Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS "LIC. BENJAMÍN CAÑAS"
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA DE MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS EN LA UNIDAD FINANCIERA DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA DE EL SALVADOR"

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

Eusebio Mateo Hernández Escobar

Carmen Elizabeth Majano Villatoro

Flor de María Rivas Sánchez

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO, 2002

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

Universidad Tecnológica de El Salvador

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

LICDA. ANA MARTA CONCEPCIÓN MORENO DE ARAUJO

DECANO

JURADO EXAMINADOR

LIC. CARLOS PORFIRIO MARTÍNEZ CASTRO - PRESIDENTE

LIC. JOSÉ GUILLERMO VILLAVICENCIO - PRIMER VOCAL

LICDA. VILMA ELENA FLORES DE ÁVILA - SEGUNDO VOCAL

MAYO, 2002

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTO

A DIOS TODOPODEROSO: Quien con su inmenso amor me ha acompañado en todos los momentos de mi vida, dándome sabiduría, fortaleza y paciencia para lograr la culminación de mi carrera, infinitamente agradecida.

A MI MADRE: María Luisa, por haber contado con su apoyo incondicional e incalculable contribución durante toda mi vida.

A MIS HERMANOS Y SOBRINOS: Por toda la confianza puesta en mí y el apoyo brindado.

A NUESTRO ASESOR: Licenciada Vilma Elena de Ávila, por ser la guía para el logro de nuestro objetivo.

Y COMO UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL: A quien pudo haber sido un gran sacerdote, pero es un excelente profesional, Gracias Licenciado por toda su valiosa colaboración y buena disposición.

Carmen Elizabeth Majano Villatoro

AGRADECIMIENTO

A DIOS TODOPODEROSO: Quien me ha iluminado y acompañado en el camino de la vida, dándome sabiduría, fortaleza y paciencia para lograr la culminación de mi carrera.

A MI ESPOSA E HIJAS: Por haberme brindado el apoyo incondicional en todo momento.

A MIS PADRES: Por haber contribuido en mis primeros pasos, para poder llegar a esta meta.

A NUESTRO ASESOR: Licenciada Vilma Elena de Ávila, por ser la guía para el logro de nuestro objetivo.

Y COMO UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL: Al Lic. Carlos Martínez por ser más que un catedrático, un amigo que empeñado en la superación del estudiante brinda el apoyo en las necesidades del conocimiento.

Eusebio Mateo Hernández Escobar

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....i

CAPÍTULO I

"MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS Y GENERALIDADES DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA DE EL SALVADOR".

A. GRUPOS DE TRABAJO.....1
1. Cambios en el Concepto del Trabajo.....1
2. Del Trabajo Individual al Trabajo Colectivo.....2
3. Concepto y Características de los Grupos.....4
a. Tipología General de los Equipos de Trabajo.....5
1) Equipos asesores.....6
2) Equipos de producción.....6
3) Equipos de proyecto.....6
4) Equipos de acción.....6
B. EQUIPOS AUTODIRIGIDOS.....7
1. Antecedentes.....7
a. La Revolución Socio-Técnica.....7
2. Conceptualización.....8
3. Objetivo.....9
4. Importancia.....11
a. Características.....12
b. Premisas para el Desarrollo de los Equipos Autodirigidos.....15
1) Premisa de la Organización.....15

2) Premisa del Individuo.....15
c. Equipos de Alto Desempeño.....16
1) Equipo.....16
2) Proceso de Equipos de Alto Desempeño.....16
a) Objetivo Común.....17
b) Funciones Apropiadas.....17
c) Liderazgo Aceptado.....18
d) Procesos Eficaces.....19
e) Relaciones Sólidas.....21
f) Comunicación Excelente.....22
5. Ventajas de los Equipos Autodirigidos.....23
6. Creación de los Equipos.....23
a. Diagnóstico.....24
b. Aspectos a tomar en cuenta para implementar Equipos Autodirigidos.....27
7. El Empowerment y su relación con los Equipos Autodirigidos.....28
a. Claves del Empowerment.....34
1) Compartir la información con todos.....34
2) Crear autonomía por medio de fronteras.....36
3) Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.....39
C. LOS MODELOS.....41
1. Conceptualización.....42
2. Importancia.....42
3. Clasificación.....43
a. Modelos narrativos.....44
b. Modelos gráficos.....44
c. Modelo administrativo.....44
D. GENERALIDADES DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL.....45
1. Concepto.....45
2. Objetivo.....45

3. Importancia.....45
4. Marco Legal.....46
a. Características de la Unidad Financiera Institucional.....46
b. Atribuciones de la Unidad Financiera Institucional.....47
c. Funciones de la Unidad Financiera Institucional.....48
d. Aplicación del sistema informático institucional.....52
e. Desconcentración del Proceso Administrativo Financiero en la Unidad Secundaria Ejecutora Financiera Institucional (USEFI).....52
f. Estructura Organizacional.....53
1) Relaciones internas institucionales.....53
2) Relación con el área administrativa.....54
3) Relación con la USEFI.....54
4) Relación con las unidades encargadas o responsables de los proyectos.....55
5) Personal de la Unidad Financiera Institucional.....55
a) Personal de la USEFI.....56
b) Atribuciones y Funciones.....56
c) Condición previa al nombramiento.....56
5. Proceso Administrativo Financiero.....57
a. Responsabilidad del proceso de formulación presupuestaria.....57
b. Presupuesto Preliminar y Plan Anual de Trabajo.....58
c. Proyecto de Presupuesto Institucional.....58
d. Documentos técnicos para la Ejecución Presupuestaria Institucional.....58
e. Previsión Presupuestaria de Egresos.....60
f. Requerimiento de Fondos.....60
g. Pago de obligaciones.....62
h. Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria Institucional.....62
i. Registro del Movimiento Contable Institucional.....64

j. Soporte de los registros.....65
k. Cierre de movimientos mensuales y del ejercicio financiero fiscal.....65
l. Análisis, interpretación y presentación de los estados financieros institucionales.....66

CAPÍTULO II

"DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO EN EQUIPO DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA DE EL SALVADOR".

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....68
1. Objetivo General.....68
2. Objetivos Específicos.....68
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....69
1. Tipo de Estudio.....69
a. Exploratoria.....69
b. Descriptiva.....69
2. Población y Muestra.....69
a. Población.....69
b. Muestra.....70
3. Recolección de Información.....70
a. Bibliográfica.....70
b. De Campo.....70
4. Técnicas y Instrumentos.....70
a. Técnicas.....71
b. Instrumento.....71
5. Procedimientos.....71
a. Prueba Piloto.....71
b. Registro y Ordenamiento de los resultados.....71

c. Descripción y Análisis de la Información.....72
d. Diagnóstico y Conclusiones.....72
C. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....72
D. DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA.....105
1. Comunicación.....106
2. Liderazgo.....107
3. Procesos.....108
4. Resultados.....109
E. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....110

CAPÍTULO III

"DISEÑO DE MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS EN LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA DE EL SALVADOR".

A. FASE I – SENSIBILIZACIÓN.....111
1. Esquema de Modelo de Equipos Autodirigidos.....112
2. Sensibilización.....113
a. Descongelamiento.....114
b. Cambio.....114
1) Identificación.....114
2) Internalización.....114
c. Recongelamiento.....114
3. Educación y Desarrollo de Habilidades.....115
4. Apoyo y Compromiso.....116
a. Ministro, Director Ejecutivo y Jefe Unidad Financiera Institucional...116
b. Jefes de áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad.....117
c. Miembros del Equipo.....118
d. Creación de Visión.....118

e. Creación de Misión.....118
f. Creación de Valores.....118
B. FASE II - PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....119
1. Factores de Desarrollo Institucional.....119
a. Subsistema de Objetivos.....119
b. Subsistema Estructural.....120
c. Subsistema Normativo.....121
d. Subsistema Social Humano.....122
e. Subsistema Tecnológico.....123
2. Organización de Equipos.....123
a. Funciones del Facilitador.....125
b. Organización interna de los Equipos Autodirigidos.....126
c. Metodología de Trabajo.....127
d. Elaboración de Actas.....129
e. Plan de Trabajo de los Equipos Autodirigidos.....132
f. Herramientas necesarias para poner en prácticas modelos de organización por medio de equipos autodirigidos.....133
3. Características del equipo de trabajo.....133
C. FASE III - PREPARACIÓN DE EQUIPOS.....137
1. Visualización del Equipo.....137
2. Asignación de Papeles.....146
3. Establecimiento de reglas básicas.....152
4. Organización del Trabajo.....155
5. Toma de Decisiones en Equipo.....158
D. FASE IV - FACULTAMIENTO DE EQUIPOS.....161
1. Implementación.....161
2. Monitoreo y ajuste continuo.....162
3. Requisitos Básicos.....163
4. Claves del Empoderamiento.....165
5. Empoderamiento de Equipos.....166
a. Elementos a Compartir.....166

b. Acciones para dar Empoderamiento.....167
c. Niveles de Toma de Decisiones.....168
1) Escala de Decisiones.....168
d. Elementos de un Equipo.....169
E. FASE V - SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....171
1. Factores de Evaluación.....172
2. Completar el Trabajo.....178
3. Publicar los Resultados.....180
Referencias Bibliográficas.....183
Anexos.....185

INTRODUCCIÓN

Dentro del proceso de modernización del Estado fue creado el Sistema de Administración Financiero Integrado, el cual es el encargado de la Gestión Financiera del Estado, bajo la conceptualización de Centralización Normativa y Descentralización Operativa, es así como establecen en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado la Creación de las Unidades Financieras Institucionales, las que a su vez se encuentran conformadas por tres áreas: Presupuesto, Tesorería y Contabilidad.

Dentro de este contexto se presenta el siguiente documento titulado **"PROPUESTA DE MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS EN LA UNIDAD FINANCIERA DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA EL SALVADOR",** el que contiene información que puede servir de guía para otras unidades del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, así como para otros entes interesados en la implementación del sistema de trabajo de Equipos Autodirigidos. Este documento consta de tres capítulos los cuales se detallan a continuación:

CAPÍTULO I: Contiene información de tipo técnica y conceptual sobre la cual se sustentan los equipos autodirigidos, así como aspectos técnicos y legales de la Unidad Financiera del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia.

CAPÍTULO II: Hace referencia a la investigación de campo que se realizó con el fin de obtener los datos necesarios para poder evaluar la situación actual referente al trabajo de equipo en la Unidad Financiera del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, de igual forma se presentan los objetivos de la investigación, la metodología utilizada, la población y muestra del estudio, recopilación de la información por medio del cuestionario suministrado a los empleados de la Unidad Financiera, procediendo posteriormente al ordenamiento, y registro en matriz de doble entrada para su respectivo análisis en el cual se fundamenta la necesidad de la implementación del Modelo de Equipos Autodirigidos.

