



Formando Equipos Efectivos

Guía de Auto Evaluación y Estrategias para Mejorar el Trabajo en Equipo

Contenido

Introducción	3
¿Por qué es importante el Trabajo en Equipo?	4
¿Qué es un equipo?	5
Sección I: Misión y Metas	7
Descripción de Estrategias	8
Estrategia 1: Auto-Evaluación y Discusión	9
Estrategia 2: Misión de Nuestro Equipo	10
Estrategia 3: Revisando y Reflexionando sobre Otras Misiones	11
Estrategia 4: Nuestras Metas y Planes de Acción de la Búsqueda Especial	15
Estrategia 5: Metas para las Reuniones de Equipo	16
Sección II: Roles y Responsabilidades	17
Descripción de Estrategias	17
Estrategia 1: Auto-Evaluación y Discusión	19
Estrategia 2: Lo que Aporto y lo que Necesito	20
Estrategia 3: Actividad de Experiencias a lo Largo de la Vida	23
Estrategia 4: Compartiendo Fortalezas y Destrezas	24
Estrategia 5: Clarificando los Roles durante la Reunión	25
Estrategia 6: Características de un Buen Facilitador	29

Sesión 6 Hoja de Información #2



Sección III: Comunicación y Relaciones Interpersonales	29
Descripción de Estrategias	29
Estrategia 1: Auto-Evaluación y Discusión	30
Estrategia 2: Desarrolle Pautas y Reglas Básicas para la Reunión	31
Estrategia 3: Desarrolle Destrezas de Comunicación	33
Estrategia 4: Evalúe sus Propios Estilos	37
Sección IV: Solución de Problemas y Resolución de Conflictos	38
Descripción de Estrategias	38
Estrategia 1: Auto-Evaluación y Discusión	40
Estrategia 2: Proceso de Solución de Problemas	41
Estrategia 3: Estructurando Actividades de Solución de Problemas	45
Estrategia 4: Utilizando Principios de Buena Fe en su Trabajo para la Resolución de Conflictos	49
Estrategia 5: Desarrollando Destrezas para Manejar el Conflicto	50
Sección V: Reflexión y Mejoramiento Continuo	52
Descripción de Estrategias	52
Estrategia 1: Auto-Evaluación y Discusión	54
Estrategia 2: Preguntas de Reflexión para los Equipos	55
Estrategia 3: Características de un Equipo Efectivo	56
Estrategia 4: Atendiendo la Tarea y las Relaciones	58
Estrategia 5: Tomando Tiempo para Celebrar	59
Referencias	60
Apéndice	62

Sesión 6 Hoja de Información #2



Introducción

Esta guía ha sido desarrollada para apoyar a los participantes en el aprendizaje de actividades y estrategias específicas para formar equipos efectivos.

Está distribuida con el fin de ayudarle a reflexionar sobre el funcionamiento de su equipo en las siguientes cinco áreas:

- ◆ *Misión, visión y objetivos*
- ◆ *Roles y responsabilidades*
- ◆ *Comunicación y relaciones interpersonales*
- ◆ *Solución de problemas y resolución de conflictos*
- ◆ *Reflexión y mejoramiento continuo*

Cada sección contiene:

- ◆ *Una descripción del área de funcionamiento del equipo*
- ◆ *Una visión general de las estrategias recomendadas para desarrollar sus fortalezas y atender sus retos, con espacio para incluir ideas adicionales y estrategias*
- ◆ *Descripciones de las estrategias para formar equipos incluyendo preguntas de auto-evaluación.*

Secciones de este manual han sido adaptadas del trabajo de Larry Edelman (Instructor, Departamento de Pediatría, Universidad de Colorado, Centro de Ciencias de la Salud, Denver Colorado). Larry generosamente nos ha compartido su tiempo, recursos, y recomendaciones sobre los materiales y recursos del entrenamiento. Se provee una lista de referencias al final de este manual.



¿Por qué es importante el Trabajo en Equipo?

Todos participamos en una variedad de equipos, equipos deportivos, grupos cívicos, equipos de cuidado temprano y educación, equipos de gerentes, equipos de la comunidad, equipos de IFSP, equipos familiares, etc. La destreza de trabajar con otros es crítica en la prestación de servicios a bebés y niños pequeños con discapacidades y sus familias. El personal de cuidado temprano y educación, el personal de Intervención Temprana, las familias, y los demás colaboradores de la comunidad deben trabajar unidos para proveer servicios coordinados e inclusivos.

Para asegurar que los miembros del equipo puedan trabajar cómodamente sin problemas para alcanzar sus metas, se requiere atención y mantenimiento, como en cualquier otra relación. No sucede automáticamente. Es esencial que los equipos desarrollen la capacidad de funcionar bien y de completar sus tareas.

Un reto que los equipos enfrentan de manera frecuente es el cambio en su composición. Ciertamente, muchos equipos han experimentado esto. Cuando cambian los miembros del equipo, los roles y las responsabilidades pueden cambiar, y el equipo, de cierta manera, necesita volver a organizarse. Todos los miembros del equipo necesitan estar involucrados en este proceso.

Debido a que los cambios pueden suceder en cualquier momento, cada equipo de la Búsqueda Especial puede encontrarse en un lugar de desarrollo distinto. Por ejemplo, un equipo puede haberse formado recientemente, pueden haber trabajado juntos por años, o algunos de los miembros del equipo pueden haber estado trabajando juntos por largo tiempo y un miembro nuevo se une a su equipo. Durante las distintas etapas de desarrollo, los equipos necesitan concentrarse en los aspectos variados del funcionamiento del equipo.

Sesión 6 Hoja de Información #2



¿Qué es un Equipo?

Los niños pequeños con discapacidades y sus familias reciben servicios de proveedores de diferentes disciplinas y agencias. Estos servicios son más efectivos cuando son coordinados. Es por esto que la legislación y los reglamentos incluyen provisiones para la colaboración y el trabajo en equipo. Las siguientes definiciones de “equipo” se proporcionan a continuación para ayudarle a reflexionar sobre el significado de trabajar unidos como equipo.

Un número de personas, funcionando como una unidad de colaboración, cada uno realizando una parte claramente definida, y personal subordinado trabajando para la eficiencia del conjunto (Diccionario Merriam Webster's Collegiate, 1998, pág. 1209).

Un equipo es un número pequeño de personas con talentos que se complementan y que se dedican a lograr un objetivo común, un conjunto de objetivos de desempeño, y un enfoque por el cual se hacen responsables mutuamente (Katzenbach and Smith, 2003, pág. 45).

En un grupo efectivo, los miembros prestan atención tanto a 1) la manera en que se realiza la tarea, y 2) lo que está pasando a las relaciones dentro del grupo. La “tarea” de un grupo es el trabajo que se está tratando de realizar, el objetivo es tratar de alcanzarlo. La relación se refiere a la confianza, apertura y cohesión del grupo. Las investigaciones muestran claramente que los grupos que no prestan atención a ambas dimensiones no trabajan tan bien como aquellos grupos que sí. (Jones and Miller, 1993, pág. 10-12).

El aprendizaje del equipo es un proceso que consiste en alinear y desarrollar la capacidad del equipo para crear los resultados que los miembros realmente desean... El mundo está lleno de equipos compuestos por personas talentosas quienes comparten una visión en común por un período de tiempo, no obstante fracasa en su aprendizaje. La banda de jazz comparte el talento y visión (a pesar de que no lo discuten), pero lo que realmente importa es que los músicos saben cómo tocar juntos (Senge, 1994, pág. 236).

Un grupo de personas unidas, bajo un liderazgo compartido, responsabilidad mutua, y conscientes de la autoridad, para lograr metas acordadas de una manera mutuamente efectiva (Sugar and Takacs, 2000, pág. 5).

Los equipos no están definidos por las personas que lo componen sino por lo que el equipo necesita hacer. En el desarrollo de trabajo en equipo simplemente se comparten mensajes con éxito por un grupo de personas. Las personas quienes desean realizar su trabajo por medio de la interacción deben aprender a comunicar sus deseos y necesidades sin ambigüedad y sin esperar milagros (Avery, 2001, pág. 14).

Sesión 6 Hoja de Información #2



Equipo: 1) un grupo con una misma dirección, 2) un grupo trabajando juntos, 3) un grupo organizado para lograr el éxito (Del Video Juntos Somos Mejores, Video del Programa de Entrenamiento Hilton/Early Head Start, DVD de la Búsqueda Especial, 2002).

A medida que piensa en estas definiciones, considere el significado de ser parte de un equipo para usted y para los niños y las familias a las cuales le presta servicios.

Sesión 6 Hoja de Información #2



Sección I: Misión y Metas

...los equipos de alto desempeño tienen tanto un claro entendimiento de la meta a alcanzar así como la creencia que la meta implica algo importante o tiene un resultado importante (Larson and LeFasto, 1989, pág. 27).

Los equipos efectivos tienen una misión clara y compartida así como metas bien definidas. Estos sirven como compás del equipo, guiando sus actividades y desarrollo, y los ayuda a mantenerse centrados en lo que desean lograr. Los equipos de alto rendimiento tienen un mayor sentido de propósito que les indica la manera única en que el equipo contribuye al mundo (Senge, 1994). Una misión clara del equipo describirá el propósito del mismo, el por qué de su existencia.

Una misión apoderada se centra en los logros y contribuciones que el equipo desea realizar, las cualidades que el equipo desea desarrollar, y los valores que motivan el trabajo del equipo (Covey, Merrill, and Merrill, 1995). La frase que describe la misión puede ser breve y simple, pero su efecto en el funcionamiento del equipo es dramático.

Una misión clara y los objetivos bien definidos ayudan al equipo a mantener su visión de hacia donde se dirigen y lo que desean lograr a favor de los niños pequeños y sus familias. Las estrategias en esta sección se seleccionan para asistir a los equipos a desarrollar o redefinir su misión, visión, y objetivos para guiar su trabajo.



Descripción de Estrategias

1—Auto-Evaluación y Discusión

Las preguntas de auto-evaluación están diseñadas para ayudarle a identificar las fortalezas y necesidades de la declaración de su misión y las metas que guían su trabajo. Las preguntas de auto-evaluación están incluidas en la página 9.

2—Misión de Nuestro Equipo

Su equipo podrá querer revisar y reafirmar la misión y visión para asegurarse que refleja su visión para la inclusión. Refiérase a esa declaración, o vuélvala a crear en la página 10.

3—Revisando y Reflexionando sobre Otras Misiones

Verifique las misiones de otras organizaciones ubicadas en las páginas 11 a 14. Estos ejemplos le pueden proveer ideas para incorporarlas en la misión y visión de su equipo.

4—Nuestras Metas y Planes de Acción

Un repaso de las metas y planes de acción desarrollados por su equipo resultará útil en la orientación de nuevos miembros del equipo, para concentrarse nuevamente en el trabajo del equipo, o para evaluar los logros. Ver página 15.

5—Metas para las Reuniones de Equipo

Las metas y resultados claros para las reuniones ayudará a que su equipo desarrolle su trabajo más eficientemente. La Hoja de Planificación para las Reuniones del Equipo en la página 16 ayudará a estructurar las reuniones de su equipo.

Otras Estrategias Recomendadas

Tome nota de las ideas o estrategias adicionales que su equipo puede considerar de utilidad.



Estrategia 1: Auto-Evaluación y Discusión

Adaptado de Phillips y Elledge, 1989

Instrucciones: Haga un círculo en el número en la escala que corresponda a su percepción sobre la manera en la que está funcionando el equipo actualmente. Sus impresiones sobre el equipo, ¿se representan mejor en la columna de la derecha o en la de la izquierda?

