el mensaje de que si bien no existe un modelo democrático único, todas las democracias comparten ciertos principios medulares.

El trabajo del Instituto propugna por los principios consagrados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. También promueve el desarrollo de canales de comunicación institucionalizados entre los ciudadanos, las instituciones políticas y los funcionarios elegidos, al tiempo que fortalece su capacidad de mejorar la calidad de vida de toda la ciudadanía.

Red Innovación permite el intercambio de experiencias políticas y sociales de América Latina y el Caribe. Facilitamos espacios de comunicación y diálogo entre organizaciones de sociedad civil, líderes políticos, sociales y expertos de Latinoamérica.



PARA MÁS INFORMACIÓN VISITE LAS PÁGINAS

[WWW.NDI.ORG](http://WWW.NDI.ORG)

[HTTPS://REDINNOVACION.NDI.ORG/](https://REDINNOVACION.NDI.ORG/)



# Lista de verificación de las notas del facilitador

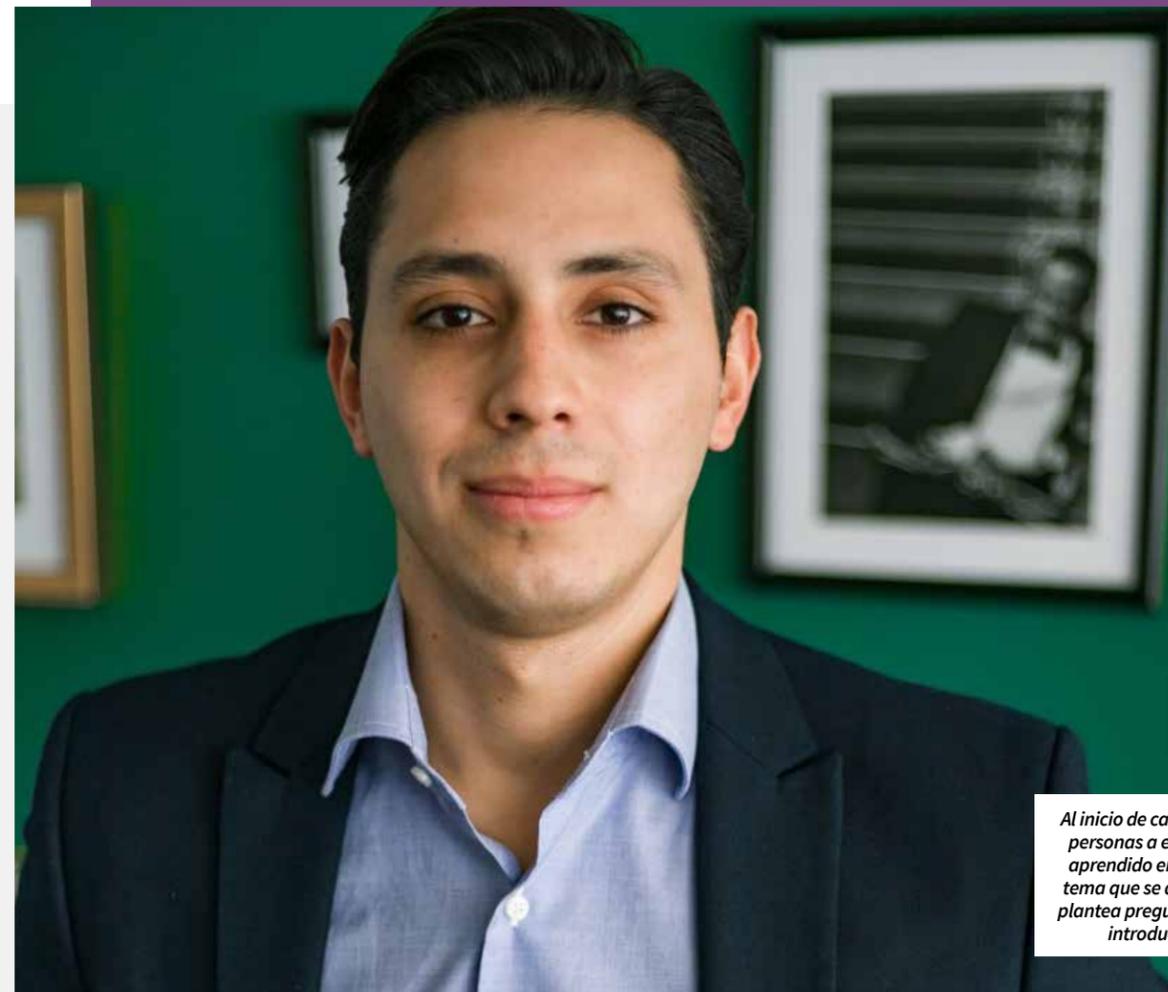
**Presentar/explicar/explicar el punto:** El facilitador presentará, explicará todos los diferentes pasos de cada sesión (objetivos de aprendizaje, metodología, actividades). También se le pide al facilitador que elabore sus puntos con ejemplos y experiencias propias. Pregunte a los participantes. Ellos tienen experiencia y traen consigo sus propios contextos profesionales. El instructor formula preguntas con regularidad para obtener ejemplos concretos de los participantes.