CAPÍTULO III: Se presenta el modelo de implementación de equipos autodirigidos en la Unidad Financiera del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia el cual consta de cinco fases las que se describen a continuación:

Fase I: Sensibilización la cual consta de tres apartados: 1) Proceso de cambio, 2) Educación y desarrollo de habilidades y 3) Apoyo y compromiso, la Fase II: Preparación de la organización la cual consta de tres apartados: 1) Factores de desarrollo institucional, 2) Organización de equipos y 3) Características del equipo de trabajo. Fase III: Preparación de equipos que consta de cinco apartados: 1) Visualización del equipo, 2) Asignación de papeles, 3) Establecimiento de reglas básicas, 4) Organización del trabajo y 5) Toma de decisiones en equipo. Fase IV: Facultamiento e implementación: la cual consta

de cinco apartados: 1) Implementación, 2) Monitoreo y ajuste continuo, 3) Requisitos básicos, 4) Claves del empoderamiento y 5) Empoderamiento de equipos y la Fase V: Seguimiento y evaluación; que consta de tres apartados: 1) Factores de evaluación, 2) Completar el trabajo y 3) Publicar los resultados. Con la propuesta de implementación se pretende contribuir con las autoridades de la Institución para el mejor funcionamiento de la Unidad Financiera.

CAPÍTULO I

"MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS Y GENERALIDADES DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA DE EL SALVADOR".

A. GRUPOS DE TRABAJO

1. Cambios en el Concepto del Trabajo[1]

El ser humano en el pasado fomentó la convicción de que "el trabajo duro siempre se paga", es decir que, a cambio del sacrificio y de la entrega al trabajo, el hombre obtenía como respuesta de la sociedad los medios para la subsistencia de su familia, como alimentación, casa, vestido y salud; elementos para su desarrollo, como la propia educación y la de sus hijos, seguridad en la vejez y algunos complementarios, como automóvil, recreación y membresía en algunos grupos.

El cambio de una mayoría creyente en el trabajo duro hacia una minoría, indica claramente la interrogación crítica sobre si vale la pena apegarse a las viejas reglas para lograr la autorrealización de la persona.

[1] García, María y Otros. El trabajo en equipo. Fondo Educativo Interamericano S.A., México, 1 Parte, Pág. 17-23

El salario, el estatus, la competencia, el individualismo, la concentración del poder y otros elementos característicos del trabajo en las sociedades de consumo, han perdido importancia paulatinamente, en virtud de la aparición de aspectos acerca de la libertad, el trabajo significativo, la cooperación y la participación para mejorar la calidad de la vida.

La transformación de la cultura ha abierto el abanico de aspiraciones del hombre, que ya no se conforma con lo que recibía en el esquema tradicional del trabajo, y ha obligado a las instituciones a revisar sus sistemas de producción y sus políticas.

2. Del Trabajo Individual al Trabajo Colectivo

En un mercado caracterizado por la libre competencia, la empresa privada del mundo occidental tiene que hacer un esfuerzo deliberado para que sus productos respondan a los requerimientos de los usuarios, asegurando así la productividad y, por lo tanto, la supervivencia de la organización. De igual manera, las instituciones del sector público, sobre todo en los países latinoamericanos, se enfrentan a las demandas de las nuevas circunstancias sociales, específicamente la presentación de servicios a ciudades en constante crecimiento y a poblaciones rurales dispersas.

Por otra parte, cuando el trabajo se convierte en una acción realizada colectivamente, la interrelación de personal formado en distintas ramas del conocimiento es más difícil de administrar. No obstante, el aprovechamiento de su mayor potencial puede lograrse si los grupos aprenden a colaborar en el cumplimiento de metas comunes.

La transformación de un trabajo individual en un trabajo colectivo, acentuada en nuestro siglo, destaca la importancia de las relaciones entre las personas. Por ello, la comunicación, la colaboración y otras formas de interpretación humana deben adecuarse para facilitar la gestión de los grupos de trabajo en beneficio de las metas de las instituciones. El establecimiento de relaciones interpersonales significativas no debe considerarse sólo como un buen deseo, ni como el mito de la gran familia feliz, sino como un esfuerzo continuo de convivencia y trascendencia en el trabajo en grupos. La frustración aparece cuando ante el esfuerzo de las personas no existe respuesta de la organización.

Las personas que se han decidido a participar en el trabajo colectivo, han debido ajustar sus actitudes, en interés de la armonía del grupo, a ciertas reglas básicas, entre las cuales se pueden mencionar: ser uno mismo, conocerse mutuamente, evitar él equivoco, confiar en el otro, rechazar el sectarismo y tener lealtad hacia las personas.

Las profundas transformaciones del significado que el individuo da al trabajo, los cambios en la composición de la fuerza laboral y la exigencia del trabajo colectivo implican revisar y modificar actitudes, reaprender comportamientos y establecer relaciones significativas, por lo cual la influencia y la persuasión de los dirigentes, en estos aspectos, se han convertido en elementos esenciales del proceso de actualización de las instituciones.

Las personas modifican su comportamiento a partir de la influencia de quienes los rodean, así como de la apreciación de las circunstancias donde están inmersas principalmente en lo que respecta al manejo de autoridad y el sentido de afiliación, siendo estos factores menos conscientes y controlables en un proceso de cambio.

3. Concepto y Características de los Grupos[2]

La tendencia gregaria del hombre atribuida al instinto y al aprendizaje, en el fenómeno de la socialización, adquiere diferentes manifestaciones que es preciso distinguir para comprender la condición de los grupos. La agrupación es un conjunto de personas que, aunque tienen necesidades e intereses comunes, permanecen anónimas; su objetivo común es exterior a ellas.

[2] Ibid. 2 Parte, Pág.27-31

Finalmente, el grupo es una formación social organizada compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí que cuenta con metas y necesidades comunes.

Las personas participan en los grupos para asegurar la producción de los bienes materiales requeridos para la subsistencia, las condiciones de afecto, protección y conservación de la especie, los elementos que favorecen al desarrollo continuo de los conocimientos, los recursos culturales y la libertad.

Las metas comunes a todos los miembros del grupo lo hacen interdependientes. Esto significa que un individuo sólo puede lograr una meta en la medida en que todos los demás realicen un esfuerzo en el mismo sentido.

Para satisfacer sus necesidades, los grupos utilizan ciertos recursos, entre los cuales se pueden mencionar los conocimientos habilidades de sus miembros y los recursos materiales a su disposición.

a) Tipología General de los Equipos de Trabajo[3]

Se crean equipos de trabajo para fines diversos y deben enfrentarse, por tanto, a diferentes desafíos. Los directivos pueden afrontar esos retos con más garantías si están conscientes de las diferencias que existen entre equipos.

[3]Kreitner, Robert, Angelo Kinicki, Comportamiento de las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill, España, Capítulo 12, Pág. 364 -367

Tipos generales de equipos de trabajo son: 1) de asesoría, 2) de producción, 3) de Proyectos y 4) de acción.

1) Equipos asesores: Como el nombre lo indica, la creación de equipos asesores obedece a la necesidad de ampliar la base de información para la toma de decisiones de gestión.

2) Equipos de producción: Los equipos clasificados en este segundo tipo asumen la responsabilidad por la realización de las operaciones diarias.

3) Equipos de proyectos: Los proyectos demandan la resolución creativa de problemas para lo cual suele ser necesario aplicar conocimientos especializados.

4) Equipos de acción: En un alto nivel de especialización se combina con un alto grado de coordinación.

Un grupo de trabajo se convierte en un equipo cuando:

- El liderazgo se convierte en una actividad compartida.
- La responsabilidad se desplaza del ámbito estrictamente individual a un ámbito a la vez individual y colectivo.
- El grupo desarrolla su propia finalidad o misión.

- La solución de problemas constituye una forma de vida y no una actividad a tiempo parcial.
- La eficacia se mide por los resultados y productos colectivos del grupo.

B. EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

1. Antecedentes

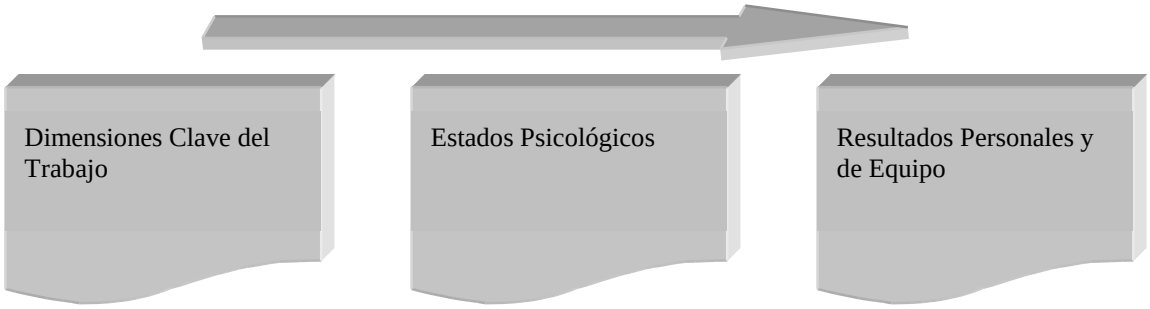
a. La Revolución Socio-Técnica

El Instituto Tavistok de Relaciones Humanas, dice que el "Enriquecimiento del Trabajo se da solo cuando existe una integración balanceada de los sistemas sociales y técnicos de la organización" [4], Esto lo fundamenta debido a que en éste sistema se combina una estructura formal simple con funciones complejas de trabajo, es decir el empleado está comprometido con la totalidad de los miembros y consecuentemente se encuentra involucrado en una variedad de tareas en cooperación con diferentes miembros del grupo; puede involucrarse en cualquier tarea de su área con cualquier otro miembro del grupo y hacer su parte en el momento oportuno. [5]

[4] Equipos de Alto Desempeño, Unity Empresa Consultora, México (Forja.com.)

[5] Boyett, Joseph y Jimmy Boyett, Hablan los Gurús. Editorial Norma, Colombia, Capitulo 4, Págs.150-151

El Instituto, cuyo concepto lo originaron Erick Trist y Ken Bawforth, se basa en cinco dimensiones fundamentales para enriquecer el trabajo. Estas son los marcos conceptuales para rediseñar las tareas.[4]



Variedad de tareas Identificación con la tarea Significado del trabajo	Le da sentido al trabajo	Alta motivación, alto crecimiento y satisfacción.
Autonomía	Sentido de responsabilidad por los resultados	Alta satisfacción por el trabajo.
Retroalimentación	Conocimiento de los resultados del trabajo	Alta efectividad.