Discusión/Planes de Acción: Cada miembro del equipo debe completar esta escala independientemente. Recopile las respuestas: luego compare y discuta la puntuación de los miembros del equipo para identificar las áreas de fortalezas y las áreas en las que necesitan seguir trabajando. Puede ser que identifiquen áreas de común acuerdo o discrepancias en la manera como su equipo ve su misión y metas. Basándose en las discusiones sobre la puntuación, los miembros del equipo pueden identificar estrategias y desarrollar planes de acción para mejorar las áreas que se necesiten mejorar o reforzar. Un facilitador puede ayudar a apoyar estas discusiones si es que no existe acuerdo en el equipo.

Misión y Metas del Equipo		
1. La misión, visión y metas son claras, los miembros del equipo las entienden y comparten	1 2 3 4 5	La misión, visión y metas no son claras, son diversos y conflictivos
2. El equipo está comprometido con la misión, visión, y metas	1 2 3 4 5	El equipo muestra falta de compromiso hacia la misión, visión, y metas
3. Las prioridades para la acción están establecidas y son realistas	1 2 3 4 5	El equipo tiene demasiadas prioridades
4. El equipo repasa la misión, visión, metas con frecuencia y actualiza los planes de acción	1 2 3 4 5	El equipo pocas veces planifica y establece metas

Sesión 6 Hoja de Información #2



Estrategia 2: Misión y Visión de Nuestro Equipo

Revise la misión y visión de su equipo. Identifique con los demás miembros del equipo otras ideas para hacer que sus programas y comunidad sean un buen lugar para bebés y niños pequeños, incluyendo a aquellos con discapacidades y sus familias. Revise la misión y visión para añadir nuevas ideas que el grupo acuerde puedan resultar importantes.

¿Cuál es la misión y visión de nuestro equipo? ¿Qué es lo que queremos lograr para bebés y niños pequeños con discapacidades y sus familias en nuestra comunidad, cuál es nuestra visión para el futuro, y de qué manera trabajaremos juntos para hacer que esto se haga realidad?

Acción/Pasos a Seguir

- ◆ *Utilice estas ideas para identificar la manera como compartirá la misión y visión de su equipo para proporcionar servicios inclusivos para bebés y niños pequeños con discapacidades y sus familias en su comunidad.*
- ◆ *Cree un letrero, canción, anuncio, comercial de TV, cartel, etc. que represente su misión/visión.*
- ◆ *Esté preparado para compartir su creación con otras personas.*

Sesión 6 Hoja de Información #2



Estrategia 3: Revise y Reflexione Sobre Otras Misiones

Otras Misiones

Revise y discuta las siguientes misiones/visiones recopiladas de diferentes organizaciones y programas. ¿Esa misión le proporciona algunas ideas que le gustaría incorporar en la misión o visión de su equipo?

Programa de Entrenamiento Hilton/Early Head Start

Misión: La misión del Programa de Entrenamiento Hilton/Early Head Start es apoyar al personal de Early Head Start (EHS), y Head Start de Migrantes y de Temporada (MSHS), y representantes de familia, en colaboración con representantes de Intervención Temprana, Head Start, y Guarderías a desarrollar talentos y estrategias para tener acceso y utilizar servicios, recursos, y tecnología para incluir a bebés y niños pequeños con discapacidades significativas y sus familias en los programas EHS/MSHS.

Visión: Creemos que los bebés y niños pequeños con discapacidades significativas y sus familias son miembros valiosos de nuestras comunidades, honrados por su diversidad y singularidad. El proveer servicios de calidad a bebés y niños pequeños con discapacidades participantes en EHS/MSHS requiere un compromiso para formar relaciones de colaboración continua con las familias, proveedores de Intervención Temprana, personal de Head Start y otros colaboradores de la comunidad.

Así como el personal de EHS/MSHS apoya y alimenta las relaciones con los niños, las familias y los colaboradores de la comunidad, el Programa de Entrenamiento Hilton/Early Head Start modelará los acercamientos de apoyo hacia el crecimiento individual y del equipo. El trabajo en equipo efectivo, la reflexión constante y las oportunidades para la aplicación de las prácticas recomendadas proporcionan los medios para mejorar los servicios a bebés y niños pequeños con discapacidades y sus familias.

Centro de Recursos para Familias Excepcionales

Misión: La misión del Centro de Recursos para Familias Excepcionales es proveer apoyo, información y educación a las familias de niños con discapacidades y a los profesionales quienes asisten a esas familias. Al ofrecer apoyo emocional e información, el centro facilita el que las familias ayuden a sus hijos a alcanzar su mayor potencial.

Visión: Todos los niños con discapacidades tendrán la oportunidad de vivir con una familia apoyada y apoderada, que participa plenamente en su comunidad. Cada comunidad será enriquecida por la inclusión de personas con habilidades diversas.

Sesión 6 Hoja de Información #2



Centro para Niños/as Universidad del California, Santa Barbara (UCSB)

Misión: Estamos comprometidos a esforzarnos por alcanzar los estándares más altos posibles en los programas de cuidado y educación temprana, y al hacerlo, apoyamos a los niños, las familias, los estudiantes y profesionales de la Educación Temprana (ECE, por sus siglas en inglés) de UCSB. Nuestra afiliación a la Universidad nos inspira a ser líderes en el cuidado y educación temprana a través de la prestación de servicios directos a las familias inscritas y como un recurso valioso para UCSB y la comunidad.

Visión: El Centro lucha por ser una fuerza dinámica, profesional dedicada a mejorar las vidas de niños prestando: cuidado de calidad y educación temprana para niños, apoyando los sistemas y recursos para las familias y proveyendo oportunidades de desarrollo y entrenamientos modelos para los educadores de niñez temprana.

Primero Los Niños

Misión:

- ◆ *Promover resultados prenatales saludables para mujeres embarazadas*
- ◆ *Mejorar el desarrollo de niños pequeños*
- ◆ *Promover Familias Saludables*

Visión:

- ◆ *Promover ambientes seguros y cuidado que enriquezca el desarrollo, cuidado, y ambientes de continuidad en el cuidado enriquecidos en el desarrollo que promuevan el desarrollo físico, cognoscitivo, social y emocional de los bebés y niños pequeños que los prepare para su crecimiento y desarrollo futuro.*
- ◆ *Apoyar tanto a las madres como a los padres, y mujeres embarazadas en su rol primordial de cuidar y educar a sus niños, y a las familias para alcanzar sus metas personales y lograr la auto-suficiencia en una variedad de aspectos.*

Sesión 6 Hoja de Información #2



Programa Head Start Parroquia St. Charles (Early Head Start y Head Start)

Misión: La misión del Programa Head Start de la Escuela Parroquial St. Charles es proveer a los niños, incluyendo a los niños con discapacidades, servicios de alta calidad, que tengan efectos positivos a largo plazo en el desarrollo físico, de salud, intelectual, y socio-emocional. Estos servicios se prestan con un enfoque de un alto respeto cultural y lingüístico que promueve ambientes cálidos y dedicados.

Visión: Los niños, incluyendo a aquellos con discapacidades, tienen un desarrollo de niñez temprana y experiencias de aprendizaje que honran sus características únicas, y los prepara para el éxito futuro en la escuela. Las familias reciben motivación y apoyo por parte de los sistemas de servicios y sus comunidades de tal manera que pueden lograr sus propias metas, y proveer ambientes seguros y motivadores para los niños pequeños.

Iniciativa de Transición de la Niñez Temprana de Nuevo Mexico

Misión: Apoyar a los equipos de la comunidad para desarrollar y/o mejorar el sistema de transición de los niños y las familias de los servicios de intervención temprana a otros servicios y apoyo.

Visión: Todos los niños y las familias experimentarán una transición efectiva y sin dificultades como resultado de la planificación y colaboración de la comunidad.

División para la Niñez Temprana

<http://www.dec-sped.org>

La División para la Niñez Temprana (DEC, por sus siglas en inglés) del Concilio para Niños Excepcionales (CEC, por sus siglas en inglés) promueve políticas y prácticas basadas en la investigación para apoyar a las familias y alcanzar el desarrollo óptimo de niños pequeños quienes padecen o están en riesgo de retraso en el desarrollo y discapacidades.



¡Comunidades Pueden! (Communities Can!)

<http://www.dml.georgetown.edu/depts/pediatrics/gucdc/commcan.html>

¡Comunidades Pueden! Es un conjunto de comunidades dedicadas a asegurar que todos los niños y las familias (incluyendo aquellos con o en riesgo de discapacidades) tengan los servicios y apoyo necesarios para desarrollar, florecer y ser miembros valiosos de la comunidad y que esos servicios sean centrados en la familia y culturalmente apropiados. Los miembros de ¡Comunidades Pueden! logran que sea un asunto de toda la comunidad—no de las familias particulares—al encontrar, proveer, organizar y financiar los servicios necesarios para los niños y las familias.

Centro Nacional de Recursos de EHS (Early Head Start National Resource Center)

<http://www.ehsnrc.org>

El Centro Nacional de Recursos de Early Head Start (EHS NRC, por sus siglas en inglés) provee entrenamiento y asistencia técnica a los programas nuevos de Early Head Start, para apoyar el desarrollo saludable de bebés, niños pequeños, y sus familias, y mujeres embarazadas.

El Pueblo de la Familia (Family Village)

<http://www.familyvillage.wisc.edu>

Somos una comunidad global que integra oportunidades de información, recursos, y comunicación en internet para personas con discapacidades cognitivas y otros tipos, para sus familias, y para aquellos que les proveen servicios y apoyo. Nuestra comunidad incluye recursos informativos sobre diagnósticos específicos, conexiones de comunicación, productos y asistencia tecnológica, actividades recreativas adaptadas, temas de educación, credo, salud, artículos sobre discapacidad, y mucho, mucho más.

Sesión 6 Hoja de Información #2



Estrategia 4: Nuestras Metas y Planes de Acción

Revise las Metas y Planes de Acción que fueron desarrollados por su equipo. Reflexione sobre las siguientes preguntas. Si la respuesta a alguna de las preguntas es no, puede revisar sus planes para hacerlos claros, significativos, alcanzables, y fáciles de evaluar.

¿Están claras las metas y planes de acción? Si su respuesta es no, ¿qué podemos hacer para clarificarlas?
¿Son significativas las metas y planes de acción para todas las personas involucradas? Si su respuesta es no, ¿qué puede hacer para hacerlas significativas para todos?
¿Pueden lograrse estas metas y planes de acción en el lapso de tiempo programado? Si su respuesta es no, ¿cómo podemos revisarlas para que se puedan lograr?
¿Tienen indicadores de éxito claros? Si su respuesta es no, ¿qué necesita suceder para saber que hemos logrado nuestros planes de acción?

Las formas para los planes de acción se pueden descargar desde
www.specialquest.org/materials.html

Sesión 6 Hoja de Información #2



Estrategia 5: Metas para las Reuniones de Equipo

Las reuniones de equipo representan uno de los medios para lograr nuestras metas y planes de acción – nos ayudan a movernos hacia nuestra misión y visión. Las reuniones que están enfocadas y bien planificadas hacen buen uso del tiempo y energía de los participantes. La Hoja de Planificación de las Reuniones de Equipo ayudará a estructurar reuniones del equipo efectivas definiendo el propósito y metas deseados para cada reunión. Le hará más fácil a su equipo evaluar si los resultados deseados han sido alcanzados y ayudarán finalmente a que el grupo realice su trabajo de manera más efectiva.