**Trabajo en grupos.** El instructor da instrucciones claras cuando los participantes tienen que dividirse en grupos de trabajo. Las instrucciones se encuentran en las diferentes sesiones. Es importante aclarar las funciones de los miembros del grupo y explicar el procedimiento y el objetivo de la sesión.

**Facilitar la retroalimentación del grupo.** El instructor pide a un grupo que presente su trabajo y a los demás que añadan perspectivas que no hayan sido ya discutidas por el primer grupo para estimular la reflexión y explorar los diversos enfoques y perspectivas de los diferentes grupos, es decir, mediante la comparación de los resultados de todo el grupo.

**Pantalla de retroproyección/proyector/power-point.** Es importante utilizar el material visual del curso en las diferentes presentaciones que se incluyen en el paquete de capacitación. Téngalos a su disposición en todo momento.

**Remítase a otro material.** El instructor remitirá a los participantes a lecturas y recursos adicionales, es decir, a secciones específicas del sitio web del curso y a recursos adicionales en línea.



*Al inicio de cada tema invita a las personas a expresar lo que han aprendido en la vida acerca del tema que se aborda. Para ello se plantea preguntas que faciliten la introducción al tema.*

# MÓDULO 01

## Tipos, usos y fases del desarrollo de equipos de alto desempeño

**¿Qué queremos lograr?** Con el módulo 1, se pretende que las personas que lo cursen adquieran una visión clara acerca del desarrollo de equipos, comprendan el proceso y valoren su potencial transformador; de esta manera, podrán aprovechar la oportunidad que nos ofrece para construir equipos de alto desempeño.

## ¿Qué es un equipo?

El equipo de trabajo es un conjunto de personas con habilidades complementarias comprometidas con una meta y con unos objetivos comunes, donde:

- » **Meta:** Es lo que proporciona una identidad y estabilidad a lo largo del tiempo.
- » **Objetivos:** Permiten que el equipo transforme las metas comunes en metas específicas y medibles.
- » **Equipo:** Dos o más personas que trabajan en interdependencia en pro de un fin común. Reunir un grupo de personas no crea un "equipo". Un equipo desarrolla productos que son el resultado del esfuerzo colectivo e implica sinergia. La sinergia es la propiedad mediante la cual, la totalidad es superior a la suma de sus partes.
- » **Creación de equipos:** El proceso de reunir las personas correctas y hacerlas trabajar juntas en beneficio de un proyecto.
- » **Gestión de equipos:** La dirección de un grupo de personas que trabajan como una unidad. Los equipos eficaces están orientados hacia los resultados y están comprometidos con los objetivos, fines y estrategias del proyecto.
- » **Rol:** Un conjunto de responsabilidades definidas que puede ser asumido por una o más personas.
- » **Normas:** Estándares de comportamiento aceptables dentro de un grupo que son compartidos por sus miembros. Indican a los miembros que deben y no deben hacer en determinadas circunstancias. En el entorno laboral, las normas más importantes contemplan el proceso relacionado con el desempeño.