2. Conceptualización

- ✓ Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.[6]

[6] Stoner, James A.F. y Otros. Administración. Grupo Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, México. Págs. 546-549

- ✓ Equipo: Grupo pequeño, con habilidades complementarias, que asume la responsabilidad por un propósito, unos objetivos y un enfoque común.[7]
- ✓ Se denominan equipos autodirigidos a un conjunto de personas, que se hallan mutuamente disponibles y que cuentan con habilidades complementarias, y además comparten propósitos y objetivos motivadores comunes, acordados y significativos. Cuya diferencia con otros equipos radica en el alto rendimiento, la inexistencia de errores y la capacidad de respuesta que estos tienen.
- ✓ Los equipos autodirigidos son una forma de organización para pequeños grupos de trabajo, que cumplen con una fase dentro de un proceso productivo mayor en una organización que los incluye que se caracteriza por la responsabilidad colectiva sobre la fase del proceso productivo a su cargo, y por la decisión colectiva y autónoma sobre este proceso, con atribuciones para fijar la asignación de tareas a cada miembro del equipo, los procedimientos de trabajo, los estándares de calidad, la cantidad productiva y los recursos humanos.

4. Objetivo

Lograr un alto rendimiento en la gestión, la inexistencia de errores y lograr una efectiva capacidad de respuesta de los equipos autodirigidos.

[7] Kreitner, Robert, Angelo Kinicki, Comportamiento de las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill, España, Capítulo 12, Pág. 364

Los equipos autodirigidos son responsables por todo el proceso o segmento de trabajo que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Los miembros trabajan como verdaderos socios para mejorar sus operaciones, resolver problemas del día a día, planificar y controlar su trabajo, fijar márgenes de calidad, entre otras tareas.

La responsabilidad y el compromiso refieren no sólo a la tarea, sino al aprendizaje en el desafío de dirigirse a sí mismos: desarrollando la autonomía como disciplina personal y comunitaria.

La implementación de este modelo de organización, implica la puesta en marcha de un verdadero aprendizaje de la organización, que abarca:

- ✓ Asumir nuevos desafíos comunes que requieren el compromiso de todos.
- ✓ Transformar creencias y supuestos culturales (paradigmas).
- ✓ Resignificación de roles y funciones.
- ✓ Incorporación de nuevos hábitos personales.
- ✓ Modificaciones tecnológicas.
- ✓ Reforma de los sistemas de comunicación e información.
- ✓ Desarrollo y aplicación de nuevas herramientas de administración.
- ✓ Creación de nuevos modos de recompensar el trabajo y los resultados.

5. Importancia

Actualmente el mundo gira alrededor de la economía y la globalización, es una realidad la innovación y los cambios constantes sobre todo en los terrenos de la tecnología y la informática hace que los cambios sean más rápidos, por lo tanto, se requiere tener organizaciones más flexibles para adaptarse y lograr el éxito deseado.

Las organizaciones de hoy en día se están transformando y modificando, son menos jerárquicas y más participativas en comparación con las anteriores, pues han descubierto el fenómeno de la sinergia ya que en equipo se puede lograr más que el esfuerzo individual.

Una de las tendencias actuales es el de crear organizaciones basadas en equipos, donde la estructura organizacional se cambia de pirámide a un tipo plana o de red. Esta nueva estructura tiene como antecedentes el simple trabajo en equipo hasta los llamados equipos autodirigidos.

Por ello es imprescindible la creación de grupos que con su alto rendimiento transformen la situación actual y mediante una actitud prepositiva busquen una mejora continua y mejores resultados. Es aquí donde cobra especial importancia

la formación de equipos autodirigidos como una alternativa para lograr estos propósitos.

a. Características

Algunas características de los equipos de trabajo son las siguientes:[8]

- Produce resultados. Capitaliza las fuerzas de sus miembros para producir resultados extraordinarios, que no podrían ser alcanzados por los miembros si trabajaran de manera individual.
- El propósito del equipo es claro y sus integrantes piensan que vale la pena. Saben cómo y por qué son importantes. Se concentran más en cumplir con ese propósito y satisfacer a sus clientes, que en sus asuntos o agendas personales.
- Los miembros sienten que han dedicado esfuerzos para el éxito del equipo y son responsables de los resultados que logre su equipo de trabajo.
- Parece divertirse trabajando así, aun cuando realizan tareas más arduas que los demás grupos. Se percibe el espíritu y la energía del equipo.

[8]Hartzler, Meg y Jane E. Henry. Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo. Oxford University Press, México, Pág. 11

- Cada persona sabe cuál es su rol y no hay confusión en cuanto a quién tiene que hacer cada tarea.
- No hay nada bajo la mesa. Los problemas y las preocupaciones se comparten con honestidad y sin atacar; de hecho, se les considera como una oportunidad para exponer diferentes puntos de vista y generar soluciones creativas.
- Los miembros del equipo de trabajo no temen plantear un problema que pueda tener impacto en el desempeño de todo el equipo. Son evidentes la confianza, la colaboración y la sinceridad en el intercambio de ideas.
- El equipo no pierde de vista sus metas ni el tiempo en luchas de poder; en vez de ello, está claramente concentrado en lograr su misión e intenta cumplir con sus ideales. Los propósitos superiores trascienden los inconvenientes y logros cotidianos y hacen que la política del poder parezca trivial e insignificante.
- Los miembros tienen valores firmes y compartidos.
- Superan los obstáculos y desventajas.
- Incorporan y representan diversas perspectivas.
- Se protegen y apoyan mutuamente.

- Hay una subordinación de los intereses personales por el bienestar del equipo.
- Los miembros comparten con firmeza una meta común.
- El equipo tiene la responsabilidad de una tarea relativamente completa.
- Los miembros del equipo tienen, cada uno, una serie de habilidades relacionadas con la tarea.
- El equipo tiene facultades para determinar los métodos de trabajo, los programas y la asignación de las diferentes tareas a los miembros.
- El desempeño del grupo, en general, es la base de la remuneración y la retroinformación.

b. Premisas para el Desarrollo de los Equipos Autodirigidos:

1) Premisa de la Organización

Esta se fundamenta en que es preciso desarrollar los recursos humanos y no simplemente usarlos, buscando una relación ganar-ganar y generando una mayor participación, al implementar esta premisa traerá como consecuencia la generación de empleos más humanizados, la satisfacción de una gama más amplia de necesidades del propio equipo de trabajo, abarcando desde las primarias hasta las de más alta significación, emplear las capacidades más sobresalientes de cada quien y ofrecer un ambiente de superación constante.

2) Premisa del Individuo

Esta premisa considera que el individuo desea trabajar con ahínco, hacer un excelente trabajo, aprender y desarrollar nuevas habilidades y tomar parte de las decisiones que afectan a su puesto, así como contribuir con sus ideas al mejoramiento de sus respectivas ocupaciones.

Por otra parte la premisa considera que la persona necesita de: Un mayor desafío para lograr los objetivos, tareas más completas, mayores oportunidades de utilizar sus capacidades más elevadas y oportunidades más amplias de desarrollo.

c. Equipos de Alto Desempeño

1) Equipo

El corazón de las organizaciones de alto desempeño es el trabajo en equipo y la colaboración. Dichas organizaciones están irremediablemente fundamentadas en el trabajo en equipo, si bien no siempre en lo que respecta a la estructura (equipos), sí en su espíritu (trabajo en equipo). Ellas reconocen que los equipos son entidades complejas, costosas y que no tienen valor fuera de los objetivos para los cuales fueron constituidos. Estas organizaciones miden la eficacia del equipo con un criterio: los resultados.

Para esto es necesario un conjunto de estrategias únicas, altamente eficaces, herramientas e iniciativas de capacitación que forman equipos eficaces y altos niveles de colaboración.

2) Proceso de Equipos de Alto Desempeño

a) Objetivo Común

Un objetivo claro, común, capaz de impulsar es la piedra angular de un equipo de alto desempeño. La función del equipo es lograr sus metas. Un equipo eficaz está impulsado por su misión y será evaluado por sus logros.

Para lograr su propósito singular el de, "Convertirse en un equipo dirigido por su misión" el equipo debe capacitarse para:

- ✓ Identificar los componentes de la misión.
- ✓ Desarrollar una misión capaz de impulsar a los miembros del equipo.
- ✓ Evaluar su misión en relación con los criterios de eficacia.
- ✓ Identificar y discutir el grado de alineación de los miembros del equipo.

b) Funciones Apropiadas

Los equipos de alto desempeño ajustan las tareas a las fortalezas y habilidades de los miembros individuales del equipo. Este proceso es la clave para acceder al potencial sinérgico del equipo. Pero junto con la sinergia viene la interdependencia; se necesita la contribución y la cooperación de cada miembro del equipo, sin las cuales, no se puede alcanzar el objetivo del equipo.

Se debe capacitar sobre “Cómo potenciar las fortalezas del equipo mediante el diseño eficaz de funciones” con esto se conseguirá:

- ✓ Aclarar el trabajo del equipo.
- ✓ Determinar las habilidades y competencias funcionales de cada miembro.
- ✓ Diseñar las funciones del equipo.
- ✓ Identificar los principios para influir en las actitudes de cada miembro hacia lo que abarca su función.
- ✓ Aprender cómo potenciar las funciones para lograr resultados sinérgicos.

c) Liderazgo Aceptado

Los resultados de la investigación no dejan lugar a duda: los equipos fuertes tienen un liderazgo fuerte. Los líderes de equipos eficaces consideran el liderazgo como una función, no como una posición. Ellos consideran que su función es servir a los miembros, mientras éstos se desempeñan por la tarea del equipo.

En un equipo de alto desempeño, el liderazgo continuo es impulsado por la tarea. Los líderes de equipos fuertes intentan liberar el líder en cada miembro, facilitando así el liderazgo compartido que permite a sus miembros liderar los aspectos específicos de la tarea que conciernen a su pericia funcional.

Así también se debe de enseñar sobre “liderazgo de equipos de alto desempeño”, los líderes del equipo han de aprender:

- ✓ La diferencia entre liderazgo centrado en la tarea y liderazgo centrado en el equipo.
- ✓ La disposición mental de los líderes de equipos eficaces.
- ✓ Cómo lograr la alineación de los miembros del equipo con su misión.
- ✓ Cómo manejar los desafíos a su liderazgo en el equipo.
- ✓ Habilidades para facilitar; cómo aprovechar la inteligencia colectiva.
- ✓ El proceso de encontrar el estilo de liderazgo natural de los miembros y de adaptarlo a los diferentes niveles de madurez del equipo.

d) Procesos Eficaces

Si bien el propósito se refiere al qué y al por qué, este elemento del equipo está dirigido hacia el cómo. Los equipos de alto desempeño dominan y detallan paso a paso sus procedimientos básicos.