Forma para la planificar las reuniones del equipo

Fecha de la reunión: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Facilitador: _____ Persona quien toma el tiempo de las discusiones: _____

Persona quien toma notas: _____ Persona quien toma notas de los pasos a seguir: _____

Otros participantes/Su rol: _____

Puntos de discusión de la agenda/Duración	Resultado esperado	Discusión	Medidas a tomar/pasos (plazo establecido y persona(s) responsable(s))
Ejemplo: Revisión del Plan de Acción (60 minutos)	Deteminar el progreso de los pasos seguidos en relación al Plan de Acción I.	Hemos progresado en relación a nuestros dos primeros pasos a seguir. Se necesita conversar con los otros miembros de la comunidad para planificar nuestro exntreamiento sobre la transición de los niños a lost 3 años de edad.	Dianne & Terri seguirán esta discusión con Intervención Temprana, Guarderías, Head Start y Parte C al final de la próxima semana con relación a nuestro entrenamiento conjunto.
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•

Mejoramiento continuo:

Que dio resultado	Sugerencias para Mejorar

Programa de Entrenaminto Hilton/Early Head Start Training Program – Búsqueda Especial – Año III
© 2005 CIHS – Sonoma State University. Derechos reservados.

Las Formas para la Planificación de las Reuniones del Equipo se puede descargar de www.specialquest.org/materials.html

Sesión 6 Hoja de Información #2



Sección II: Roles y Responsabilidades

Se requiere una variedad de destrezas y perspectivas para servir de manera efectiva a bebés y niños con discapacidades y sus familias. Un enfoque coordinado del equipo es necesario para la prestación de servicios. Sin embargo, el equipo será efectivo en la medida en que todos estén concientes de los talentos y destrezas de sus miembros, y si existe un claro entendimiento sobre quien está haciendo qué de manera tal que no haya brechas ni duplicación en los servicios. Los equipos pueden experimentar conflicto en esta área a menos que haya una comunicación constante y clarificación sobre los roles y responsabilidades.

Descripción de Estrategias

1—Auto-Evaluación y Discusión

Las preguntas para la auto-evaluación le pueden ayudar a identificar las fortalezas y áreas en las que necesite trabajar para desarrollar y clarificar roles y responsabilidades de los miembros de su equipo.

2—Lo que Aporto y lo que Necesito

Esta actividad sirve para que los equipos identifiquen fortalezas y necesidades personales, y las fortalezas y apoyos necesarios para que el equipo logre sus metas. Debido a que las fortalezas y necesidades pueden cambiar con el transcurso del tiempo, es importante que periódicamente se revisen. Además, si han ocurrido cambios en los miembros del equipo, es importante incluir a los nuevos miembros en este proceso. Utilice la página 21 para identificar las fortalezas dentro de su equipo y el apoyo necesario para que el equipo funcione más efectivamente. En la página 22 su equipo puede mencionar las reglas básicas para maximizar las fortalezas de su equipo y el apoyo que cada miembro necesita.

3—Actividad de Experiencias a lo Largo de la Vida

Este ejercicio, que se describe en detalle en la página 23, constituye una manera divertida y poderosa de ayudar a los miembros del equipo a que los otros conozcan las ricas experiencias que ellos aportan al equipo.



4—Compartiendo Fortalezas y Destrezas

Esta actividad ayuda al equipo a identificar las fortalezas, destrezas, e intereses de sus miembros para contribuir a que el equipo logre sus metas. Esta actividad se describe en la página 24.

5—Clarificando los Roles durante la Reunión

Con el fin de desarrollar reuniones efectivas, cada miembro del equipo necesita conocer su rol durante la reunión. Utilice la página 25 de este libro de trabajo para decidir cuáles roles son necesarios para que su reunión sea exitosa, logre un acuerdo relacionado a la descripción de cada rol y determine quién lo asumirá.

6—Características de un Buen Facilitador

La efectividad del facilitador representa un factor determinante en el éxito de la reunión. El o ella coordina la reunión, y mantiene la reunión enfocada. Lea las páginas 27 y 28 para que tenga una idea de las cualidades que debe poseer un facilitador de reunión.

Otras Estrategias Recomendadas

Utilice esta página para colocar ideas o estrategias adicionales que su equipo puede considerar de utilidad:



Estrategia 1: Auto-Evaluación y Discusión

Adaptado de Phillips y Elledge, 1989

Instrucciones: Haga un círculo en el número en la escala que corresponda a su percepción sobre la manera en la que está funcionando el equipo actualmente. Sus impresiones sobre el equipo, ¿se representan mejor en la columna de la derecha o en la de la izquierda?

Discusión/Planes de Acción: Cada miembro del equipo debe completar esta escala independientemente. Colecte las respuestas: luego compare y discuta la puntuación de los miembros del equipo para identificar las áreas de fortalezas y las áreas en las que necesitan seguir trabajando. Puede ser que identifiquen áreas de común acuerdo o discrepancias en la manera como su equipo ve su misión y metas. Basándose en las discusiones sobre la puntuación, los miembros del equipo pueden identificar estrategias y desarrollar planes de acción para mejorar las áreas que se necesiten mejorar o reforzar. Un facilitador puede ayudar a apoyar estas discusiones si es que no existe acuerdo en el equipo.

Roles y Responsabilidades		
1. Los roles y responsabilidades del equipo están interrelacionados	1 2 3 4 5	Los roles y responsabilidades del equipo no están relacionados
2. Los miembros están muy claros con respecto a sus roles	1 2 3 4 5	Los miembros no están claros sobre sus roles
3. Las tareas están bien organizadas	1 2 3 4 5	Las tareas están fragmentadas, no están bien organizadas
4. Los miembros coordinan sus esfuerzos	1 2 3 4 5	Los miembros no coordinan sus esfuerzos
5. El liderazgo es compartido	1 2 3 4 5	El liderazgo recae sobre una sola persona
6. Los miembros están conscientes de las destrezas de los demás	1 2 3 4 5	Los miembros no conocen las destrezas de los demás
7. El equipo utiliza las destrezas de sus miembros	1 2 3 4 5	El equipo no utiliza las destrezas de sus miembros
8. Se valoran las fortalezas individuales	1 2 3 4 5	No se valoran las fortalezas individuales

Sesión 6 Hoja de Información #2



Estrategia 2: Lo que Aporto y lo que Necesito

Esta actividad ayudará a los equipos a identificar destrezas y necesidades, y las destrezas y apoyos necesarios de parte del equipo para lograr sus metas. Debido a que las destrezas y necesidades cambian con el transcurso del tiempo, es importante revisar de manera periódica estos asuntos. Adicionalmente, si los miembros del equipo cambian, es importante incluir a los nuevos miembros del equipo en este proceso. Utilice la hoja de trabajo en la página siguiente para clarificar las destrezas y fortalezas dentro de su equipo y el apoyo que necesita para funcionar de la mejor manera como equipo. En la siguiente página su equipo puede anotar una lista con las reglas básicas para utilizar al máximo las destrezas del equipo y el apoyo que cada uno necesita del otro.

Qué Aporto

Piense en sus contribuciones personales al equipo. Esto puede incluir algo relacionado a su **rol** (“aporto la perspectiva de los padres sobre la vida diaria de un niño con discapacidades”, o “en mi rol de proveedor de Intervención Temprana conozco mucho sobre los recursos para niños con discapacidades”; o “como representante de guarderías conozco mucho sobre niños pequeños y de qué manera ofrecerles un cuidado responsivo”) o puede ser una **característica personal** (“soy muy organizado, soy creativo, traigo humor al grupo, hago que todos se mantengan enfocados,” etc.). También puede pensar en **experiencias personales** o entrenamiento profesional que posee que pueda ayudar al equipo a diseñar servicios efectivos e inclusivos para bebés y niños pequeños con discapacidades y sus familias.

En la **columna del lado** izquierdo escriba todas las cosas que se le ocurra que pueda aportar al equipo. Esté preparado para compartir sus talentos o fortalezas con su equipo.

Qué Necesito

En este espacio, anote el tipo de actividades que le ayudan a participar de la mejor manera como miembro del equipo. Esto puede tener que ver con su **rol** o puede ser su **estilo personal de comunicación** (por ejemplo, “nunca he hecho esto, y necesito saber qué se espera de mi, necesito cuidado para mi niño para poder participar en las reuniones, necesito más información sobre los diferentes programas que forman parte del equipo para participar mejor en las reuniones, necesito que se me invite a participar, necesito que otras personas respeten mi restricción de tiempo,” etc.). Esté preparado para compartir sus ideas con el grupo de manera tal que todos comprendan las fortalezas y necesidades del grupo para que puedan trabajar juntos de la manera más eficiente posible.

Finalmente, de estas discusiones, desarrolle algunas estrategias para trabajar juntos como equipo y saque provecho de las fortalezas de los demás y respete el estilo y necesidades particulares. Anote estas estrategias en la página **Compromiso para Trabajar Juntos**. En equipo, ¿cómo trabajarán juntos para utilizar al máximo las fortalezas que cada miembro aporta y cómo atenderán los estilos y necesidades particulares de cada uno?

Sesión 6 Hoja de Información #2



Lo que Aporto a Mi Equipo/ Lo que Necesito de Mi Equipo

(Cada persona deberá completar esta forma de manera individual)

<i>¿Qué talentos/fortalezas apporto</i> que me ayudará a mí y a mi equipo a proveer servicios a bebés y niños pequeños con discapacidades y sus familias?	<i>¿Qué necesito</i> de parte de los miembros de mi equipo para poder desempeñarme lo mejor posible y para que el equipo pueda alcanzar sus metas?

Sesión 6 Hoja de Información #2



Compromiso para Trabajar Juntos

Como equipo, ¿de qué manera trabajaremos unidos para utilizar al máximo nuestras fortalezas y tratar los estilos y necesidades particulares de cada uno?

Sesión 6 Hoja de Información #2



Estrategia 3: Actividad de “Experiencias a lo Largo de la Vida”

Adaptado de Strategies and Tools for Teams: Building High Performance Teams, pág. 10; Larry Edelman, materiales de entrenamiento no publicados, 1999.

Este ejercicio ayudará a los miembros del equipo a compartir con los demás experiencias que enriquecerán el equipo. Este ejercicio toma aproximadamente dos horas para un equipo de diez personas.

Nota: Esta actividad tiene el potencial de evocar emociones fuertes a medida que las personas elijan compartir recuerdos muy personales, y en ocasiones hasta dolorosos. Asegúrese antes de llevar a cabo este ejercicio que haya suficiente confianza dentro del equipo y una promesa de confidencialidad entre sus miembros.

1. Preparación

Escoja un salón que tenga una pared larga. Coloque papelógrafo a lo largo de toda la pared. Prepare un itinerario que comience 30 años antes y termine con el año actual. Provea un espacio de uno a dos pies entre cada año. Tal vez necesite doblar el papel a través de la esquina del salón para crear suficiente espacio.

2. Los miembros del equipo crean su cronología personal

Dele a cada miembro del equipo un marcador de color diferente. La tarea para cada miembro es colocar los eventos claves en su vida que han influenciado quienes son y los talentos, conocimientos, sabiduría, perspectivas, etc. que aportan al equipo, escribiendo/dibujando palabras o dibujos claves en el año correspondiente a cuando sucedió el evento. Estos eventos pueden ser tanto personales como profesionales. Haga que todos los miembros del equipo trabajen al mismo tiempo, pero en silencio. Asigne 10 a 15 minutos para esta parte del ejercicio.

3. Los miembros del equipo presentan sus historias

Cuando todos hayan terminado, dé a cada miembro 5 a 10 minutos para ir al cartel del tiempo y presentar al grupo en orden cronológico sus experiencias.

4. Resuma

Después que todos hayan contado su historia, permita que los miembros del equipo compartan observaciones finales sobre lo que han aprendido del ejercicio, sobre ellos mismos y sobre el equipo.

5. Permita un período de tiempo después de la actividad para socializar



Estrategia 4: Compartiendo Fortalezas y Destrezas

Adaptado de Strategies and Tools for Teams: Building High Performance Teams, pág. 23; Larry Edelman, materiales de entrenamiento no publicados, 1999.