*En esencia, el equipo de trabajo se basa en la responsabilidad y la interdependencia de todos sus miembros. Esto significa que todos los miembros, a partir del cumplimiento de las tareas encargadas, deben sentirse implicados en los objetivos generales del equipo y deben ser sus responsables.*



**Realiza la Actividad 1.**  
Visión de la organización.



## Equipos autodirigidos

Son aquellos equipos y grupos que carecen de un líder establecido que ejerza el poder y en los cuales se toman las decisiones de manera conjunta en base a sus necesidades.

Los equipos autodirigidos están basados en la filosofía del "empowerment", que busca trasladar las decisiones al más bajo nivel posible de la organización, con el propósito de que el personal tome las decisiones que son relevantes para su propio trabajo.

No se organizan con la jerarquía y burocracia de los equipos o las organizaciones tradicionales donde cada miembro del equipo realiza una tarea establecida según la complejidad de su puesto, sino que se reparten las tareas dependiendo los deseos de cada miembro del equipo.

En esto como en todo habrá opiniones para todos los gustos, pero hay datos objetivos que demuestran que los equipos autodirigidos y por lo tanto las organizaciones que implementan este tipo de equipos son más productivas, los grupos autodirigidos son entre un 30 y un 50% más productivos que los equipos convencionales.

## Mejora la productividad equipos autodirigidos

Mejora la productividad porque los equipos autodirigidos tiene una serie de ventajas de entre las cuales podemos destacar las siguientes:

- Mejora de la calidad, productividad y servicio al cliente.
- Mayor flexibilidad.
- Reducción de costos operativos.
- Rápida adaptación al cambio tecnológico.
- Mejor respuesta a las necesidades de los trabajadores.
- Aumento del compromiso del empleado con la organización.
- Habilidad para atraer y retener al talento humano.

La mejor muestra siempre es un botón, y aquí os dejo tres ejemplos de organizaciones que han decidido implantar equipos autodirigidos:

*La firma estadounidense 3M con sede en Minnesota está entre un número creciente de compañías que involucra a los empleados en la gestión diaria de sus asuntos a través de equipos de trabajo. Estos equipos tienen poder para tomar acciones correctivas para resolver problemas diarios. También tienen acceso directo a la información que les permita diseñar, controlar y mejorar sus operaciones. En resumen, los empleados que se comprometen con los equipos de trabajo se administran a sí mismos.*

*Johnson & Johnson; el éxito de J&J se basa en su estructura y cultura únicas. J&J está estructurada como una empresa divisional y su autoridad está muy descentralizada. Cada una de sus unidades opera como una empresa independiente. Por ejemplo, cada unidad establece su propia estrategia de negocios y tiene sus propios departamentos de finanzas y administración de recursos humanos.*

*Federal Express es una compañía aérea y logística de origen estadounidense, que tiene cobertura a nivel internacional, que también implantó este sistema de los equipos autodirigidos y consiguió con ello reducir los errores de servicio en un 13%.*

## Equipos de alto desempeño o superequipos

Un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño con un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que comprometidos con un propósito común establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

Como resultado del proceso de organización por medio de la utilización de equipos de alto desempeño se obtiene: Generar una identidad como equipo de trabajo para el grupo involucrado,

diseñar procesos internos propios del equipo con el propósito de alcanzar una mayor efectividad en sus interacciones, mejorar el conocimiento interpersonal y descubrir las potencialidades de cada uno de los integrantes del grupo.

Lo cual permite mejorar la comunicación y coordinación de tareas, así mismo aumentar la continuidad en los procesos críticos de trabajo.