En el proceso de cambio se debe de ayudar a los equipos a identificar, desarrollar y ejecutar eficientemente los procesos fundamentales de su equipo, tales como:

- ✓ El proceso de toma de decisiones basado en criterios.
- ✓ Identificar los principios de la toma de decisiones eficaces.
- ✓ Identificar el potencial y los peligros latentes en la toma de decisiones como equipo.

- ✓ La solución creativa de problemas.
- ✓ Aprender a distinguir los síntomas de sus causas.
- ✓ Aprender cómo utilizar el análisis básico del problema para identificar las causas originales y las soluciones duraderas.
- ✓ Las reuniones de alto desempeño.
- ✓ Evaluar la calidad y la eficacia de sus reuniones con una encuesta diagnóstica.
- ✓ Aprender las barreras más comunes en el logro de reuniones eficaces.
- ✓ Descubrir la solución al problema principal de la reunión.
- ✓ Diseñar y desarrollar principios básicos de las reuniones y normas de operación para su equipo.
- ✓ La innovación de procesos.
- ✓ Descubrir los principios de procesos de trabajo eficaces.
- ✓ Aprender a detallar paso a paso sus procesos con rapidez y eficacia.
- ✓ Aprender los principios del diseño de procesos y su mejoramiento continuo.
- ✓ Aplicar el diseño con el fin de obtener resultados.

e) Relaciones Sólidas

Cuanto más diverso es un equipo, más inteligente es. Esta diversidad le permite abordar los problemas, las decisiones, y los planes con un inventario rico en perspectivas. Sin embargo, aunque la diferencia puede estimular la sinergia, puede también ser la fuente de contiendas. Los conflictos interpersonales en un equipo son como la fricción en una máquina. Las relaciones sólidas son el lubricante entre los seres humanos que componen un equipo de alto desempeño.

Los miembros del equipo deben adquirir una visión única de sí mismos y de los demás. Los miembros del equipo identificarán su propio temperamento y el de sus colegas. Esto les permitirá alcanzar un nivel más profundo y productivo de comprensión y comunicación entre sí, esto lo lograran a través de:

- ✓ Comprender su personalidad básica y las tendencias de su comportamiento.
- ✓ Aprender a maximizar las fortalezas individuales con relación a la tarea del equipo.
- ✓ Aprender a minimizar los conflictos entre personalidades.

f) Comunicación Excelente

La comunicación excelente es el medio fundamental de la cooperación. Permite que el equipo:

- ✓ Coordine las funciones repartidas.
- ✓ Disponga de retroalimentación.
- ✓ Aclare los detalles.
- ✓ Resuelva los conflictos con eficacia.

5. Ventajas de los Equipos Autodirigidos[9]

- Aumento de satisfacción en el empleo.
- Cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla".
- Mayor compromiso de los empleados.
- Mejor comunicación entre empleados y gerentes.
- Proceso más eficiente de toma de decisiones.
- Calidad mejorada.
- Costos de operación reducidos.
- Una organización más rentable.

6. Creación de los Equipos

[9] Blanchard, Ken y Otros. Empowerment. Editorial Norma, Colombia, Pág. 108

La terminología de la palabra “equipo” proviene del escandinavo “Skip” que significa barco, y del francés “equipaje”, término que designa a la tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizadas para el trabajo de navegación.

Esta idea de la imagen de un equipo de trabajadores que realizan una obra en común implica un vínculo en la organización.

Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta en común, con frecuencia se requiere que las personas trabajen en grupo. Así mismo el desarrollo organizacional ha prestado bastante atención a la creación de equipos.

a. Diagnóstico

El primer paso es realizar un análisis profundo de las motivaciones reales hacia el cambio, reconociendo los modelos de referencia externos e internos, y las visiones acerca de la gestión deseada.

Mediante un diagnóstico global se evalúa la existencia de condiciones favorables para implementar el modelo: el contexto en general, la población, los modelos de gestión, los sistemas de recompensa, las comunicaciones internas, los modelos de liderazgo, las aptitudes hacia el trabajo en equipo, las resistencias, las dificultades actuales del personal y los resultados de la organización hasta el presente.

Se llevan a cabo encuestas y estudios que demuestren la brecha existente entre la realidad de los grupos y las expectativas deseadas.

Vale destacar que todo el modelo de equipos autodirigidos se basa en un enfoque hacia el desempeño, y no a la mera adquisición de técnicas a aplicar.
Se busca una transformación personal hacia nuevas formas de trabajo que tenga impacto real en los resultados de la institución.

Parte clave de la etapa inicial es la construcción de consenso con los niveles gerenciales en cuanto a la delegación de poder y el grado de autonomía a desarrollar en los equipos, y sus consecuencias prácticas.

La transformación de un modelo de gestión a otro no ocurre de un día para el siguiente. Cada organización tiene sus propios ritmos de aprendizaje y adaptación, y es necesario respetar los tiempos sin perder coherencia sistémica en la implementación. Pasos a desarrollar:

- Conformación del Equipo: Reclutamiento de los individuos, en esta etapa los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto, así mismo debe considerarse la especialización técnica, con el objeto de asegurar los resultados en los diferentes departamentos; las características personales, procurando la mayor heterogeneidad entre los participantes en la búsqueda de que cada equipo logre compartir distintas visiones sobre la tarea.
- Capacitación: Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos, la capacitación debe administrarse a cada

equipo, pasando a constituirse en un evento “fundacional”, ya que el grupo comienza a operar como equipo autodirigido. Debe de capacitárseles sobre los siguientes aspectos: El porqué del cambio hacia equipos autodirigidos, Principios y prácticas de empowerment, Revisión de los modelos de resolución de problemas, análisis y mejora de procesos y coordinación efectiva de reuniones, además cada equipo debe de establecer su misión, visión, valores, formas de operar y códigos de convivencia.

- Desarrollo de Autonomía: Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no solo lo entienden y están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones, de tal forma que la gerencia y la supervisión involucrada establecen límites en función del grado de madurez de cada equipo. Estos límites se negocian en forma gradual a medida que el equipo evoluciona en su desarrollo y en manejo de la información para administrar su propio desempeño.

b. Aspectos a tomar en cuenta para implementar Equipos Autodirigidos.

- Discriminación en equipos de trabajo

Si existe discriminación se ven afectadas negativamente las variables que componen el equipo de trabajo, lo cual disminuye el grado de sinergia alcanzado por el equipo. Disminuyendo también la posibilidad de que el equipo logre la efectividad en cumplir su objetivo. Por lo tanto, si existe discriminación en un equipo de trabajo disminuyen las posibilidades de lograr la efectividad esperada o deseada. Cuando hablamos de efectividad, nos referimos a la suma de eficacia y eficiencia.

Toda modificación en una organización, al inicio produce resistencias. Las preguntas existen hasta que se conocen los detalles del proceso y se identifican los beneficios de quienes ya han puesto en práctica la experiencia.

Los cuestionamientos hacia el modelo pueden surgir por falta de visión global, una mirada parcial o superficial respecto del alcance del cambio, como si sólo fuera a afectar a partes de la organización.

La falta de confianza en el potencial de los equipos y la búsqueda de respuestas rápidas, puede boicotear la decisión de implementación del modelo.

Asimismo, las dificultades de la gerencia para delegar poder o las limitaciones del personal para hacerse cargo, pueden tornarse un obstáculo en el desarrollo de la práctica.

7. El Empowerment y su relación con los Equipos Autodirigidos

La teoría del Empowerment nace como complemento de operacionalizaciones del cambio organizacional, como lo son la Calidad Total, Reingeniería y el Justo a Tiempo, entre otros; en el año 1988; promovida principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey. Sin embargo varios años atrás, ya se había mencionado por ellos mismos, el término autoliderazgo, que es su equivalente y el único sustituto del liderazgo puro.

El Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

En inglés empowerment y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan “empowerment” con “potenciación” y “to empower” con “potenciar”.

El Empowerment ha sido traducido al español por algunos expertos como Empoderamiento”, otros lo han traducido como “Responsabilidad”, “Dar Cuentas” o “Facultar”.

Empowerment: Potenciación, empoderamiento, apoderamiento.
Empowered: Facultado, potenciado, fortalecido.
Powered: Potenciado.

El Empowerment es una herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permita que la calidad deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Empowerment significa también delegar, sin perder el control, pero control de la situación no de la gente.

Premisas del Empowerment. Estas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los limites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

Características de las personas que han experimentado el Empowerment.

- Su trabajo es significativo.
- Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.

Se dice que la gente se integra hacia el Empowerment, ya que “La gente hace lo que usted espera que hagan”. Lo cual es un arma de dos filos.

Si no se espera nada, la gente no hará nada, pero si se espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados. Los tres elementos para integrar a la gente son:

- Las Relaciones. Las cuales deben ser efectivas y sólidas.
- La Disciplina. Debe existir un orden y se deben definir los roles.
- El Compromiso. Congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio.

Al crear una empresa con empowerment se tiene puestos ideados para que el empleado tenga sentido de posesión y de responsabilidad. Los atributos que deben de tener son los siguientes:

- ✓ Responsabilidad y autoridad.
- ✓ Diversidad.
- ✓ Reto.
- ✓ Rendimiento significativo.
- ✓ Poder para la toma de decisiones.
- ✓ Cambios en las asignaciones de trabajo.
- ✓ Atención a un proyecto hasta que se concluya.

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir indicadores que permitan saber si sé está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto.

Como teoría visionaria que es, se proyecta a desarrollar en los colaboradores de una empresa no sólo una aptitud de trabajo en equipo sino también una actitud de sinergia, en donde el colaborador se encuentre “facultado” para llevar a cabo sus actividades productivas y también para tomar decisiones en el trabajo mismo.

Se basa en la creencia que los trabajadores necesitan tanto de la empresa como la empresa necesita de ellos, y de que los líderes entienden que los trabajadores constituyen el mayor recurso de la firma.

El grupo de trabajo autodirigido es una nueva manera de ver la relación que existe trabajador-administrador-organización. Esto consiste en grupos pequeños de trabajadores que resuelven problemas específicos, que tienen relación con la calidad y la productividad.

Dichos equipos de trabajo han probado ser efectivos en resolver problemas relacionados con la productividad y calidad, tanto como para mejorar la moral de los trabajadores y la satisfacción de su trabajo.

El concepto más importante del Empowerment es el de delegar la responsabilidad al más bajo nivel de la organización. El proceso de toma de decisiones debe ser en un alto grado descentralizado y los individuos o los equipos de trabajo deben ser responsables por una parte completa del proceso de trabajo.