Los miembros de los equipos que conocen las destrezas, fortalezas y experiencias de los demás miembros del equipo tienen mayores probabilidades de utilizar estos valores para alcanzar sus metas.

1. Individual

Los miembros del equipo deben trabajar individualmente, haciendo una lista de las destrezas específicas que le gustaría que los demás miembros del equipo conocieran. (Esto también se menciona en la Sección II, Estrategia 2).

Cada miembro del equipo debe enumerar destrezas en áreas específicas en su labor con niños y familias incluyendo áreas de atención e interés.

Incluya otras actividades que usted realiza que pueda resultar beneficiosa para el funcionamiento del equipo, tal como administración de un proyecto, redacción, negociación, dirección, presupuesto, cooperación, pensamiento, enseñanza, etc.

2. En equipo

Cuando cada miembro haya tenido la oportunidad de anotar sus destrezas, dedique una reunión o parte de una reunión para compartir esta información con los demás. Identifique como las destrezas de cada miembro del equipo se pueden utilizar para contribuir a la labor del equipo como conjunto.

La lista de las destrezas y talentos se puede recopilar y actualizar de manera periódica. Esto le permite ver los recursos valiosos dentro de su grupo, así como también, reconocer posibles brechas.



Estrategia 5: Clarificando los Roles durante la Reunión

Con el fin de realizar reuniones efectivas, cada miembro del equipo necesita conocer su rol en la reunión. El tener responsabilidades claras y bien definidas asegura que el trabajo del equipo se realice de manera consistente y que haya expectativas claras para cada uno de los miembros del equipo durante la reunión. Esta actividad puede ayudar a los equipos a decidir cuáles son los roles necesarios para que las reuniones sean productivas y clarificar las responsabilidades para cada uno de los roles.

En equipo, revise los roles descritos a continuación. Revise las responsabilidades mencionadas para cada uno de los roles y acuerde las expectativas del equipo para cada rol. Algunos equipos alternan responsabilidades, pidiendo a los miembros del equipo asumir varios roles en las reuniones, de manera tal que todos tengan la oportunidad de contribuir y desarrollar destrezas de liderazgo. Otros equipos asignan ciertas personas al mismo rol por un período de tiempo.

Facilitador

- ◆ *Propone y coordina el proceso del grupo y de solución de problemas.*
- ◆ *Sugiere maneras para utilizar el tiempo disponible .*
- ◆ *Se mantiene neutral en los diferentes temas – se centra en el proceso.*
- ◆ *Guía al equipo a lo largo de la agenda.*
- ◆ *Asegura que exista una oportunidad para la participación equitativa de los miembros del equipo.*
- ◆ *Provee retroalimentación al grupo.*
- ◆ *Mantiene al grupo concentrado en la tarea.*
- ◆ *Continuamente verifica el “pulso” del grupo.*
- ◆ *Asegura que las reuniones comiencen y terminen a tiempo.*

Persona que toma notas

- ◆ *Apoya al facilitador, sin tomar su rol.*
- ◆ *Recopila, organiza, y mantiene las ideas del grupo.*
- ◆ *Documenta las partes importantes de la reunión, tales como la asistencia, ideas, decisiones, planes, acción a seguir, etc.*
- ◆ *Toma nota exacta de lo que se dice – en vez de interpretar, le pregunta a la persona que está hablando si necesita aclaración.*

Sesión 6 Hoja de Información #2



Persona que controla el tiempo

- ◆ *Recuerda al grupo cuando se acerca el límite de tiempo asignado para cada tema de agenda.*
- ◆ *Apoya al grupo asegurando que las reuniones comiencen y terminen a tiempo.*

Miembros del Equipo

- ◆ *Tienen un compromiso con el grupo, el proceso, y las reglas básicas del equipo*
- ◆ *Participan activamente*
- ◆ *Escuchan las ideas de los demás*
- ◆ *Se mantienen abiertos a nueva información e ideas*
- ◆ *Muestran paciencia hacia los demás, hacia los procesos, e ideas.*
- ◆ *Son fuertes con los asuntos a tratar, pero no con las personas*
- ◆ *Comparten la responsabilidad de hacer que la reunión resulte exitosa.*
- ◆ *Ayudan al facilitador y a la persona que toma notas.*
- ◆ *Dan seguimiento a los compromisos y acuerdos.*

La Hoja de Planificación de la Reunión del Equipo en la Sección I, Estrategia 5 puede complementar esta actividad.



Estrategia 6: Características de un Buen Facilitador

Adaptado de Strategies and Tools for Teams: Building High Performance Teams, pág. 24; Larry Edelman, materiales de entrenamiento no publicados, 1999.

Responda las siguientes preguntas para identificar las destrezas y áreas donde necesita mayor desarrollo para ser un facilitador efectivo en una reunión.

Preguntas de Auto-Evaluación	Puntuación: N=Nunca R=Rara vez V=A veces M=A menudo C= Consistentemente	Ejemplos de estas cualidades:
¿Asumo responsabilidad por el proceso, no por los problemas?	N — R — V — M — C	
¿Conozco mi agenda personal y preferencias y evito que se interpongan en una facilitación efectiva?		
¿Modelo y promuevo el respeto, el escuchar activamente, la empatía, la diversidad, y el buen humor?		
¿Acepto y reconozco mis errores?		
¿Ayudo a crear un ambiente abierto y cálido?		

Sesión 6 Hoja de Información #2



¿Promuevo la participación y aseguro igualdad de oportunidad, es decir, sé como motivar a las personas que participan poco y ayudo a controlar los que dominan la discusión?		
¿Manejo efectivamente comportamientos negativos, conflictos, y problemas personales dentro de un grupo?		
¿Utilizo la restricción en lugar de arreglar las cosas?		
¿Soy efectivo utilizando diferentes estrategias para mantener a las personas enfocadas en los asuntos apropiados por un lapso de tiempo determinado?		
¿Soy claro cuando presento cada tema de la reunión, ofrezco instrucciones, confirmo que todos hayan comprendido, resumo lo que está sucediendo, y ofrezco transiciones a lo largo de la sesión?		
¿Soy flexible?		
¿Ayudo a facilitar la toma de decisiones y acuerdos sobre los próximos pasos?		

Sesión 6 Hoja de Información #2



Sección III:

Comunicación y Relaciones Interpersonales

Para trabajar de manera efectiva en equipo, los miembros del equipo deben mantener una comunicación continua sobre los niños y las familias a las que brindan servicios, el progreso en las metas trazadas, y el trabajo como equipo. Las relaciones entre los miembros del equipo también pueden facilitar o inhibir el trabajo del equipo. El contar con estrategias para comunicarse de manera efectiva y desarrollar relaciones interpersonales apoya a su equipo a trabajar con coordinación para cumplir las necesidades particulares de los bebés y niños pequeños con discapacidades y sus familias.

Descripción de Estrategias

1—Auto-Evaluación y Discusión

Las preguntas de auto-evaluación le pueden ayudar a identificar las fortalezas y puntos débiles en la comunicación y relaciones interpersonales entre los miembros del equipo.

2—Desarrollando Pautas y Reglas Básicas para la Reunión

El desarrollar pautas y reglas básicas para las reuniones de grupo ayudará a su equipo a utilizar el tiempo en actividades más satisfactorias y productivas. Ver páginas 31 a 32 para obtener algunas ideas de cómo lograrlo.

3—Desarrollando Destrezas de Comunicación

La buena comunicación entre los miembros del equipo es esencial para el trabajo efectivo de equipo, las destrezas de comunicación siempre se pueden mejorar. Vea en las páginas 33 a la 36 de este cuaderno de trabajo algunos ejemplos de actividades de desarrollo de destrezas de comunicación.

4—Evaluando sus Propios Estilos

Existe una variedad de instrumentos de evaluación diseñados con el propósito de identificar estilos personales para ayudar a las personas a comprender mejor a los demás y mejorar la comunicación.

5—Otras Estrategias Recomendadas

Utilice esta página para colocar ideas o estrategias adicionales que su equipo puede considerar de utilidad.

Sesión 6 Hoja de Información #2



Estrategia 1: Auto-Evaluación y Discusión

Adaptado de Phillips y Elledge, 1989

Instrucciones: Haga un círculo en el número en la escala que corresponda a su percepción sobre la manera en la que está funcionando el equipo actualmente. ¿Sus impresiones sobre el equipo se representan mejor en la columna de la derecha o en la de la izquierda?

Discusión/Planes de Acción: Cada miembro del equipo debe completar esta escala independientemente. Collecte las respuestas; luego compare y discuta la puntuación de los miembros del equipo para identificar áreas de fortalezas y áreas en las que necesitan seguir trabajando. Pueda ser que identifique áreas de común acuerdo y discrepancias en la manera como los miembros ven el funcionamiento del equipo. Basándose en las discusiones sobre la puntuación asignada, los miembros del equipo pueden identificar estrategias y desarrollar planes de acción para mejorar áreas que se necesiten mejorar u otras que se necesiten reforzar. Puede resultar de gran utilidad contar con el apoyo de un facilitador para estas discusiones si es que no hay un claro entendimiento entre el equipo.

Comunicación y Relaciones Interpersonales		
1. Nuestro equipo se comunica de manera efectiva	1 2 3 4 5	Nuestro equipo no se comunica de manera efectiva
2. La retroalimentación sobre el trabajo individual es buena y frecuente	1 2 3 4 5	La retroalimentación sobre el trabajo individual es pobre o no existe
3. Se reconocen los esfuerzos de los miembros del equipo	1 2 3 4 5	No se reconocen los esfuerzos de los miembros del equipo
4. Los miembros del equipo se comunican abiertamente	1 2 3 4 5	Los miembros del equipo se sienten vigilados cuando expresan su opinión
5. Los sentimientos se expresan libremente	1 2 3 4 5	Los sentimientos no se pueden expresar libremente
6. Los miembros del equipo se preocupan unos por otros	1 2 3 4 5	Los miembros del equipo no se preocupan unos por otros
7. Los miembros del equipo confían unos en otros	1 2 3 4 5	Los miembros del equipo no confían unos en otros

Sesión 6 Hoja de Información #2



Estrategia 2:

Desarrollando Pautas y Reglas Básicas para la Reunión

Adaptado de Strategies and Tools for Teams: Building High Performance Teams, pág. 29; Larry Edelman, materiales no publicados, 1999.

El ponerse de acuerdo en las pautas y reglas básicas para la reunión ayudará a los miembros del equipo a emplear su tiempo de manera más satisfactoria y productiva. Las reglas básicas pueden ser logísticas o pueden ser acerca del comportamiento deseado por parte de los miembros del equipo. Sea cual sea, deben establecerse las condiciones que apoyen al grupo a alcanzar sus metas.

Ejemplos de asuntos de los cuales el grupo puede desear desarrollar pautas:

- ◆ *Asistencia*
- ◆ *Puntualidad*
- ◆ *Lugar y hora de la reunión*
- ◆ *Nivel de participación que se espera de cada miembro*
- ◆ *Cortesía*
- ◆ *Tareas*
- ◆ *Descansos*
- ◆ *Interrupciones*
- ◆ *Manejo del conflicto*
- ◆ *Toma de decisiones*
- ◆ *Agendas ocultas*
- ◆ *Murmullos*
- ◆ *Compartir tareas rutinarias*
- ◆ *Otras normas*

Una Recomendación para Desarrollar Reglas Básicas y Pautas

Logre un acuerdo de las pautas o reglas básicas del grupo respondiendo a preguntas como las que se encuentran a continuación. No intente responderlas todas, seleccione aquellas que considere se aplican a las necesidades particulares de su equipo. Luego que el grupo haya llegado a un acuerdo, escriba las reglas básicas y distribúyalas a los miembros del equipo. Puede decidir revisar las reglas básicas al principio de cada reunión. Siempre deben estar accesibles durante las reuniones. Las reglas básicas pueden ser una ayuda valiosa para orientar a nuevos miembros del equipo.