En la actualidad, algunos grupos tienen características tanto de los equipos formales como de los informales. Un ejemplo serían los superequipos o equipos de alto desempeño estos pueden ser de tres hasta 30 trabajadores de diferentes áreas de una empresa, que trabajan juntos para resolver problemas que enfrentan los trabajadores día con día.

## Equipos de alto desempeño o superequipos

Lo que distingue a los superequipos de otros equipos formales es que ignoran la jerarquía piramidal tradicional que no toman en cuenta a los directivos y los trabajadores todos suelen ser iguales. Muchas veces es demasiado retomar e impide que se resuelvan los problemas que representan los obreros día con día.

Los superequipos bien dirigidos se manejan solos, arreglan sus problemas de trabajo, fijan sus cuotas de productividad, piden su equipo y suministros, mejoran la calidad del producto e interactúan con sus clientes o con otros superequipos. La organización de una empresa con superequipos puede tardar años en ser realizada ya que es un proceso largo y complejo.



**Realiza la Actividad 2.**  
Misión de la organización.

## ¿Cuándo utilizar equipos?

Existen muchas clases de equipos. La opción por cada uno de ellos depende del trabajo que se vaya a realizar, el contexto de la organización y los recursos disponibles. Se debe considerar con cuidado si existen tareas rutinarias que tendrán que ser realizadas de forma continua.

A escala de comité de directivo, se puede considerar la formación de un equipo básico permanente que realice un control constante de la calidad y garantice la continuidad, elementos que son necesarios para sustentar un programa grande y continuo como el de control del cáncer, así como para garantizar que los proyectos se finalicen puntualmente y ajustados al presupuesto.

No siempre lo mejor es trabajar en equipo.

Hay muchas ocasiones en las que trabajar en equipo resulta más complejo y caro en dinero o en tiempo. Se recomienda el trabajo en equipo y cuando haga falta:

- **Redistribuir las cargas de trabajo.** Cuando un proyecto es demasiado complejo o demasiado amplio como para que una sola persona se haga cargo, la organización de tareas y subtarear orientadas en un único objetivo suele ser una manera eficaz de trabajar.

- **Reforzar las capacidades individuales.** Trabajar en equipo permite que los diferentes miembros del grupo contribuyan con capacidades y conocimientos específicos. En este caso, un equipo es más que la suma de las partes, ya que puede llevar a cabo actividades que una persona sola no podría hacer.

Este fenómeno se conoce en la literatura especializada según la fórmula  $1+1=3$ , favorecer la participación e implicación. El trabajo en equipo es esencialmente participativo y fomenta las actitudes constructivas de responsabilización hacia una tarea colectiva.



**Realiza la Actividad 3.**  
Cambios más importantes en la organización.

## ¿Cómo se puede elegir el equipo correcto para un proyecto?

Disponer del equipo básico correcto puede hacer que un proyecto tenga éxito o fracase. Al seleccionar a los miembros del equipo se debe prestar mucha atención.

Los siguientes elementos pueden ser muy útiles:

- Tamaño
- Composición global
- Criterios de elección y exclusión de los miembros
- Proceso de reclutamiento de los miembros

## Tamaño del equipo

- » **El tamaño recomendado es de 3 a 12 miembros. La composición óptima es de 5 a 7 miembros.**
- » **Los equipos pequeños (3 o 4 miembros)** trabajan con mayor rapidez y tienen tendencia a producir resultados de forma rápida, pero su diversidad es inferior.
- » **Los equipos superiores a 7 u 8 miembros** necesitan contar con un moderador experto y a menudo requieren la formación de subequipos para poder operar de forma eficaz. Tienen el potencial de más ideas y diversidad.