Facultar a los empleados no significa darles poder; más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen. Las personas ya tiene por sus conocimientos y motivación, facultar es liberar ese poder. El objetivo principal de esta operacionalización se basa en tres claves, a saber:

- Compartir información con todos los miembros de la organización.
- Crear autonomía por medio de fronteras.
- Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

a. Claves del Empowerment

1) Compartir la información con todos

Es la primera clave para facultar a las personas y las organizaciones, ya que permite a los empleados entender la situación actual en términos claros, creando confianza en toda la organización, lo cual hace acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudando a las personas a ser más responsables estimulándolas para actuar como si fueran dueñas de la empresa.[10]

Sus supuestos son los siguientes:

- La información es la primera llave para facultar a las personas y las organizaciones.

  Compartir la información administrativa con los colaboradores de una organización, no resulta destructivo en el tanto éstos se encuentren no sólo capacitados para interpretar sino también para poder manejar adecuadamente la información de la organización.

- Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros.

  La capacidad analítica para poder interpretar la información de un colaborador, no siempre existe, cada uno de ellos posee aptitudes diferentes. La información es poder, es muy normal que la gerencia

[10] Ibid. Pág. 37

proteja la información para que el status quo de la organización y el de la gerencia misma, no se vea afectado.

- Es la manera de crear confianza en toda la organización.

  La confianza no se crea solamente con saber la información de una organización, existen otras variables que influyen en el factor confianza del personal. Incluso alguna de la información que existe dentro de una empresa, debe ser confidencial. Conocer la información de la empresa puede generar confianza, sin embargo también puede causar situaciones de desajuste provocadas por el fondo y la forma de la misma información.

- Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional.

  Acabar con el modo de pensar tradicional de un colaborador no es fácil ni mucho menos rápido, sus costumbres y conocimientos lo han adquirido mediante muchos años y experiencia. Tratar de cambiar una jerarquía por personas o células auto-dirigidas lleva tiempo y esfuerzo.

- Ayuda a las personas a ser más responsables.

  Tener solamente colaboradores “Y” en una organización es difícil de creer, las organizaciones se conforman no sólo de individuos “Y” sino también de “X”, y curiosamente en ocasiones existen más “X” que “Y”. La

responsabilidad será recibida con un serio compromiso por los “Y”, empero será rechazada por los “X”.

- Las estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

  Cuando el soporte gerencial de una organización, comparte la información con sus colaboradores, éstos se sienten parte de la toma de decisiones, generando ese sentimiento de “ser propietario” de mi organización.

2) Crear autonomía por medio de fronteras

Es la segunda clave se basa en la información compartida, permite aclarar la visión con retroinformación de todos, ayuda a traducir la visión en papeles y metas la cual cobra vida cuando todos ven dónde su aporte es factor decisivo.

Define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas; cuando los valores son claros la toma de decisiones se facilita, desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas.[11]

Sus supuestos son los siguientes:

- Se basa en la información compartida.

  Ciertamente, el colaborador tiende a incrementar su capacidad de atención al cliente cuando se encuentra informado. Además cuando la

[11] Ibid. Pág. 57

información se comparte sobre todo en las plataformas de servicio, se acaba el modelo productivo “por tareas”, el cual es suplantado por el de “procesos”, en donde todos los colaboradores están capacitados para realizar cualquier proceso en la plataforma de servicios. La información compartida es precisamente, la llave de una polifuncionalidad efectiva.

- Aclara la visión con la retroalimentación de todos.

  Es obvio que de cada error se debe aprender, la retroalimentación aclara la visión de la empresa, en tanto proporciona a sus colaboradores la información (generada por el mismo sistema), que servirá para mejorar cada vez el servicio al cliente.

- Ayuda a traducir la visión en papeles y metas.

  Cuando misión y la visión de una organización están claramente definidas para todos los miembros de una organización, el momento de verdad se puede llevar a cabo con efectividad. Queda totalmente claro que el papel del soporte gerencial será el comunicar y culturizar por medio del planteamiento estratégico, la misión y visión en cada uno de los colaboradores.

- Define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas, cuando los valores son claros las decisiones se facilitan.

  Aunque se ha definido por grandes expertos, que no existen los mejores incentivos ya sea intrínsecos o extrínsecos, el Empowerment sostiene que los mejores motivadores son los factores intrínsecos porque generan una gestión de auto motivación y auto liderazgo en el colaborador; es por eso que se vale de los “valores organizacionales”, los cuales no deben ser definidos por el soporte gerencial, sino por todos y cada uno de los colaboradores de la organización. Implementar valores organizacionales tales como: Compromiso, propósito, sentido de pertenencia, visión y confianza, entre otros, resulta imperioso cuando se lideran recursos humanos.

- Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas.

  Cuando se comparte la información se desarrollan las estructuras, esto por cuanto facilita la toma de decisiones ampliando así las fronteras de acción del colaborador. Por ende, los procedimientos productivos se realizarán de forma más expedita.

3) Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos

Es la tercera clave proviene de enseñar a otros cosas que pueden hacer para depender menos de nosotros. Los equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados, estos equipos con información y destrezas pueden reemplazar la jerarquía tradicional.

Estar facultado significa que se tiene libertad de actuar; también significa que se es responsable por los resultados.[12]

Sus supuestos son los siguientes:

- Los equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados.

  El Empowerment sostiene que la concepción de desempeño en grupo o desempeño individual debe desaparecer así como su evaluación. El trabajo en equipo ofrece al cliente un servicio más eficiente y eficaz, en donde existe un enorme compromiso con el proceso total de atención al cliente. Así mismo la evaluación del desempeño no puede ser individual, el desempeño se debe evaluar por resultados, sin excusas, en donde todos los participantes del proceso tendrán total responsabilidad sobre el mismo.

[12] Ibid. Pág. 69

- Los empleados no empiezan sabiendo cómo trabajar en equipos autodirigidos.

  El Empowerment es una operacionalización de cambio para el largo plazo, la inducción que se debe hacer en cada uno de los colaboradores que participarán no acaba nunca. Existe en la mente de las personas una cultura que en ocasiones no les permite comprender el proceso de trabajar en equipo.

- La insatisfacción es un paso natural del proceso.

  Como es de suponer, teorías como ésta sufren choque con la mente de las personas, la resistencia al cambio siempre existe en una organización y lo único que se puede hacer con ella es minimizarla. Es natural que los colaboradores vean amenazado su status quo; conformado por factores, personales, incertidumbres, resentimiento, entre otros. Lo más importante aquí es que la insatisfacción generada por la resistencia al cambio del colaborador, se debe controlar mediante mecanismos que lo sensibilicen al cambio.

- El compromiso y el apoyo tienen que venir desde la cumbre de la organización.

  El cambio de mentalidad debe darse desde el nivel gerencial y hasta la plataforma de la empresa; si los responsables no están comprometidos

con la operacionalización, es obvio que esta no podrá darse en los demás niveles organizacionales; el compromiso debe darse en forma integral, pero recae sobre el soporte gerencial iniciar la gestión de cambio.

Algunas consideraciones en torno a la teoría del Empowerment.

Un programa de empowerment ofrece algunas ventajas tales como:

- El mejoramiento de los procesos productivos con ocasión de que los colaboradores trabajan en equipo.
- Un fortalecimiento del sentimiento de sinergia en todos los miembros de la organización.
- Una mejor calidad en la toma de decisiones de la empresa.

C. LOS MODELOS

La información para el manejo de la incertidumbre es un elemento clave para la dirección eficiente en una organización. De igual modo, los ejecutivos que se enfrentan a situaciones en la toma de decisiones y resolución de problemas a menudo deben elegir entre diversas estrategias y cursos de acción. Esto supone la elaboración y el uso de un modelo.

1. Conceptualización

- Representación simple de las propiedades centrales de un objeto, una circunstancia o una relación del mundo real; puede ser oral, material o matemático.[13]

- Es un medio que permite a los administradores analizar y estudiar problemas, así como también examinar diferentes alternativas. [14]

2. Importancia

Los modelos ofrecen dos ventajas muy importantes que guardan estrecha relación entre sí pero que no son idénticos:

- Ahorra en la representación y en la búsqueda.

  Resulta más útil elaborar modelos de trabajo permanentes para determinadas áreas de trabajo de la organización, que estar diseñándolos cada vez que se realizan las tareas de trabajo en dichas áreas.

- Permite analizar y experimentar situaciones complejas.

[13] Op.Cit. Pág. G-7

[14] Davis, K Roscoe y Patrick G. Mc Keown. Modelos Cuantitativos para Administración. Grupo Editorial Iberoamericana, México, Pág. 5

Una empresa se vería afectada en su parte financiera, si lanza productos al mercado sin haber experimentado los gustos, preferencias y capacidad de compra que exige. Por lo que para un análisis previo, es conveniente se elabore un modelo experimental de ventas dirigido hacia determinado segmento del mercado.

3. Clasificación

El entorno en el cual una organización opera es complejo; muchas actividades ocurren al mismo tiempo, y existe una gran diversidad de influencias en una empresa, resulta imposible para la gente captar todos los detalles de los acontecimientos y las actividades que ocurren a su alrededor. En consecuencia, deben centrar su atención en los más significativos. En conclusión, los modelos ayudan a los administradores a lograrlo.

Un modelo de una empresa es también una abstracción, se eliminan los elementos, innecesarios para que la administración pueda concentrarse en los detalles particulares que afectan el proceso, la actividad o el problema que se estudia. Decidir cuales elementos son esenciales depende de cómo se utilizará el modelo.

a. Modelos narrativos

Descripciones en lenguaje natural que indican las relaciones entre las variables de un objeto o un proceso.

b. Modelos gráficos

Representaciones pictóricas de sucesos o de componentes que constituyen un objeto o un proceso completo.

c. Modelo administrativo

El modelo administrativo es el sistema que integra las variables más importantes que participan en la administración.

D. GENERALIDADES DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

1. Concepto

La Unidad Financiera Institucional (UFI), es la unidad responsable de la gestión financiera institucional, que realiza las actividades del Proceso Administrativo Financiero en las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad Gubernamental, las que deben desarrollarse en forma integrada a través de sistemas mecanizados. Establecido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado y su Reglamento

2. Objetivo

Realizar la Gestión Financiera de los Fondos asignados por medio de la Ley de Presupuesto y los proyectos de inversión pública al Ministerio de Seguridad Pública y Justicia de El Salvador.

3. Importancia

La importancia de la Unidad Financiera Institucional radica en realizar las decisiones ejecutivas y operativas, con el fin de optimizar la capacidad de administrar los recursos disponibles con autonomía institucional, responsabilidad, transparencia y legalidad.