Sesión 6 Hoja de Información #2



Preguntas de Discusión

- ◆ *Cómo debemos comunicarnos de tal manera que nos sintamos bien los unos con los otros y deseemos dar lo mejor de nosotros al equipo?*
- ◆ *¿Qué comportamiento mantendrá un ambiente saludable y seguro para compartir y asumir riesgos?*
- ◆ *¿De qué manera nos comportaremos durante nuestras reuniones?*
- ◆ *¿Cómo podemos ofrecer retroalimentación útil y constructiva para apoyar la labor de nuestro equipo?*
- ◆ *¿Necesitamos reglas básicas relacionadas a:*
 - ◆ *la asistencia?*
 - ◆ *la puntualidad?*
 - ◆ *el nivel de participación?*
 - ◆ *la cortesía?*
 - ◆ *cómo compartir tareas?*
 - ◆ *qué hacer cuando alguien no cumple con los acuerdos y compromisos?*
 - ◆ *cómo celebrar los logros?*
 - ◆ *cómo manejar las interrupciones tales como teléfonos celulares?*
 - ◆ *la confidencialidad?*
 - ◆ *cómo escuchar con respeto?*



Estrategia 3: Desarrollando Destrezas de Comunicación

Adaptado de Strategies and Tools for Teams: Building High Performance Teams, p. 12-13; Larry Edelman, materiales de entrenamiento no publicados, 1999.

Siempre se pueden mejorar las destrezas de comunicación. Cada miembro del equipo y el equipo completo debe tener el compromiso de continuar mejorando sus destrezas en esta áreas.

Algunas áreas en la que los equipos pueden necesitar seguir trabajando incluyen:

- ♦ *el reconocer cómo las emociones influyen en la comunicación*
- ♦ *cómo podemos entender nuestras preferencias y suposiciones*
- ♦ *el desarrollar destrezas para escuchar activamente*
- ♦ *aprender a dar retroalimentación constructiva, y cómo aceptar la opinión de los demás*
- ♦ *cómo podemos desarrollar destrezas de discusión y diálogo*

Utilice las siguientes actividades para desarrollar estas destrezas de comunicación de equipo:

1. Póngase en los Zapatos de los Demás (De Seagal y Horne, 1997, pág. 218)

Practique asumiendo la personalidad de otro por un tiempo (durante una reunión, por ejemplo). Puede elegir:

- ♦ *parar el ritmo*
- ♦ *hablar más deliberadamente*
- ♦ *hablar con entusiasmo y poner énfasis en palabras importantes*
- ♦ *practicar conectarse con los otros de manera más personal compartiendo algo que normalmente no haría*
- ♦ *concentrarse en una sola cosa a la vez*
- ♦ *hacer una pausa antes de hablar*



Reflexione y reconozca cómo se siente

- ◆ *¿Siente la diferencia?*
- ◆ *¿Esta experiencia cambia sus percepciones?*
- ◆ *¿Cambiará su comportamiento futuro?*
- ◆ *¿Qué aprendió?*

Pida la opinión de los demás.

- ◆ *¿Notaron algo distinto acerca de usted o de su participación?*

2. Cambiando Hábitos

(De Seagal y Horne, 1997, pág. 222)

Nuestros hábitos son producto de un número ilimitado de repeticiones. Cuanto más profundo sea un hábito, resulta más difícil cambiarlo. La siguiente práctica es muy simple en estructura, pero puede resultar sorprendentemente retadora.

Identifique un comportamiento que le gustaría tener o que desea estabilizar, o una cualidad que le gustaría cultivar en usted. Por ejemplo, podría decidir que le gustaría dejar a un colega hablar sin interrupción; o podría decidir que practicaré un ejercicio de desarrollo personal todas las mañanas.

Sea cual sea el comportamiento que seleccione, repítalo consistentemente por 21 días. Si olvida practicarlo, debe comenzar nuevamente en el Día Uno.



3. Destrezas para Escuchar de Manera Activa

La destreza de escuchar de manera activa tiene el propósito de ayudarlo a comprender claramente lo que la persona está tratando de comunicar, y dejarle saber al orador que ha comprendido. Cuando se escucha de manera activa, escuchamos tanto el contenido como el sentimiento del mensaje. Al escuchar de manera activa se incluyen los siguientes elementos:

- ◆ *Prestando Atención*

Preste atención a lo que se está diciendo; demuestre que está escuchando por medio del lenguaje corporal.

- ◆ *No emitir Juicios*

Esto tal vez sea lo más difícil – quiere decir estar o no estar de acuerdo. Recuerde que el propósito de escuchar de manera activa es comprender a la otra persona, no juzgarla.

- ◆ *Reflejando lo que comunica el Presentador*

Esta técnica le ayuda a expresar su interés y a su vez a solicitar mayor información. Utilice las mismas o palabras similares para repetirle al presentador la idea que acaba de expresar, por ejemplo,

Presentador: No estoy contento con la reunión que tuvimos hoy.

Oyente: Al parecer tiene algunas preocupaciones sobre cómo salió la reunión.

- ◆ *Escuchando los Sentimientos*

Si algo resulta importante para el oyente, el o ella tendrá sus propios sentimientos al respecto. A menudo, los sentimientos son la parte más importante del mensaje. Reconozca los sentimientos que la otra persona le está demostrando, por ejemplo,

Presentador: Tal parece por la manera en que describe la situación que usted está muy frustrado.

- ◆ *Resumiendo*

Seleccione lo que considere fueron las partes más importantes del mensaje del presentador. Resúmalas, para asegurarse que haya comprendido el mensaje correctamente.



Actividad para Escuchar de manera Activa:

- ◆ *Permita que el equipo revise y discuta los elementos para escuchar de manera activa.*
- ◆ *Divida el equipo en grupos de tres. Permita que cada grupo asuma los roles de presentador, oyente, y observador.*
- ◆ *El presentador narra una historia personal al oyente. El oyente escucha usando los elementos para escuchar de manera activa. El observador presta atención a la interacción para luego dar su opinión a las demás personas.*
- ◆ *Después que el presentador haya terminado, el presentador y el oyente deben discutir la experiencia, contestando preguntas tales como:*
 - ¿Cómo se sintió el presentador?
 - ¿Cómo se sintió el oyente?
 - ¿Qué hizo el oyente que agradó al presentador?
- ◆ *Una vez hayan tenido esta discusión, el observador deberá proveer sus observaciones y comentarios constructivos.*
- ◆ *Intercambie los roles y termine el ejercicio cuando todos hayan tenido la oportunidad de desempeñar los tres roles. Reúna a todo el equipo y sostengan una conversación sobre como se beneficiaría el equipo si todos se escucharan atentamente.*

Sesión 6 Hoja de Información #2



Estrategia 4: Evaluando sus Propios Estilos

Existe una variedad de instrumentos para auto evaluarse y para evaluar a otros, diseñados con el propósito de identificar estilos personales y de comprender mejor a cada persona y así mejorar la comunicación. Los instrumentos se centran en la variedad de estilos personales incluyendo la personalidad/el temperamento, el aprendizaje, la comunicación, la creatividad, el liderazgo, y el pensamiento.

Nota: a menudo ayuda tener un facilitador externo adiestrado para trabajar con el grupo al utilizar estas herramientas.

Meyers Briggs Type Indicator (Indicador de Personalidad Meyers Briggs)

<http://www.myersbriggs.org>

Keirsey Temperment Sorter (Clasificador de Temperamento Keirsey)

<http://www.keirsey.com>

True Colors (Colores Verdaderos)

<http://www.truecolors.org>

Knowledge Team Effectiveness Profile

<http://www.partnerwerks.com>

Team Leadership Practices Inventory (Inventario de Prácticas de Liderazgo del Equipo)

<http://www.josseybass.com>



Sección IV: Solución de Problemas y Resolución de Conflictos

La solución de problemas es una destreza necesaria en la vida. Un problema se puede definir como “una situación donde se percibe una brecha entre lo que es y lo que debería ser” (VanGundy, 1981 pág. 301). Utilizando esta definición, es claro que no solamente los grupos van a enfrentar problemas, sino que los problemas deben verse como oportunidades.

Para los equipos que trabajan con bebés y niños pequeños con discapacidades y sus familias, cada situación es particular, requiere la solución continua de problemas para poder proveer servicios individualizados. Los equipos necesitan estrategias para enfrentar los problemas que se presentan en el camino para lograr la visión y metas para los niños y sus familias. Pueden existir problemas al implementar las metas o conflictos entre los miembros del equipo (los altibajos de tener múltiples perspectivas). El resolver estos conflictos puede hacer la diferencia entre el trabajo de equipo positivo y las luchas de poderes constantes.

Descripción de Estrategias

1—Auto-Evaluación y Discusión

Las preguntas para la Auto-Evaluación le pueden ayudar a identificar destrezas y áreas en las que necesite trabajar relacionada a las destrezas en los procesos de solución de problemas y resolución de conflictos.

2—Proceso de Solución de Problemas del Equipo

Se proporciona un simple proceso para la solución de problemas describiendo una Causa para la Pausa. Asimismo se incluyen actividades para practicar este proceso de solución de problemas.

3—Estructurando Actividades de Solución de Problemas

Los grupos tienen mayor éxito enfrentando los problemas cuando utilizan un modelo estructurado que permita flexibilidad al utilizar una variedad de estrategias de solución de problemas. La hoja informativa de la página 45 provee una descripción de las etapas de solución de problemas y un cuestionario que resultará útil en la evaluación y selección de ideas que desee utilizar.

Sesión 6 Hoja de Información #2



4—Utilizando Principios de Buena Fe en su Trabajo para la Resolución de Conflictos

Encontrará en la página 49 una muestra de principios para guiar la resolución de conflictos. Su equipo puede revisar estos principios, discutir, modificar y adaptar un proceso de resolución de conflictos de manera tal que cuente con un proceso para manejarlo en el momento en que surja.

5—Desarrollando Destrezas para Manejar el Conflicto

El invertir el tiempo para planificar cómo manejar los conflictos cuando éstos ocurren y el asegurar que todos los miembros del equipo aprenden las destrezas para la resolución del conflicto puede ahorrar mucho tiempo y angustia innecesaria al equipo. En las páginas 50 a la 51 se describe un modelo que puede utilizar para manejar el conflicto.

Otras Estrategias Recomendadas

Utilice esta página para colocar ideas o estrategias adicionales que su equipo puede considerar de utilidad.



Estrategia 1: Auto-Evaluación y Discusión

Adaptado de Phillips y Elledge, 1989

Instrucciones: Haga un círculo en el número en la escala que corresponda a su percepción sobre la manera en la que está funcionando el equipo actualmente. ¿Sus impresiones sobre el equipo se representan mejor en la columna de la derecha o en la de la izquierda?

Discusión/Planes de Acción: Cada miembro del equipo debe completar esta escala independientemente. Collecte las respuestas; luego compare y discuta la puntuación de los miembros del equipo para identificar áreas de fortalezas y áreas en las que necesitan seguir trabajando. Pueda ser que identifique áreas de común acuerdo y discrepancias en la manera como los miembros ven el funcionamiento del equipo. Basándose en las discusiones sobre la puntuación asignada, los miembros del equipo pueden identificar estrategias y desarrollar planes de acción para mejorar áreas que se necesiten mejorar u otras que se necesiten reforzar. Puede resultar de gran utilidad contar con el apoyo de un facilitador para estas discusiones si es que no hay un claro entendimiento entre el equipo.