# Composición global del equipo

Garantizar que el equipo represente a las partes interesadas implicadas en el proyecto. Un equipo bien perfilado incluye una combinación de miembros de las unidades/organizaciones pertinentes implicadas en el proyecto con personas que tengan distintas experiencias y destrezas. Se deben considerar miembros: que pertenezcan a organizaciones asociadas pertinentes o unidades organizativas del proyecto personas con distintas capacidades como:

- Conocimientos y destrezas técnicas
- Destrezas administrativas (por ejemplo, destrezas en solución de problemas y en toma de decisiones)
- Destrezas interpersonales y de comunicación

El equipo podría incluir:

- Personas que comprendan íntimamente el proyecto.
- Personas que sean expertos técnicos.
- Personas que puedan aportar objetividad al proceso y a los resultados.



**Realiza la Actividad 4.**  
Inventario sobre liderazgo y administración.

## Criterios de elección y exclusión de los miembros del equipo

En el equipo se necesita a “los mejores y más brillantes”, pero para que el proyecto tenga éxito, incluso éstos deben poder trabajar juntos. Cuando se elige a los miembros del equipo, son preferibles personas que estén:

- Relacionadas y comprometidas con el propósito y fines comunes (interesadas en el proyecto)
- Entusiastas
- Optimistas
- Creativas, flexibles y abiertas
- Positivas

Un buen jugador en equipo:

- Trabaja de forma efectiva como miembro de un equipo.
- Trata con respeto los valores, creencias y opiniones de los demás.
- Se relaciona e interactúa de forma eficaz con personas y grupos.
- Tiene voluntad de colaborar en pro de fines comunes.
- Es respetada por homólogos y otros líderes.
- Tiene tiempo para dedicar a la iniciativa.

También es útil preparar los “criterios de exclusión” de los miembros del equipo.



**Realiza la Actividad 5.**  
Retos ante la nueva normalidad.

## ¿Cómo reclutar a los mejores miembros para el equipo?

Teniendo en mente los fines del proyecto y los criterios de selección anteriores.

1. Identificar a algunas personas apropiadas de las posibles unidades u organizaciones asociadas.
2. Establecer un contacto informal con la persona identificada y cualquier otra que la conozca para estudiar si cumple los criterios.
3. Incluir su interés y tiempo para integrar el proyecto.
4. Decidir si es la persona correcta con la información preliminar disponible.
5. Invitar a la persona a que se una al equipo.



## ¿Cuáles son las fases habituales de desarrollo de un equipo?

Un equipo es un ente vivo y dinámico. Puede avanzar desde una fase temprana a una fase de maduración con independencia de la naturaleza del equipo o de la tarea que deba realizar. El modelo de Tuckman proponía las siguientes fases típicas en la preparación de un equipo.

**a) Formación:** Éste es el periodo inicial de orientación. El equipo no está seguro de cuál es su tarea y los miembros no se conocen bien entre ellos, ni están familiarizados todavía con el líder del equipo y la forma de funcionar de los demás. Esta fase finaliza cuando los miembros empiezan a pensar en sí mismos como parte del grupo.

**b) Conflictividad:** Éste es un periodo de ordenación en que cada miembro empieza a encontrar su lugar como miembro del equipo. Los miembros se sienten más cómodos expresando su opinión. Se sienten más cómodos para desafiar la autoridad y recomendaciones del líder del equipo. Algunos miembros pueden volverse insatisfechos y desafiar, no sólo lo que debe hacer el equipo y cómo lo está haciendo, sino también el papel del líder y el estilo de liderazgo. Ahora aparecen los conflictos dentro del grupo.

**c) Normalización:** Los miembros del equipo empiezan a utilizar su experiencia anterior para resolver los problemas y tirar juntos como un grupo cohesionado. Este proceso debe resultar en que el equipo crea procedimientos para gestionar los conflictos y decisiones y métodos para lograr los proyectos del equipo.

**d) Actuación:** En esta fase, el equipo ha conseguido armonía, ha definido sus tareas, ha trabajado sus relaciones y empieza a producir resultados. El liderazgo lo aportan los miembros del equipo más aptos para la tarea que se tiene entre manos. Los miembros han aprendido cómo trabajar juntos, gestionar conflictos y aportar sus recursos para conseguir el propósito del equipo.