4. Marco Legal

Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Decreto Legislativo N° 516) y su Reglamento (Decreto Ejecutivo N° 82, Publicado en el Diario Oficial), sirven como fundamento legal a la gestión de las Unidades Financieras Institucionales, y en las cuales se delimitan las funciones para cada uno de los departamentos que conforman la unidad, de igual forma se establece la estructura orgánica.

Para efecto de un diseño del modelo de implementación de equipos autodirigidos, sirve como base debido a que ya existen lineamientos y procesos definidos por los entes rectores (Ministerio de Hacienda y su Direcciones Generales).[15]

a. Características de la Unidad Financiera Institucional

- El desarrollo de las actividades del proceso administrativo financiero en forma integrada e interrelacionada.
- La generación de información financiera institucional integrada para apoyar la toma de decisiones.
- La Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia consolida la información de la Unidad Secundaria Ejecutora Financiera Institucional

[15] Instructivo para la organización y operatividad de las UFI´S. Instructivo SAFI-002/98, Ministerio de Hacienda.

de la Policía Nacional Civil, así como de las instituciones adscritas (Academia Nacional de Seguridad Pública, Unidad Técnica Ejecutiva) referente a la formulación, ejecución y evaluación presupuestaria y descentralizar los registros que se generen durante el ciclo presupuestario.

- Se constituye en el enlace único con el Dirección Nacional de Administración Financiera Integrada (DINAFI).

b. Atribuciones de la Unidad Financiera Institucional

- Propone la conformación del Comité Técnico encargado de coordinar y desarrollar el proceso de formulación presupuestaria cuyas atribuciones y funciones que están establecidas en el Manual de Procedimientos del Ciclo Presupuestario de la Unidad Financiera Institucional.
- Emite las disposiciones y lineamientos internos institucionales que serán aplicados por todos los componentes de la organización, dichas disposiciones y lineamientos están en concordancia con la normativa establecida por el Ministerio de Hacienda y aprobados por el Titular de la Institución.

c. Funciones de la Unidad Financiera Institucional

- Asesora, consolida y proporciona información física y financiera oportuna a las autoridades superiores de la institución para la toma de decisiones.
- Rinde informes sobre la gestión física y financiera a los subsistemas del Sistema de Administración Financiero Integrado.
- Cumple con la normativa que dicte el Ministro de Hacienda, sobre las operaciones que conlleva el proceso administrativo financiero en lo que respecta a las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental, así como las gestiones relacionadas con las operaciones de inversión y crédito público.
- Proporciona al personal técnico de los Subsistemas Sistema de Administración Financiero Integrado y de los organismos legalmente facultados, la documentación de respaldo y registros que les permitan ejercer las funciones de fiscalización, supervisión y control, dirigidas a determinar la confiabilidad de la información institucional.

- Efectúa análisis e interpretación de los Estados Financieros institucionales para apoyar la toma de decisiones.
- Desarrolla la gestión financiera institucional de conformidad al Plan de Gobierno, Plan de Trabajo Institucional y las Políticas Gubernamentales, Institucionales y Presupuestarias.
- Dirige, coordina y supervisa las operaciones del proceso administrativo financiero en las áreas de presupuesto, tesorería, contabilidad gubernamental e inversión y crédito público.
- Cumple las normas y procedimientos de control interno, que para su ámbito de gestión determine la Corte de Cuentas de la República y el Sistema de Administración Financiera Integrado – Dirección General de Contabilidad Gubernamental, con relación a las operaciones financieras institucionales.
- Realiza oportunamente las medidas correctivas establecidas por los entes rectores y normativos, en materia de su respectiva competencia.
- Somete a consideración y aprobación del Sistema de Administración Financiero Integrado – Dirección General

del Presupuesto con base a los procedimientos establecidos, previa consolidación y aprobación institucional el Proyecto de Presupuesto y los documentos requeridos para la ejecución presupuestaria, así como al Sistema de Administración Financiero Integrado - Dirección General de Contabilidad Gubernamental, los planes de cuentas contables y sus modificaciones.

- Gestiona la obtención de los recursos financieros en forma oportuna, a fin de cumplir con el pago de los compromisos adquiridos por la institución, así como el requerimiento de fondos que se otorga a las entidades descentralizadas, de conformidad a la normativa vigente.
- Atiende las recomendaciones del Ministro de Hacienda, derivadas del análisis de los informes de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria, según lo dispuesto en el artículo 50 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
- Vela por que el personal de la Unidad Financiera Institucional esté adecuadamente capacitado en las diferentes áreas que componen el Sistema de Administración Financiero Integrado.

- Cumple con los períodos establecidos en la normativa correspondiente, para el cierre mensual y anual de las operaciones financieras.
- Realiza las acciones necesarias para cumplir con los objetivos y metas que se establezcan en los convenios de financiamiento orientadas a la ejecución de proyectos de inversión, así como informar a los niveles de responsabilidad correspondientes, sobre el seguimiento y evaluación de los mismos. El proceso de gestión de financiamiento se realiza tal como lo establece el artículo 83 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
- Desarrolla y cumple con otras funciones que sean establecidas por las autoridades superiores institucionales y por la normativa de los subsistemas Sistema de Administración Financiero Integrado.

d. Aplicación del sistema informático institucional

La Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia utiliza el sistema informático institucional proporcionado por el Sistema de Administración Financiero Integrado, para efectuar los registros de las actividades que se realicen en el proceso administrativo financiero, el cual desarrollará todas las etapas del ciclo presupuestario en forma integrada e interrelacionada.

e. Desconcentración del Proceso Administrativo Financiero en la Unidad Secundaria Ejecutora Financiera Institucional (USEFI)

La Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia ha desconcentrado el proceso administrativo financiero en las Unidades Secundarias Ejecutoras Financieras Institucionales de la Policía Nacional Civil y la Secretaria de Estado.

La Unidad Financiera Institucional centraliza y consolida toda la información y registros de los hechos económicos que realizan las Unidades Secundarias Ejecutoras Financieras Institucionales durante el proceso administrativo financiero.

g. Estructura Organizacional

1) Relaciones internas institucionales

Al interior de la institución, la Unidad Financiera Institucional proporciona asistencia técnica a los diferentes componentes de la organización y las Unidades Secundarias Ejecutoras Financieras Institucionales, en lo referente a las actividades del proceso administrativo financiero, asumiendo un rol técnico-normativo para cumplir las disposiciones del Sistema de Administración Financiero Integrado y un rol administrativo-funcional en lo que respecta a la gestión de las operaciones financieras.

2) Relación con el área administrativa

La Unidad Financiera Institucional realiza las gestiones necesarias para la obtención de los recursos financieros, conforme a los requerimientos de remuneraciones, bienes y servicios, gastos financieros, transferencias corrientes y de capital, inversiones en activos fijos y financieras, entre otros, establecidos en el área administrativa.

3) Relación con la USEFI

La Unidad Financiera Institucional tiene una relación de tipo funcional con las Unidades Secundarias Ejecutoras Financieras Institucionales, siendo esta última quien viabilizará al interior de la Unidad, las disposiciones y lineamientos relacionados con la Administración Financiera del Estado, los cuales deben estar en armonía con la normativa establecida por el Sistema de Administración Financiero Integrado.

Las Unidades Secundarias Ejecutoras Financieras Institucionales son las responsables de la gestión financiera de las Unidades Secundarias, y desarrollarán la operatividad del proceso administrativo financiero, en las áreas de presupuesto, tesorería, inversión pública y contabilidad gubernamental.

4) Relación con las unidades encargadas o responsables de los proyectos

La Unidad Financiera Institucional es responsable de la gestión de los recursos financieros para los proyectos de inversión pública y la unidad encargada o responsable de los proyectos de la gestión administrativa.

5) Personal de la Unidad Financiera Institucional

La Unidad Financiera Institucional está a cargo de un jefe, quién hace cumplir estrictamente las atribuciones y funciones asignadas a la unidad.

El personal técnico que conforma la Unidad Financiera Institucional será responsable de desarrollar las diferentes actividades que comprende el proceso administrativo financiero en forma integrada e interrelacionada.

a) Personal de la Unidad Secundaria Ejecutora Financiera Institucional (USEFI)

La Unidad Secundaria Ejecutora Financiera Institucional estará a cargo de un jefe o responsable y será establecido en el Manual de la Estructura Organizacional para las Unidades Financieras Institucionales.

El personal técnico que conforma la Unidad Secundaria Ejecutora Financiera Institucional será responsable de desarrollar las diferentes actividades que comprende el proceso administrativo financiero en forma integrada e interrelacionada.

b) Atribuciones y Funciones

Las atribuciones y funciones que deben cumplir el personal que conforma la Unidad Financiera Institucional y la Unidad Secundaria Ejecutora Financiera Institucional, serán definidas en el Manual de la Estructura Organizacional, el cual será emitido por el Ministerio de Hacienda.

c) Condición previa al nombramiento

El Ministerio de Hacienda establecerá un Curso o Diplomado sobre el Sistema de Administración Financiera Integrado, el cual será un requisito previo para el nombramiento de los funcionarios que opten a cualquiera de los puestos identificados para la Unidad Financiera Institucional y la Unidad Secundaria Ejecutora Financiera Institucional.

5. Proceso Administrativo Financiero

a. Responsabilidad del proceso de formulación presupuestaria

Es responsabilidad directa de la Unidad Financiera Institucional desarrollar el proceso de formulación del presupuesto institucional, de conformidad a lo definido por el Comité Técnico para la Formulación Presupuestaria.

La Unidad Financiera Institucional para formular el proyecto de presupuesto institucional, debe aplicar la metodología establecida por el Ministerio de Hacienda a través de las normativas y disposiciones correspondientes, realizando las acciones que se describen en el artículo 44 del Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

El Comité Técnico deberá verificar que el proyecto de presupuesto institucional cumpla con todos los requerimientos exigidos en la normativa correspondiente.

b. Presupuesto Preliminar y Plan Anual de Trabajo

La Unidad Financiera Institucional es la responsable de verificar, supervisar y proporcionar asistencia técnica a todas las unidades de la estructura organizacional, para que elaboren el presupuesto preliminar y el plan anual de trabajo, a fin de que desde el último nivel y en forma ascendente, se definan las necesidades de

recursos humanos, materiales y financieros en función de los objetivos y metas institucionales.

c. Proyecto de Presupuesto Institucional

El Comité Técnico para la Formulación Presupuestaria, con base a los recursos financieros asignados en la Política Presupuestaria y a las Normas para la Formulación del Presupuesto, recomendará los ajustes correspondientes al presupuesto preliminar y la Unidad Financiera Institucional integrará y consolidará el proyecto de presupuesto y lo someterá a la aprobación de las autoridades correspondientes.

d. Documentos técnicos para la Ejecución Presupuestaria Institucional

Previo al inicio de la movilización de los recursos presupuestarios durante un ejercicio financiero fiscal, la Unidad Financiera Institucional debe elaborar la Programación de la Ejecución Presupuestaria (PEP) por fuente de financiamiento, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 52 del Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, y los instrumentos técnicos vigentes considerando las fechas en que se tiene previsto efectuar el pago de los compromisos adquiridos, con el propósito de

garantizar la disponibilidad de los recursos en los períodos proyectados.