Solución de Problemas y Resolución de Conflictos		
1. El equipo utiliza un proceso de solución de problemas de manera efectiva	1 2 3 4 5	El equipo no cuenta con un proceso efectivo para la solución de problemas
2. El equipo toma las decisiones	1 2 3 4 5	El equipo no toma las decisiones
3. Las decisiones están basadas en la mejor información	1 2 3 4 5	Las decisiones no están basadas en la mejor información
4. Existe un compromiso sólido hacia las decisiones de nuestro equipo	1 2 3 4 5	No existe un compromiso sólido hacia las decisiones de nuestro equipo
5. Los conflictos en el equipo se enfrentan de manera apropiada	1 2 3 4 5	Nuestro equipo niega o evade los conflictos
6. Existe armonía entre los miembros del equipo	1 2 3 4 5	Existe discordia entre los miembros del equipo

Sesión 6 Hoja de Información #2



Estrategia 2: Proceso de Solución de Problemas

Esta actividad proveerá a su equipo una manera de estructurar el proceso de solución de problemas para que pueda lograr la mejor solución partiendo de la experiencia, conocimiento, y creatividad de todos los miembros del equipo.

El proceso de solución de problemas incluye los siguientes pasos:

1. Identificación y análisis de su Causa para la Pausa
2. Lluvia de ideas para soluciones – genere posibles soluciones
3. Análisis de las Soluciones – considere los “pros” y “contras” de cada solución recomendada
4. Consenso – identifique la mejor solución

La guía para las Causas para la Pausa (a continuación) y la hoja de trabajo denominada Cuáles son las Causas para la Pausa se emplean para asegurar que todo el equipo esté de acuerdo con el problema que se soluciona y lo que causa este problema.

Una vez que se haya completado el proceso de solución de problemas, su equipo necesitará desarrollar los planes de acción para trabajar la Causa para la Pausa, implementar los planes de acción, y evaluar los resultados para determinar si el problema ha sido resuelto de manera satisfactoria.

Causas para la Pausa

¿Qué es una Causa para la Pausa?

Las Causas para la Pausa son cosas que necesitamos considerar, pero no son necesariamente problemas. Retos o barreras, o Causas para la Pausa, son inevitables en nuestro trabajo y en nuestras vidas. Los equipos tienen la oportunidad de reflexionar y de utilizar estrategias de solución de problemas para enfrentar sus retos y problemas, e identificar posibles recursos (por ejemplo, colégas, consultores, familiares, o recursos en la internet), para recopilar opiniones e información para que los ayude a enfrentar sus Causas para la Pausa.



¿Cuál es la causa para esta pausa?

Pueden existir muchos factores que provocan la pausa. Se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- ◆ *Retos en los Sistemas*
- ◆ *Retos en las Relaciones*
- ◆ *Retos Ambientales/Curriculares*
- ◆ *Retos de Actitud*

Las siguientes preguntas para cada categoría de retos pueden ayudar a su equipo a identificar los factores para la Causa para la Pausa.

Retos en los Sistemas

¿El reto es causado por...

1. Las reglas y reglamentos de un programa?
 - ◆ *¿Se encuentra en la ley?*
 - ◆ *¿Es esa la norma dictada por reglamentos federales o estatales, acuerdos locales entre agencias, o procedimientos locales? ¿Se puede negociar?*
2. ¿Falta de un procedimiento?
3. ¿Necesidad de un acuerdo entre agencias?
4. ¿Un acuerdo entre agencias escrito y archivado, que no se haya comprendido e implementado en todos los niveles de ambas organizaciones?

Retos en las Relaciones

¿El reto es causado por...

1. ¿Falta de relaciones con un colaborador de la comunidad?
2. ¿Un pasado negativo con un colaborador de la comunidad?
3. ¿Falta de comprensión y confianza en todos los niveles de ambas agencias (administración a través de los proveedores de servicio directo)? Las relaciones pueden ser sólidas con un colaborador, pero sólo en un nivel (ejemplo: visitador de hogar a otro visitador de hogar)
4. ¿Situaciones donde las familias sienten que los programas están compitiendo unos con otros?

Sesión 6 Hoja de Información #2



Retos Ambientales/Curriculares

¿El reto es causado por...

1. ¿Acomodos o modificaciones especiales que se necesitan hacer al currículo o al ambiente?
 - ◆ *salud o nutrición*
 - ◆ *iluminación y sonido*
 - ◆ *tacto (sensorial/táctil)*
 - ◆ *acomodos ambientales para proveer apoyo de orientación y movilidad para un niño con problemas visuales*
 - ◆ *equipos o juguetes adaptados*
 - ◆ *accesibilidad*
2. ¿Disponibilidad de áreas de juego seguras y adecuadas para niños ambulatorios y no-ambulatorios?
3. ¿Barreras físicas? ¿El espacio cumple con los requisitos de Acta para Americanos con Discapacidades (ADA)?

Retos de Actitud

¿El reto es causado por...

1. El personal y/o las personas que toman las decisiones hacen las cosas de la misma manera como siempre las han estado haciendo?
2. ¿Las personas trabajan con temor o no cuentan con la información necesaria?
3. ¿Las personas se preocupan porque no "han recibido adiestramiento para hacer esto" (es decir trabajar con niños con discapacidades)?
4. ¿Las personas trabajan con estereotipos o prejuicios que interfieren con su habilidad para colaborar?



¿Cuáles son las Causas para la Pausa?

Nuestra Causa para la Pausa: _____

1. ¿Cuáles son los retos en los sistemas que impactan nuestras Causas para la Pausa?
2. ¿De qué manera el ambiente y el currículo influyen en nuestra Causa para la Pausa?
3. ¿De qué manera las relaciones con nuestros colaboradores afectan la Causa para la Pausa?
4. ¿Cómo se relacionan las actitudes en nuestra comunidad a la Causa para la Pausa?

Use estas ideas para crear un plan de acción para sus siguientes pasos.

Sesión 6 Hoja de Información #2



Estrategia 3: Estructurando Actividades de Solución de Problemas

Todo equipo enfrenta problemas que se solucionan de manera regular. El tener estrategias efectivas para enfrentar esos retos es esencial para que los equipos logren sus objetivos.

Adaptado de Strategies and Tools for Teams: Building High Performance Teams, p. 12-13; Larry Edelman, materiales de entrenamiento no publicados, 1999.

Definiciones de “problema”:

Cualquier situación en la cual se percibe que existe una brecha entre lo que es y lo que debería ser. (VanGundy, 1981, pág. 301).

A continuación cuatro etapas para solucionar un problema.

1. Redefina y Analice el Problema

...el análisis y la redefinición de un problema constituyen las actividades más importantes en el proceso de solución de problemas, ya que el proceso en esta etapa determinará en gran medida la naturaleza y calidad de las soluciones a seguir. Sin embargo, cuando un problema ha sido analizado y redefinido, el nuevo problema debe quedarse tentativo. El más grave error cometido por personas que solucionan problemas además del hecho de no analizar un problema adecuadamente, es permanecer rígidos en el primer punto de vista nuevo que surge (VanGundy, 1998).

Definir y analizar el problema es el primer paso importante para la solución del mismo. El análisis cuidadoso de las situaciones puede ayudar a asegurar que las soluciones sean adecuadas. Algunas de las estrategias para esta fase incluyen:

- ◆ *poner a prueba las percepciones y suposiciones*
- ◆ *organizar y analizar la información y los elementos esenciales del problema*
- ◆ *sugerir y/o analizar los problemas*
- ◆ *clarificar o redefinir los problemas*
- ◆ *solicitar a los miembros del equipo que compartan lo que saben sobre el problema*



2. Genere Ideas

“Cuando uno se encuentra atascado en una situación, el pensar acerca del problema no hará que lo resuelva. Tiene que aventurarse.” (Edwin Friedman, 1996).

Una vez que comprenda claramente el problema, resultará útil pensar en la mayor cantidad de soluciones posibles. Esta etapa se beneficia de las contribuciones de todas las personas involucradas en el problema. El trabajar con su equipo para generar ideas puede aportar posibilidades creativas.

A continuación algunos principios básicos para esta etapa:

- ◆ *Evite el juicio – no critique o haga comentarios*
- ◆ *La cantidad produce calidad – cuantas más ideas tenga, mayores oportunidades tendrá para elegir*
- ◆ *Cuanto más arriesgada sea la idea, más lejos podrá llegar-intente llegar a la luna*
- ◆ *Combine y mejore ideas de los demás*
- ◆ *Establezca un límite de tiempo – tómese un descanso del problema*

(Adaptado de VanGundy, 1998)

3. Evalúe y Seleccione Ideas

El proceso de evaluación es lógico y crítico y no está ligado directamente a la creatividad – tampoco lo debería ser (deBono, 1992).

El siguiente paso en el proceso de solución de problemas es revisar las ideas generadas y utilizar la sabiduría del equipo para desarrollar una solución o estrategia efectiva. Esto deberá involucrar el mirar los “pros” y “contras” a la luz de los beneficios, viabilidad, recursos necesarios y adaptación de las posibles soluciones. Eso lo llevará a seleccionar las mejores alternativas para la acción.

Tenga cuidado en establecer un criterio de evaluación para seleccionar ideas. Los siguientes factores pueden tomarse en consideración para ayudar a guiar a su equipo a identificar las condiciones necesarias para la idea seleccionada.



Factores Importantes para Considerar en la Evaluación de Ideas

Beneficios

- ¿Cuáles son los beneficios?
- ¿Qué tan significativos son los posibles beneficios?
- ¿Cómo se obtendrán los beneficios?
- ¿Qué tan duraderos son los beneficios?
- ¿Quién obtendrá los beneficios?

Viabilidad

- ¿Cómo funcionará?
- ¿Cuánto esfuerzo se necesitará para hacer posible una idea?
- ¿Quién tendrá que hacer el esfuerzo?
- ¿Requerirá que se tenga que convencer a otras personas?

Recursos

- ¿Tenemos los recursos para ponerla en práctica?
- ¿Queremos asignar recursos a esta idea?
- ¿Cuál es el costo en cuanto al tiempo, dinero, fricción, e interrupción de las actividades dianas?
- ¿Quién va a ser responsable?

Adaptabilidad

- ¿La idea se adapta a la política, estrategia, metas, valores, y cultura de la organización?
- Si la idea no se ajusta, ¿podemos adaptarla?

(Adaptado de Bono, 1992)



4. Implemente las Ideas

El siguiente paso es planificar quién hará qué, cuándo, dónde, y de qué manera se hará. El grupo además deberá decidir la manera en que los planes serán monitoreados y evaluados. Los planes de acción del equipo pueden ser utilizados para este propósito.

Algunas reflexiones finales

Guías para seleccionar y utilizar una técnica (adaptadas de VanGundy, 1988):

- ◆ *Una técnica para la solución de problemas que da resultado para un tipo de problema y situación no necesariamente debe ser efectiva si se aplica a otro problema y situación.*
- ◆ *Si se dispone de tiempo y una solución no parece resolver el problema, utilice técnicas creativas para solución de problemas. De lo contrario, utilice las soluciones ya listas.*
- ◆ *Si se dispone de tiempo y es importante considerar la aceptación de los otros, utilice técnicas grupales. De lo contrario, utilice técnicas individuales.*
- ◆ *Seleccione técnicas cuya complejidad guarde proporción con la dimensión del problema.*
- ◆ *Seleccione técnicas cuya dificultad para ser implementada guarde proporción con la necesidad de solucionar el problema.*



Estrategia 4: Utilizando Principios de Buena Fe en su Trabajo para la Resolución de Conflictos

Principios de Buena Fe en su Trabajo para la Resolución de Conflictos

1. A pesar de que el conflicto en el lugar de trabajo puede resultar incómodo, con frecuencia produce resultados positivos cuando se maneja bien la situación, los resultados son mejores que ignorar o evitar el conflicto.
2. Las personas que no están de acuerdo pueden todavía sentir respeto el uno por el otro.
3. Tanto usted como las demás personas involucradas en el conflicto desean resultados positivos. Nadie tiene la intención de destruir o dañar a los demás.
4. Cada persona en un conflicto puede ayudar a crear una atmósfera de esperanza, confianza, respeto, y seguridad para todos.
5. Hay algo que vale la pena al escuchar la posición de los demás, un grano de verdad que añade a tus propias ideas y posición.
6. Una actitud de disponibilidad hacia los demás, dejando el “no” a un lado, permite la posibilidad de solucionar problemas de manera efectiva.
7. El conflicto es una oportunidad para desarrollar integridad personal; una oportunidad para pensar cuidadosamente en los deseos, necesidades y valores más profundos de cada uno.
8. El producto final de conflicto bien manejado en el lugar de trabajo puede tener como resultado la creación de un ambiente mejor para todos.