**e) Disolución o reorientación:** Cuando el equipo concluye el proyecto.

## ¿Cómo iniciar la creación del equipo?

En el trabajo de cualquier equipo existen tres componentes principales:

**Fin:** El aspecto del contenido o las tareas orientadas a los resultados (p.ej., fines y objetivos del equipo).

Éstos se desarrollan habitualmente mediante la interacción con los miembros del equipo.

**Metodología:** El aspecto del proceso, que comprende las interacciones del equipo y cómo trabajan juntos sus miembros (p.ej., liderazgo, roles en el equipo, etc.).

Los equipos, especialmente, los equipos técnicos, con frecuencia luchan más contra cuestiones del proceso que contra cuestiones de la tarea.

**Recursos:** Tiempo, presupuesto, recursos informáticos, herramientas educativas y apoyo administrativo.

## Liderazgo en el equipo

Los equipos de trabajo necesitan una figura que desarrolle el rol de dirección.

La moderna concepción de liderazgo de equipos y las teorías de estilos de dirección entienden al directivo/a con un perfil “mixto” de dirección y liderazgo.

## Liderazgo en el equipo

Algunas de sus funciones más importantes son:

- » 1. Dirigir y controlar al equipo: marcar objetivos, definir funciones, repartir tareas, organizar, convocar y moderar las reuniones, evaluar resultados.
- » 2. Comunicar e informar, siendo el vínculo formal entre el equipo y la alta dirección.
- » 3. Seleccionar la información y difundir la relevante para el desarrollo del trabajo del resto de miembros.
- » 4. Negociar objetivos y supervisar el cumplimiento de los acuerdos consensuados.
- » 5. Facilitar el consenso como sistema de toma de decisiones.
- » 6. Estimular la creatividad, velar por la integración de las personas del equipo.
- » 7. Motivar y animar en el proyecto.
- » 8. Formar y dar apoyo a los miembros según las necesidades de cada profesional.



**Realiza la Actividad 6.**  
Habilidades que deberán tener los dirigentes en la nueva normalidad.

## Habilidades y herramientas

Además de las habilidades técnicas y funcionales de cada uno de los miembros del equipo de trabajo las habilidades interpersonales son también importantes: la comunicación efectiva, la disposición para el diálogo y la discusión, la asunción de riesgos, el espíritu crítico, la objetividad, la escucha activa, el reconocimiento hacia el interés y los logros de los demás.

## 4 Consejos para las discusiones dentro del equipo de trabajo

El trabajo en equipo requiere constantes intercambios de información, opiniones y puntos de vista sobre aspectos concretos.

En este contexto la comunicación es una de las habilidades personales fundamentales que determinará la evolución y resultados del equipo:

- 1. Evitar defender la posición propia** cueste lo que cueste; presenta tu opinión y considera seriamente los otros puntos de vista.
- 2. Evitar las decisiones que impliquen “vencedores” y “vencidos”** ya que pueden lastrar la marcha futura del equipo de trabajo.
- 3. Percibir las diferencias de opinión como naturales y útiles;** trata de entender los puntos de vista de los demás aunque que no los compartas.
- 4. No asumir que el silencio significa asentimiento.**

## Herramientas para la dinamización del trabajo en equipo

- Hay todo un seguido de técnicas e instrumentos que pueden ayudar a dinamizar cada una de las fases del trabajo en equipo. Así, por ejemplo, la lluvia de ideas se recomienda en las fases iniciales cuando se requiere una participación creativa y más informal de todos los miembros del equipo, también son útiles los análisis \*DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) como una forma más estructurada de aproximación a una realidad del entorno y del propio equipo.
- Otras herramientas más específicas de ámbitos como la resolución de problemas son los diagramas de relaciones (para identificar las interrelaciones entre causa y efecto). El llamado árbol de decisiones ayuda a identificar alternativas y el diagrama de flechas para la planificación en el tiempo de una actividad.