La Unidad Financiera Institucional debe elaborar con base a la Programación de la Ejecución Presupuestaria, el documento de autorización de compromisos presupuestarios para gestionar la aprobación de los recursos presupuestarios ante el Sistema de Administración Financiero Integrado – Dirección General del Presupuesto, en los plazos establecidos dentro de la normativa correspondiente al proceso de ejecución, a fin de disponer oportunamente de las asignaciones presupuestarias, aprobadas a la institución en la Ley de Presupuesto vigente, para cumplir con los objetivos y metas institucionales.

De conformidad a la normativa establecida, la Unidad Financiera Institucional de la Institución Descentralizada elabora el documento legal para gestionar la aprobación de los recursos consignados en la Ley de Presupuesto vigente, remitiéndola a la Unidad Financiera Institucional del Ramo al cual está adscrita, para su análisis y trámite correspondiente y para efectos de control, seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria.

e. Previsión Presupuestaria de Egresos

Previo a la adquisición de compromisos con terceros, se debe verificar la disponibilidad de recursos presupuestarios autorizados para un período determinado, posteriormente se procederá al registro de la previsión presupuestaria de egresos, para lo cual será requisito indispensable disponer de la respectiva documentación de respaldo, tales como: órdenes de compra, planillas de remuneraciones u otro documento que genere erogación de fondos.

Las modificaciones presupuestarias que resulten necesarias durante la ejecución del presupuesto votado, se harán conforme lo establece la normativa vigente.

f. Requerimiento de Fondos

Con base al informe de obligaciones y los procedimientos establecidos, la Unida Financiera Institucional del Ramo debe elaborar el requerimiento de fondos, el cuál será remitido al Sistema de Administración Financiero Integrado – Dirección General de Tesorería para que ésta efectúe la transferencia correspondiente. En el caso de los requerimientos de fondos para el pago de remuneraciones, se deberá anexar la declaración jurada del agente de retención del Impuesto sobre la Renta.

La Unidad Financiera Institucional de la Institución Descentralizada debe remitir a la Unidad Financiera Institucional del Ramo, el requerimiento de fondos adjuntando el informe de obligaciones, para el trámite ante el Sistema de Administración Financiero Integrado - Dirección General de Tesorería de la transferencia de los fondos correspondientes, cuando se estipule que los recursos deben estar depositados en la Cuenta Corriente Única del Tesoro Público.

Las Unidades Secundarias Ejecutoras Financieras Institucionales deben emitir el informe de obligaciones y el requerimiento de fondos para enviarlo a la Unidad Financiera Institucional, quien lo valida y consolida, generando el requerimiento de fondos institucional para su trámite ante el Sistema de Administración Financiero Integrado – Dirección General de Tesorería.

g. Pago de obligaciones

Depositados los fondos en la Cuenta Corriente Institucional Subsidiaria, se procede a realizar los pagos a los proveedores de conformidad al informe de obligaciones y a los empleados con base a la planilla de remuneraciones respectiva.

Los fondos pertenecientes a las Unidades Secundarias Ejecutoras Financieras Institucionales son depositados en la Cuenta Corriente Institucional Subsidiaria de la Unidad Financiera Institucional, quien a su vez deberá transferirlos a la cuenta corriente de la Unidad Secundaria Ejecutora Financiera Institucional para efectuar los pagos correspondientes, de conformidad a la normativa establecida por el Sistema de Administración Financiero Integrado – Dirección General de Tesorería.

h. Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria Institucional

La Unidad Financiera Institucional es la responsable de desarrollar el seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria a nivel operativo institucional, de conformidad a lo establecido en la normativa vigente.

Al cierre de cada mes la Unidad Financiera Institucional está obligada a generar los informes sobre el seguimiento de la ejecución de los recursos financieros aplicados a los objetivos y metas institucionales, los cuales debe remitir al Sistema de

Administración Financiero Integrado – Dirección General del Presupuesto en los primeros diez días hábiles del siguiente mes.

Al finalizar cada trimestre, la Unidad Financiera Institucional debe elaborar y presentar al Sistema de Administración Financiero Integrado - Dirección General del Presupuesto en los primeros diez días hábiles del siguiente mes, los informes sobre la evaluación de los resultados presupuestarios, incluyendo un análisis crítico del grado de avance de los objetivos y metas definidas en el plan anual de trabajo institucional, a fin de determinar posibles desviaciones y adoptar las medidas correctivas.

La Unidad Financiera Institucional debe remitir al Sistema de Administración Financiero Integrado – Dirección General de Inversión y Crédito Público en los plazos y criterios señalados en los párrafos anteriores, los informes respecto al seguimiento y evaluación de la ejecución física y financiera de los proyectos contenidos en los programas de inversión, así como de los estudios de pre-inversión.

La Unidad Financiera Institucional de la Institución Descentralizada (Academia Nacional de Seguridad Pública y Unidad Técnica

Ejecutiva), debe remitir copia de los informes referidos en los párrafos anteriores, a la Unidad Financiera Institucional de la Unidad Primaria respectiva.

i. Registro del Movimiento Contable Institucional

La documentación probatoria que respalde adquisiciones de bienes y servicios, traslados o transferencia de fondos u otras operaciones afines que se produzcan durante la etapa de ejecución presupuestaria, debe contar con el recibido de conformidad, a efecto de que la Unidad Financiera Institucional registre el devengamiento, percepción y pago de las transacciones diarias, en orden cronológico y en moneda de curso legal. El Sistema de Administración Financiero Integrado – Dirección General de Contabilidad Gubernamental podrá autorizar excepcionalmente que determinadas instituciones o fondos puedan llevar sus registros en moneda extranjera.

La Unidad Financiera Institucional registrará el devengamiento de los hechos económicos, previo registro de la previsión presupuestaria de egresos.

En el caso de la Unidad Secundaria Ejecutora Financiera Institucional de la Policía Nacional Civil efectuará los registros contables de los hechos económicos, los cuales serán validados y concentrados por la Unidad Financiera Institucional, a efecto de generar los informes financieros institucionales.

j. Soporte de los registros

La documentación probatoria de la transacción que se ejecuta, debe adjuntarse al comprobante contable, a fin de cumplir con los requisitos exigibles de orden legal y técnico.

k. Cierre de movimientos mensuales y del ejercicio financiero fiscal

La Unidad Financiera Institucional debe efectuar al término de cada mes, el cierre mensual de sus operaciones financieras, con la finalidad de preparar los informes respectivos que presentará a las autoridades superiores, remitiendo una copia al Sistema de Administración Financiero Integrado – Dirección General de Contabilidad Gubernamental dentro de los diez días del siguiente mes, de conformidad a lo que establece el Artículo 111 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

Así mismo, con el propósito de cumplir con el precepto constitucional indicado en el artículo 168, ordinal 6° y a lo establecido en el artículo 105 literal k) de la Ley Orgánica Administración Financiera del Estado, al 31 de diciembre de cada año se procederá a realizar el cierre anual de las operaciones financieras, con base a la normativa dictada por el Sistema de Administración Financiero Integrado – Dirección General de Contabilidad Gubernamental.

En concordancia con el artículo 12 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, el período contable coincidirá con el ejercicio financiero fiscal, por tanto el devengamiento de los hechos económicos deberá registrarse estrictamente en el período contable en que se produzcan.

I. Análisis, interpretación y presentación de los Estados Financieros Institucionales

La Unidad Financiera Institucional debe efectuar el análisis e interpretación de los estados financieros, sobre la gestión financiera institucional al cierre de cada ejercicio financiero fiscal, a fin de retroalimentar el proceso administrativo financiero y presentar informes sobre dicho análisis a los responsables de la toma de

decisiones, de conformidad a lo establecido en el artículo 172 del Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

En caso de las Unidades Secundarias Ejecutoras Financieras Institucionales debe efectuar el análisis de su gestión financiera, debiendo remitirlo a la Unidad Financiera Institucional para su correspondiente validación e inclusión dentro del análisis financiero agregado institucional, el cual será remitido al Sistema de Administración Financiero Integrado – Dirección General de Contabilidad Gubernamental en los plazos establecidos.

CAPÍTULO II

"DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO EN EQUIPO DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA DE EL SALVADOR".

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Unidad Financiera Institucional.

2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las áreas de resultado clave dentro de la Unidad Financiera Institucional que permita establecer los parámetros necesarios para el diseño de un modelo de equipos autodirigidos.

- ✓ Analizar los resultados obtenidos que serán la base para formular la propuesta del modelo de implementación de equipos autodirigidos de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tipo de Estudio

La investigación es de carácter Exploratoria y Descriptiva.

a. Exploratoria

Es de tipo exploratoria debido a que por primera vez se realiza un estudio de este tipo en la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia de El Salvador.

b. Descriptiva

Es de tipo descriptiva debido a que se hace un relato de los hechos encontrados.

2. Población y Muestra

a. Población

La población objeto de estudio estuvo constituida por 21 empleados de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, que se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

Jefatura y personal de apoyo	5
Área de Presupuesto	6
Área de Tesorería	4

Área de Contabilidad	6
Total	**21**

b. Muestra

Para determinar la muestra no se aplicó fórmula estadística debido a que la población es pequeña y totalmente manejable, por lo que se censó a la totalidad de empleados.

3. Recolección de Información

a. Bibliográfica

Para realizar este proceso se llevó a cabo lectura de libros, revistas folletos, Internet, documentos de la institución.

b. De Campo

Para desarrollar esta actividad se diseñó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas.

4. Técnicas e Instrumentos

Para llevar a cabo la presente investigación fue necesario hacer uso de técnicas e instrumentos que permitan obtener información lógica y secuencial que facilite el análisis posterior de los resultados.

a. Técnicas

Para el desarrollo de la investigación se han utilizado las técnicas de la entrevista directa y la encuesta.

b. Instrumento

El instrumento que se ha utilizado para la recolección de los datos es el cuestionario.