(Adaptado de Potter-Efron, 1998)



Estrategia 5: Desarrollando Destrezas para Manejar el Conflicto

Los conflictos son inevitables. Es importante para los equipos invertir tiempo para planificar cómo manejar con los conflictos cuando surgen. A continuación se presenta un resumen básico de un modelo de resolución de conflictos, basado en el libro famoso *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* by Fisher and Ury (1991).

Separe a la persona del problema

- ◆ *Acuerde que existe un desacuerdo.*
- ◆ *Trate de ponerse en el lugar de la otra persona.*
- ◆ *No culpe a la otra persona por su problema.*
- ◆ *Reaccione con honestidad, trate de no reaccionar tan emotivamente que no pueda solucionar el problema.*

Establezca intereses, metas y prioridades

- ◆ *Todas las personas involucradas deben tener la oportunidad de definir como ven el problema y de identificar sus metas y los resultados deseados, sin buscar soluciones apresuradas o tomar posiciones duras y rápidas.*
- ◆ *Intente identificar las metas en común cuando sea posible. Identifique cosas en las que están de acuerdo.*
- ◆ *Intente ser flexible y esté dispuesto a llegar a un acuerdo si logra que sus metas estén en un nivel que se sienta cómodo.*

Provea alternativas para que todos ganen

- ◆ *Basándose en las metas de cada persona, reflexione sobre las posibles alternativas para solucionar el problema,*
- ◆ *No tome decisiones o emita juicios prematuros hasta que todas las alternativas hayan sido exploradas.*
- ◆ *Si resulta difícil generar alternativas creativas, considere invitar a otras personas que ayuden a proveer ideas y sirvan de mediadores.*

Sesión 6 Hoja de Información #2



Haga el esfuerzo para llegar a un acuerdo

- ◆ *Reconozca que las personas puedan desear procesar la información y compartir las alternativas con su familia.*
- ◆ *Evite pasar por encima de alguien para tomar decisiones apresuradas.*
- ◆ *Evalúe las alternativas en términos de la efectividad para cumplir con las metas de las partes involucradas.*
- ◆ *Llegue a un acuerdo sobre lo que mejor satisfaga las necesidades de todos.*
- ◆ *Desarrolle un acuerdo sobre los pasos a seguir.*
- ◆ *Si resulta difícil llegar a un acuerdo, considere invitar a otras personas que puedan ayudar con sus ideas y servir de mediadores.*

(Adaptado de Fisher, R, and Ury, 1991)



Sección V: Reflexión y Mejoramiento Continuo

Las organizaciones efectivas utilizan la reflexión y mejoramiento continuo como base para sus servicios. A medida que los equipos trabajan en sus planes de acción para cumplir sus metas, necesitan ir evaluando cómo les va y qué cosas necesitan hacer mejor. Este espíritu de apertura y reflexión crea un clima para hacer que los servicios inclusivos sean lo mejor posible para los bebés y niños pequeños con discapacidades y sus familias.

Descripción de Estrategias

1—Auto-Evaluación y Discusión

Las preguntas de auto-evaluación le pueden ayudar a identificar fortalezas y necesidades e relación a los procesos de reflexión y mejoramiento continuo.

2—Preguntas de Reflexión para los Equipos

A medida que los equipos comienzan a trabajar juntos, estas cinco conversaciones y preguntas pueden resultar útiles para modelar el trabajo efectivo del equipo.

3—Características de un Equipo Efectivo

Las características de un equipo efectivo pueden ayudar a definir las metas y estrategias para mejorar el funcionamiento del equipo. Refiérase a la página 56 para ver una descripción de las características de un equipo efectivo.

4—Atendiendo la Tarea y las Relaciones

Un equipo es más efectivo en lograr sus metas cuando se presta atención a los procesos del mismo. Como consecuencia, los equipos deben tener un balance en su atención entre el completar la tarea con atención y la manera cómo completan la tarea. Utilice la hoja informativa de la página 58 para discutir cómo su equipo establece un balance entre estos dos aspectos importantes.



5—¡Tómese tiempo para Celebrar!

Tome tiempo para honrar el buen trabajo que su equipo logra. Ayudará a que todos sientan orgullo y satisfacción por haber completado la tarea, y proveerá energía en las tareas que tiene por delante. Intente la actividad de la página 59 para celebrar el éxito.

Otras Estrategias Sugeridas

Utilice esta página para colocar ideas o estrategias adicionales que su equipo puede considerar de utilidad.



Estrategia 1: Auto-Evaluación y Discusión

Instrucciones: Haga un círculo en el número en la escala que corresponda a su percepción sobre la manera en la que está funcionando el equipo actualmente. ¿Sus impresiones sobre el equipo se representan mejor en la columna de la derecha o en la de la izquierda?

Discusión/Planes de Acción: Cada miembro del equipo debe completar esta escala independientemente. Collecte las respuestas; luego compare y discuta la puntuación de los miembros del equipo para identificar áreas de fortalezas y áreas en las que necesitan seguir trabajando. Pueda ser que identifique áreas de común acuerdo y discrepancias en la manera como los miembros ven el funcionamiento del equipo. Basándose en las discusiones sobre la puntuación asignada, los miembros del equipo pueden identificar estrategias y desarrollar planes de acción para mejorar áreas que se necesiten mejorar u otras que se necesiten reforzar. Puede resultar de gran utilidad contar con el apoyo de un facilitador para estas discusiones si es que no hay un claro entendimiento entre el equipo.

Reflexión y Mejoramiento Continuo		
1. Se implementan los planes	1 2 3 4 5	No se implementan los planes
2. La moral está usualmente alta	1 2 3 4 5	La moral está usualmente baja
3. Nuestro equipo trabaja eficientemente	1 2 3 4 5	Nuestro equipo trabaja de manera ineficiente
4. Nuestro equipo está logrando las metas	1 2 3 4 5	Nuestro equipo no está logrando las metas
5. Los miembros del equipo son responsables por sus compromisos y planes	1 2 3 4 5	Nuestro equipo no tiene un sistema para asumir responsabilidades
6. Nuestro equipo refleja que progresa hacia los planes de acción y las metas	1 2 3 4 5	Nuestro equipo no refleja progreso
7. Nuestro equipo revisa y evalúa el impacto de nuestros planes de acción y metas	1 2 3 4 5	Nuestro equipo no evalúa el impacto de nuestros planes de acción y metas

Sesión 6 Hoja de Información #2



Estrategia 2: Preguntas de Reflexión para los Equipos

Los equipos se definen tanto por las personas que los componen como por esas personas hacen. La manera como los miembros del equipo trabajan juntos resulta importante para determinar las metas del equipo. En consecuencia, las actividades para la formación de equipos son de vital importancia, especialmente cuando el trabajo que realizas depende del trabajo de sus compañeros del equipo. El formar un equipo involucra articulación y el hecho de compartir un conjunto de mensajes de manera exitosa entre un grupo de personas. Las actividades para formar equipos pueden ayudar a algunas personas a aprender a expresar sus necesidades y deseos sin ambigüedad y sin esperar magia. Las siguientes preguntas proveen una base para las conversaciones para formar equipos.

Primera Conversación: Centrándose en la Tarea Colectiva

- ♦ *¿Cuál es el propósito del equipo?*
- ♦ *¿Cuáles son las tareas y funciones que se esperan de nosotros?*

Segunda Conversación: Alineando los Intereses

- ♦ *¿El equipo comparte el mismo nivel de motivación para lograr ser exitoso?*

Tercera Conversación: Estableciendo Reglas Básicas de Comportamiento

- ♦ *¿Cuáles son las normas de nuestro equipo? En otras palabras, ¿qué comportamientos acordamos que deseamos ver en nuestros esfuerzos de colaboración (y qué comportamientos no deseamos ver)?*
- ♦ *¿Cómo podemos poner en práctica estos acuerdos? ¿Cómo podemos proveer retroalimentación a los miembros del equipo sobre su comportamiento? ¿De qué manera podemos crear un ambiente seguro para dar y recibir retroalimentación cuando existan desacuerdos?*

Cuarta Conversación: Estableciendo Metas Definidas y Anticipando Conflictos, Avances Importantes, y Sinergia

- ♦ *¿Cómo lograremos las metas deseadas a través del tiempo? (Teniendo en cuenta que el desempeño de un equipo puede ser estable al comienzo y luego más rápido.)*

Quinta Conversación: Honrando a las Personas y sus Diferencias

- ♦ *¿Qué es lo que cada miembro aporta?*
- ♦ *¿De qué manera honramos las diferencias de perspectivas y enfoque?*

(Adaptado de Avery, 2001)

Sesión 6 Hoja de Información #2



Estrategia 3: Características de un Equipo Efectivo

Las características de un equipo efectivo le pueden ayudar a definir las metas y estrategias para mejorar el funcionamiento del equipo.

Características	Preguntas para la Auto-Evaluación:
Metas Claras que elevan	Su equipo tiene metas que: <ul style="list-style-type: none">◆ <i>¿Valen la pena y presentan un reto?</i>◆ <i>¿Son lo suficientemente convincentes para crear una identidad del equipo?</i>◆ <i>¿Las consecuencias son claras y están ligadas a los logros?</i>
Estructura Basada en los Resultados	<ul style="list-style-type: none">◆ <i>¿Su equipo tiene un diseño o estructura que ayuda a lograr las metas?</i>◆ <i>¿Este diseño está apoyado por canales claros de responsabilidad?</i>◆ <i>¿El diseño está apoyado por una comunicación abierta?</i>◆ <i>¿El diseño está apoyado por juicios basados en hechos?</i>◆ <i>¿El diseño está apoyado por métodos para proveer retroalimentación por el desempeño individual?</i>
Miembros Competente del Equipo	¿Los miembros del equipo poseen los talentos y destrezas esenciales para: <ul style="list-style-type: none">◆ <i>Lograr las metas del equipo?</i>◆ <i>Demostrar confianza unos con otros?</i>◆ <i>Colaborar de manera efectiva?</i>
Compromiso de Unificado	<ul style="list-style-type: none">◆ <i>¿El logro de la meta de nuestro equipo es de mayor prioridad que las metas individuales?</i>◆ <i>¿La meta inspira a los miembros del equipo a dedicar el esfuerzo necesario para alcanzar el éxito?</i>

Sesión 6 Hoja de Información #2



Clima de Colaboración	¿El equipo ha establecido un clima que: <ul style="list-style-type: none">◆ <i>Abarca un conjunto de valores comunes?</i>◆ <i>Permite a sus miembros tener la confianza suficiente como para compartir información, percepciones, y retroalimentación?</i>
Estándares de Excelencia	<ul style="list-style-type: none">◆ <i>¿El equipo ha establecido estándares altos?</i>◆ <i>¿El equipo continuamente busca mejorar su desempeño?</i>
Apoyo Externo y Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none">◆ <i>¿El equipo cuenta con los recursos y apoyo externo necesarios para lograr sus metas?</i>◆ <i>¿El equipo recibe reconocimiento o incentivos por sus logros?</i>
Liderazgo basado en Principios	¿El equipo tiene un compromiso basado en los principios de: <ul style="list-style-type: none">◆ <i>Confiar en sus miembros niveles de responsabilidad significativa?</i>◆ <i>Confrontar el desempeño inadecuado?</i>◆ <i>Recompensar el desempeño superior?</i>

(Adaptado de Larson y LeFasto, 1989)

Sesión 6 Hoja de Información #2



Estrategia 4: Atendiendo la Tarea y las Relaciones

Adaptado de Strategies and Tools for Teams: Building High Performance Teams, p. 12-13; Larry Edelman, materiales de entrenamiento no publicados, 1999.