## Trabajo en equipo en entornos virtuales

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han permitido el desarrollo de herramientas de apoyo para el trabajo en equipo a distancia. Es decir, que las personas que forman un equipo de trabajo pueden interrelacionarse y desarrollar las tareas encomendadas al equipo sin encontrarse en un mismo espacio físico. Instrumentos como el e-mail, el chat, las intranets o las videoconferencias son, en este sentido, herramientas cada vez más utilizadas por equipos deslocalizados.

La pandemia ocasionada por el virus SARS-COV2 que aqueja a todos países del mundo puso al desnudo las debilidades que en materia de interconectividad tienen las organizaciones y aceleró la transición de la última revolución digital.

El módulo 5 de este curso desarrolla con más detalle los criterios que deben observarse en el entorno de la nueva normalidad.



**Realiza la Actividad 7.**  
Nuevas habilidades de los líderes en la nueva normalidad.

# Hoja de ruta

## » Etapas

A lo largo de la vida de un equipo hay diferentes fases que si se desarrollan correctamente llevan a la madurez del equipo como tal. Son especialmente importantes.

## » ¿Por dónde iniciar?

- Hace falta entender qué fortalezas, conocimientos, habilidades y motivaciones aporta cada miembro al equipo. Esto es especialmente importante a la hora de integrar nuevos miembros en un equipo ya constituido.
- La diversidad fortalece y da flexibilidad al equipo. Por lo tanto, a la hora de formar un equipo nuevo es positivo encontrar personas que tengan estilos y características complementarias.

## » Autoevaluación

*Los miembros empiezan a identificar objetivos comunes y definir proyectos con:*

- Las relaciones informales. Son capitales para la buena relación entre un grupo de personas. Las tareas y las relaciones personales son los dos ejes mediante los cuales se encuentra un espacio común que mejore la eficacia de cada miembro.
- El intercambio de información. Comentar las diferentes expectativas, compartir conocimientos y experiencias previas de los diferentes miembros.
- Hacerse una idea global de los objetivos y posibles obstáculos, del plan de trabajo, de las normas vigentes y de las estructuras donde apoyarse.

*Clarificar las necesidades y los objetivos del equipo de trabajo:*

- Hace falta conocer qué se espera del equipo de trabajo y qué parámetros utilizará la organización para evaluar su actuación.

- Por este motivo es esencial identificar los clientes internos y externos del equipo de trabajo; es decir, qué colectivos tanto de dentro de la organización como de fuera tienen intereses en los resultados del trabajo del equipo y qué necesidades y expectativas tienen.

- A continuación se deben identificar los conflictos o dilemas que puede tener que afrontar el equipo. Hace falta asegurar que el equipo tiene claro cómo resolver los problemas.

*Planificar la actividad:* El equipo busca las alternativas para solucionar las necesidades del proyecto y las vías para alcanzar sus objetivos.

- Esta es la fase en que se desarrolla el grueso del trabajo.
- Hace falta sacar lo mejor de las capacidades y habilidades de los miembros del equipo. Por lo tanto, se deben alentar las reuniones de trabajo en las que se debatan y se discutan las tareas que se llevan a cabo.

Se debe asegurar que:

- todos tienen una carga de trabajo razonable y adecuada;
- los miembros del equipo siguen involucrados y motivados; y
- se fortalecen las fortalezas y las habilidades de cada uno.

*Implementar el proyecto.* El equipo ejecuta el plan de acción del proyecto, analiza los datos que le llegan, evalúa los resultados y formula las conclusiones.

- La actividad del grupo se mantiene por si misma y los miembros pasan a responsabilizarse plenamente del éxito del proyecto.

- Es la fase adecuada para analizar las aportaciones de cada miembro al trabajo en equipo.

# FORMATOS DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

## Evaluación de reacción

Tema \_\_\_\_\_

Instructor \_\_\_\_\_

Proveedor \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Responsable \_\_\_\_\_

Nombre Participante \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Dirección/Jefatura/ Coordinación \_\_\_\_\_

*Su opinión es importante para garantizar la calidad de la capacitación, esto ayudará a un continuo mejoramiento de programas futuros.*

**Instrucciones.** Marque en cada casillero de respuestas una Calificación a su elección en base a la siguiente escala:

ESCALA	Total desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Total de acuerdo
CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5

### 1. FACILITADOR

1. Las explicaciones del instructor fueron claras y comprensibles.
2. Generó un ambiente de participación.
3. El instructor usó eficientemente el tiempo.
4. Atendió adecuadamente a las preguntas de los participantes.
5. Evidenció dominio del tema.
6. Me gustaría volver a trabajar con este instructor.

<input type="text"/>



## ACTIVIDAD 1

### Visión de la organización

Formule un texto acerca de la visión de su organización. Usted decidirá a cuántos años hará la visión; sin embargo recomendamos que el plazo no se demasiado corto. Es mejor adquirir una perspectiva más amplia, tal vez de cinco años en adelante. Si su organización ya cuenta con una visión, sólo recomendamos revisarla o actualizarla, si lo considera necesario. Es imprescindible que considere que el entorno de la nueva normalidad derivada de la pandemia por COVID19, la crisis económica mundial y la falta de legitimidad de los representantes sociales, entre otros.

Visión de la organización a \_\_\_\_\_ años:

---



---



---



---



---



---



## ACTIVIDAD 2

### Misión de la organización

Formule un texto acerca de la visión de su organización. Usted decidirá a cuántos años hará la visión; sin embargo recomendamos que el plazo no se demasiado corto. Es mejor adquirir una perspectiva más amplia, tal vez de cinco años en adelante. Si su organización ya cuenta con una visión, sólo recomendamos revisarla o actualizarla, si lo considera necesario. Es imprescindible que considere que el entorno de la nueva normalidad derivada de la pandemia por COVID19, la crisis económica mundial y la falta de legitimidad de los representantes sociales, entre otros.

Misión de la organización:

---



---



---



---



---



---



## ACTIVIDAD 3

### Cambios más importantes en la organización

Reflexiones acerca de su organización y escriba cuál es el cambio más importantes que tendrá que afrontar en el futuro próximo.

**El cambio más importante que deberá enfrentar mi organización en el futuro próximo es:**

---



---



---



---



## ACTIVIDAD 4

### Inventario sobre liderazgo y administración

En la siguiente gráfica observará dos ejes:

■ El eje vertical tiene el título de Administrador:

- En el punto inferior del eje aparece el adjetivo Débil, lo que combinado quiere decir que ahí se ubicaría a un administrador débil.
- En el punto superior del mismo eje aparece el adjetivo Fuerte, o sea que ahí se ubicaría a un administrador fuerte.

■ El eje horizontal tiene un título de Líder:

- En el extremo izquierdo del eje aparece Débil, es decir, ahí se ubicaría a un líder débil.
- En tanto que en el extremo derecho aparece Fuerte, esto es, ahí se ubicaría a un líder fuerte.

Hay cuatro recuadros, los que corresponden a las posibles combinaciones que se pueden hacer:

- En el recuadro inferior izquierdo se ubican administradores débiles que también son líderes débiles.
- En el recuadro superior izquierdo se ubican quienes son administradores fuertes (capaces), pero líderes débiles.

■ En el recuadro inferior derecho se ubican líderes fuertes que también son administradores débiles (no capaces).

■ En el recuadro superior derecho se ubican quienes son a la vez líderes fuertes y administradores fuertes.

**Ahora anote, en cada recuadro, la cantidad de personas que usted percibe en su organización, de acuerdo con la siguiente clave:**

- Muy pocas
- Demasiadas
- La cantidad correcta

**Recuerde que sólo puede poner una de estas tres opciones en cada recuadro, de acuerdo a cómo percibe su organización.**