En un equipo efectivo, los miembros prestan atención tanto a 1) la manera como se llevan a cabo las tareas y 2) las relaciones del grupo. La tarea de un grupo es el trabajo que se está tratando de realizar, el objetivo que está tratando de lograr. "Relación" se refiere a la confianza, disponibilidad y cohesión del grupo. La investigación demuestra claramente que los grupos que no prestan atención a ambas dimensiones no funcionan tan bien como los grupos que sí lo hacen. La investigación también demuestra que ciertos comportamientos aumentan las posibilidades que la tarea se realice y que el grupo muestra cohesión (Jones & Miller, 1993, pp. 10-12).

Discuta cómo su equipo establece un balance entre las tareas y relaciones. Puede ser que desee que cada miembro del equipo haga un dibujo sobre la manera como ven el balance.

Discuta el balance deseado para su equipo. ¿Qué puede hacer como equipo para lograr el balance deseado?



Estrategia 5: ¡Tómese Tiempo para Celebrar!

Es importante tomar tiempo para honrar el buen trabajo realiza su equipo. Ayudará a todos sentir orgullo por la tarea realizada y a recargar energías para las próximas tareas. Intente las siguientes actividades para celebrar el desempeño de su equipo:

- ◆ *Pida a cada uno de los miembros que identifique los logros del equipo.*
- ◆ *Inicie o termine cada una de las reuniones del equipo con una celebración de los logros o momentos de orgullo.*
- ◆ *Utilice los materiales de arte, diseñe premios para su equipo. En el centro del premio, escriba el nombre del premio que va a otorgar al equipo.*
- ◆ *Identifique un lugar donde pueda colocar los logros individuales y del equipo de manera tal que todos los puedan ver.*
- ◆ *Desarrolle reglas básicas sobre la manera cómo reconocerá y celebrará los logros*
- ◆ *Reconozca acontecimientos o hechos importantes con una celebración.*
- ◆ *Asegure que todos entiendan lo que se está celebrando y por qué.*
- ◆ *Envíe notas personales a los miembros del equipo reconociendo sus contribuciones.*
- ◆ *Revise el nivel de apoyo que ofrece al trabajo eficiente revisando el “Índice de Refuerzo” (Encouragement Index) (en Kouzes y Posner, Encouraging the Heart, 2003, pp. 31-33).*
- ◆ *Proporcione a cada miembro del equipo una caja de tesoro u otro envase. Haga que cada miembro escriba lo que valora de los demás miembros de su equipo. Coloque las notas en cada una de las cajas y revíseles periódicamente.*
- ◆ *Revise la lista de las “150 maneras de Motivar el Corazón” (150 ways to Encourage the Heart) y utilice estrategias que tengan sentido para su equipo (en Kouzes y Posner, Encouraging the Heart, 2003 pp. 151-175).*

(Adaptado de Kouzes y Posner, 2003)



Referencias

- ◆ Avery, C. (2001). *Teamwork Is an Individual Skill: Getting Your Work Done When Sharing Responsibility*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, Inc.
- ◆ Covey, S., Merrill, A.R. & Merrill, R.R. (1995). *First Things First*. New York: Fireside.
- ◆ DeBono, E. (1992). *Serious Creativity*. New York: Harper Business.
- ◆ Edelman, L. (1999). *Strategies and Tools for Teams: Building High Performance Teams*. Unpublished presentation materials.
- ◆ Edelman, L. (1999). *Discovering New Solutions: Building Problem Solving Skills*. Unpublished presentation materials. University of Colorado Health Sciences Center.
- ◆ Fisher, R. & Ury, W. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. New York: Penguin Books
- ◆ Friedman, E.H. (1996). *Reinventing Leadership (video)*. New York: Guilford Publications
- ◆ Jones, T. & Miller, D. (1993). *Interdisciplinary Team Development*. Unpublished work-in-progress of the TriAlliance, an initiative of the American Occupational Therapy Association, the American Physical Therapy Association, and the American Speech and Hearing Association.
- ◆ Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (2003). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. New York: Harper Business Essentials.
- ◆ Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2003). *Encouraging the Heart: A Leaders' Guide to Rewarding and Recognizing Others*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ◆ Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ◆ Larson, C. & LeFasto, F.A. (1989). *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- ◆ Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, 10th ed. (1998). Springfield, MA: Merriam-Webster, Inc.
- ◆ Phillips, S.L. & Elledge, R.L. (1989). *The Team-Building Source Book*. San Diego, CA: University Associates.

Sesión 6 Hoja de Información #2



- ◆ *Potter-Efron, R. (1998). Working Anger: Preventing and Resolving Conflict on the Job. Oakland, CA: New Harbinger Publications.*
- ◆ *Seagal, S. & Horne, D. (1997). Human Dynamics. Cambridge, MA: Pegasus Communications, Inc.*
- ◆ *Senge, P.M. (1994). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.*
- ◆ *Spencer, L.J. (1989). Winning through Participation: Meeting the Challenge of Corporate Change with the Technology of Participation. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Co.*
- ◆ *Sugar, S. & Takacs, G. (2000). Games that Teach Teams: 21 Activities to Super-Charge Your Group! San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.*
- ◆ *VanGundy, A. (1981). Techniques of Structured Problem Solving (1st edition). New York: Van Nostrand Reinhold.*
- ◆ *VanGundy, A. (1988). Techniques of Structured Problem Solving (2nd edition). New York: Van Nostrand Reinhold.*
- ◆ *VanGundy, A. (1994). Brain Boosters for Business Advantage: Ticklers, Grab Bags, Blue Skies, and Other Bionic Ideas. San Diego: Pfeiffer & Co.*

Sesión 6 Hoja de Información #2



Apéndice: Auto-Evaluación y Discusión

Las preguntas de auto-evaluación se han presentado a lo largo de este manual. Todas esas preguntas se recopilan en este documento con el fin de permitir que los equipos completen una evaluación abarcadora del trabajo que realizan en equipo.

Instrucciones: Haga un círculo en el número en la escala que corresponda a su percepción sobre la manera en la que está funcionando el equipo actualmente. ¿Sus impresiones sobre el equipo se representan mejor en la columna de la derecha o en la de la izquierda?

Discusión/Planes de Acción: Cada miembro del equipo debe completar esta escala independientemente. Collecte las respuestas; luego compare y discuta la puntuación de los miembros del equipo para identificar áreas de fortalezas y áreas en las que necesitan seguir trabajando. Pueda ser que identifique áreas de común acuerdo y discrepancias en la manera como los miembros ven el funcionamiento del equipo. Basándose en las discusiones sobre la puntuación asignada, los miembros del equipo pueden identificar estrategias y desarrollar planes de acción para mejorar áreas que se necesiten mejorar u otras que se necesiten reforzar. Puede resultar de gran utilidad contar con el apoyo de un facilitador para estas discusiones si es que no hay un claro entendimiento entre el equipo.

Misión y Objetivos del Equipo		
La misión y metas son claras, los miembros del equipo las entienden y comparten	1 2 3 4 5	La misión y metas nos son claras, son diversas y conflictivas
El equipo está comprometido con la misión y metas	1 2 3 4 5	El equipo muestra falta de compromiso hacia la misión y metas
Las prioridades para la acción están establecidas y son realistas	1 2 3 4 5	El equipo tiene demasiadas prioridades
El equipo repasa la misión y metas con frecuencia y actualiza los planes de acción	1 2 3 4 5	El equipo pocas veces planifica y establece metas

Sesión 6 Hoja de Información #2



Roles y Responsabilidades		
Los roles y responsabilidades del equipo están interrelacionados	1 2 3 4 5	Los roles y responsabilidades del equipo no están relacionados
Los miembros están muy claros con respecto a sus roles	1 2 3 4 5	Los miembros no están claros sobre sus roles
Las tareas están bien organizadas	1 2 3 4 5	Las tareas están fragmentadas, no están bien organizadas
Los miembros coordinan sus esfuerzos	1 2 3 4 5	Los miembros no coordinan sus esfuerzos
El liderazgo es compartido	1 2 3 4 5	El liderazgo recae sobre una sola persona
Los miembros están conscientes de las destrezas de los demás	1 2 3 4 5	Los miembros no conocen las destrezas de los demás
El equipo utiliza las destrezas de sus miembros	1 2 3 4 5	El equipo no utiliza las destrezas de sus miembros
Se valoran las fortalezas individuales	1 2 3 4 5	No se valoran las fortalezas individuales
Comunicaciones y Relaciones Interpersonales		
Nuestro equipo se comunica de manera efectiva	1 2 3 4 5	Nuestro equipo no se comunica de manera efectiva
La retroalimentación sobre el trabajo individual es buena y frecuente	1 2 3 4 5	La retroalimentación sobre el trabajo individual es pobre o no existe
Se reconocen los esfuerzos de los miembros del equipo	1 2 3 4 5	Se reconocen los esfuerzos de los miembros del equipo
Los miembros del equipo se comunican abiertamente	1 2 3 4 5	Los miembros del equipo se sienten vigilados cuando expresan su opinión
Los sentimientos se expresan libremente	1 2 3 4 5	Los sentimientos no se pueden expresar libremente
Los miembros del equipo se preocupan unos por otros	1 2 3 4 5	Los miembros del equipo no se preocupan unos por otros
Los miembros del equipo confían unos en otros	1 2 3 4 5	Los miembros del equipo no confían unos en otros

Sesión 6 Hoja de Información #2



Solución de Problemas y Resolución de Conflictos		
El equipo utiliza un proceso de solución de problemas de manera efectiva	1 2 3 4 5	El equipo no cuenta con un proceso efectivo para la solución de problemas
El equipo toma las decisiones	1 2 3 4 5	El equipo no toma las decisiones
Las decisiones están basadas en la mejor información	1 2 3 4 5	Las decisiones no están basadas en la mejor información
Existe un compromiso sólido hacia las decisiones de nuestro equipo	1 2 3 4 5	No existe un compromiso sólido hacia las decisiones de nuestro equipo
Los conflictos en el equipo se confrontan de manera apropiada	1 2 3 4 5	Nuestro equipo niega o evade los conflictos
Existe armonía entre los miembros del equipo	1 2 3 4 5	Existe discordia entre los miembros del equipo
Reflexión y Mejoramiento Continuo		
Se implementan los planes	1 2 3 4 5	No se implementan los planes
La moral está usualmente alta	1 2 3 4 5	La moral está usualmente baja
Nuestro equipo trabaja eficientemente	1 2 3 4 5	Nuestro equipo trabaja de manera ineficiente
Los miembros del equipo son responsables por sus compromisos y planes	1 2 3 4 5	Nuestro equipo no tiene un sistema para asumir responsabilidades
Nuestro equipo refleja que progresa hacia los planes de acción y las metas	1 2 3 4 5	Nuestro equipo no refleja progreso
Nuestro equipo revisa y evalúa el impacto de nuestros planes de acción y metas	1 2 3 4 5	Nuestro equipo no evalúa el impacto de nuestros planes de acción y metas

Sesión 6 Hoja de Información #2