5. Procedimientos

a. Prueba Piloto

Se realizó una prueba piloto con tres ejemplares, para verificar la comprensión de las preguntas y la efectividad del mismo.

b. Registro y Ordenamiento de los resultados

Los resultados obtenidos se presentan en cuadros estadísticos resumen, reflejando el objetivo de la pregunta y su respectiva codificación de acuerdo a las respuestas recibidas, mostrando la frecuencia absoluta y porcentual de estas. Además se hace una representación gráfica e interpretación de los gráficos estadísticos.

c. Descripción y Análisis de la Información

Con la información recolectada se procedió a efectuar el análisis crítico, con el objeto de conocer la situación actual detallada de la forma siguiente:

- Pregunta
- Objetivo de la pregunta
- Cuadro estadístico
- Representación gráfica
- Interpretación de los resultados obtenidos

d. Diagnóstico y Conclusiones

Con los resultados del análisis se procedió a realizar el diagnóstico y las respectivas conclusiones, la cual se convierte en la base para formular la propuesta del modelo.

C. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Cuestionario dirigido al Personal de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia de El Salvador.

Pregunta N° 1

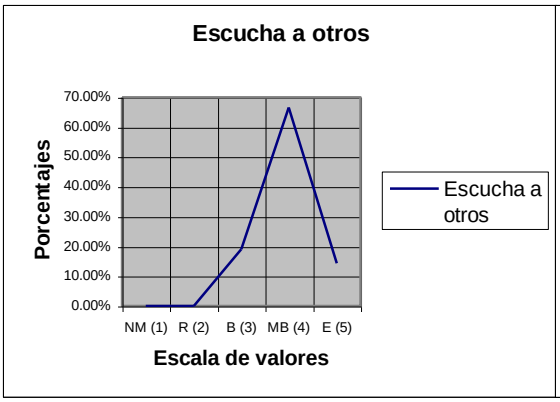
¿Cómo considera el nivel de comunicación que usted desarrolla dentro de la institución?

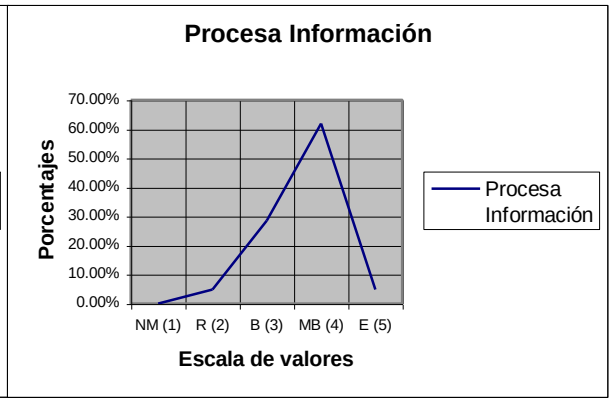
Objetivo:

Conocer el nivel de comunicación existente dentro de la institución

CATEGORÍA	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
Escucha a otros	0	0	4	14	3	21
Procesa información	0	1	6	13	1	21
Se comunica efectivamente	0	0	4	12	5	21
TOTAL	**0**	**1**	**14**	**39**	**9**	**63**

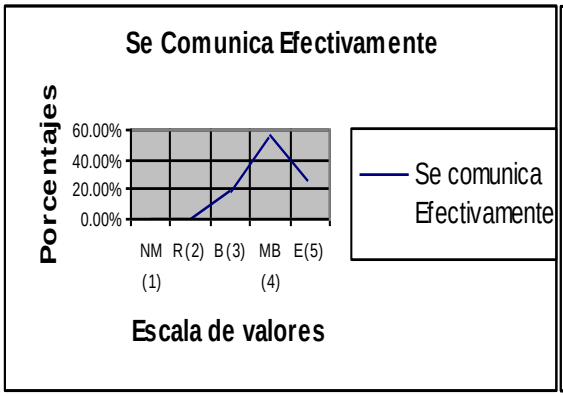
Escucha a otros						Procesa Información					
NM (1)	**R (2)**	**B (3)**	**MB (4)**	**E (5)**	**TOTAL**	**NM (1)**	**R (2)**	**B (3)**	**MB (4)**	**E (5)**	**TOTAL**
0.00%	0.00%	19.05%	66.67%	14.29%	100.00%	0.00%	4.76%	28.57%	61.90%	4.76%	100.00%

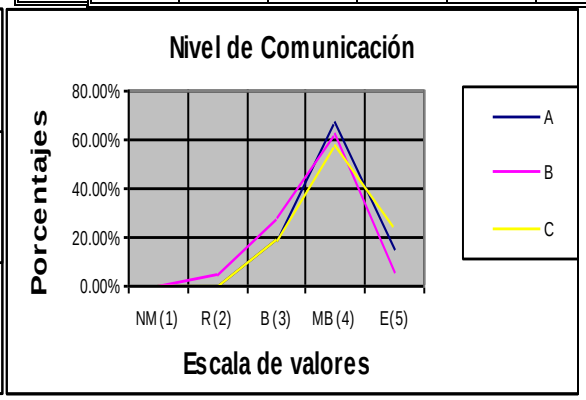




Se comunica efectivamente					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
0.00%	0.00%	19.05%	57.14%	23.81%	100.00%

	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
A	0.00%	0.00%	19.05%	66.67%	14.29%	100.00%
B	0.00%	4.76%	28.57%	61.90%	4.76%	100.00%
C	0.00%	0.00%	19.05%	57.14%	23.81%	100.00%





Análisis:

El resultado nos demuestra que el nivel de comunicación de la Unidad Financiera Institucional con otras unidades de la institución se ha considerado muy bueno, lo cual indica que existe buen nivel de comunicación con otras unidades que permite procesar de manera efectiva la información recibida, pero que existen deficiencias en algunos aspectos tales como comunicación escrita e interinstitucional los cuales deben de establecer estrategias para superarse y poder tener una comunicación efectiva en la institución. En las gráficas se puede apreciar que los tres aspectos evaluados dentro del área de comunicación se registro un promedio del 61.90% que correspondió al criterio de “muy bueno” dentro de la percepción de los resultados.

Pregunta N° 2

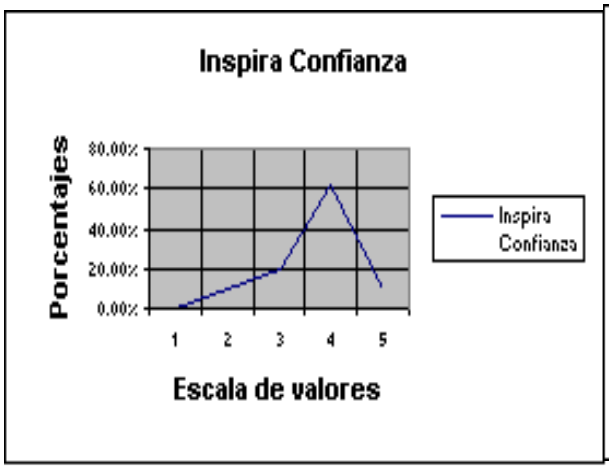
¿Cómo considera el nivel de liderazgo que usted posee dentro de la institución?

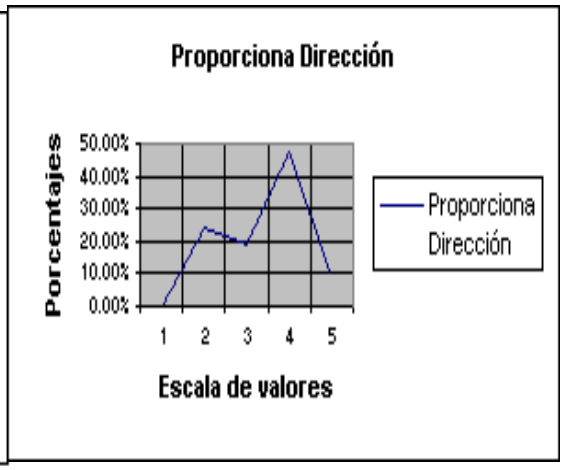
Objetivo:

Conocer la percepción sobre el nivel de liderazgo desarrollado por los empleados de la Unidad Financiera Institucional dentro de la institución.

CATEGORÍA	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
Inspira confianza	0	2	4	13	2	21
Proporciona dirección	0	5	4	10	2	21
Delega responsabilidad	0	4	10	5	2	21
TOTAL	0	11	18	28	6	63

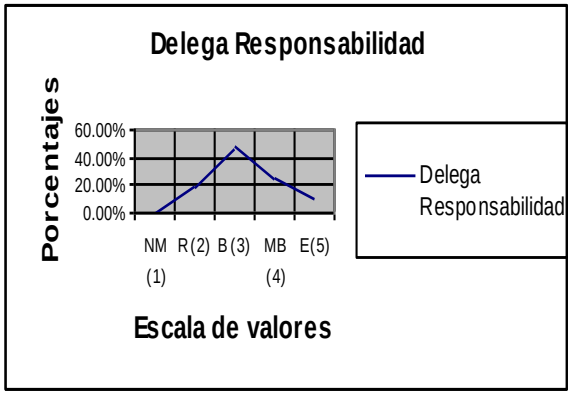
Inspira confianza						Proporciona dirección					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
0.00%	9.52%	19.05%	61.90%	9.52%	100.00%	0.00%	23.81%	19.05%	47.62%	9.52%	100.00%

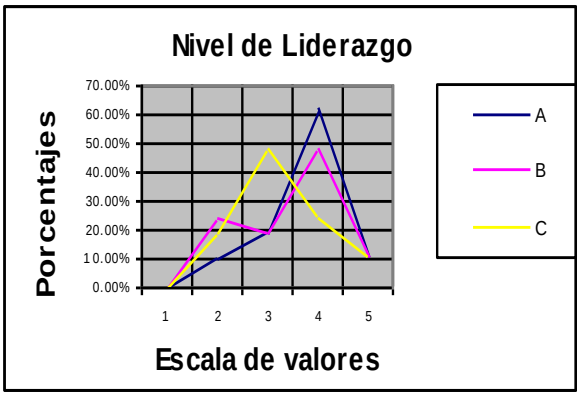




Delega responsabilidad					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
0.00%	19.05%	47.62%	23.81%	9.52%	100.00%

	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
A	0.00%	9.52%	19.05%	61.90%	9.52%	100.00%
B	0.00%	23.81%	19.05%	47.62%	9.52%	100.00%
C	0.00%	19.05%	47.62%	23.81%	9.52%	100.00%





Análisis:

El resultado demuestra que la percepción del personal sobre su nivel de liderazgo dentro de la institución, es considerado como muy bueno, en el aspecto de inspirar confianza y proporcionar dirección, sin embargo el nivel de delegación de responsabilidades es considerado que se desarrolla en una forma regular. En términos generales en las gráficas se puede apreciar que los tres elementos evaluados dentro del área del liderazgo se registró un promedio del 44.44%, que correspondió al criterio de “muy bueno”, sin embargo no tenemos que perder de vista que el acumulado promedio de regular y bueno nos registra un 46.30%.

Pregunta N° 3

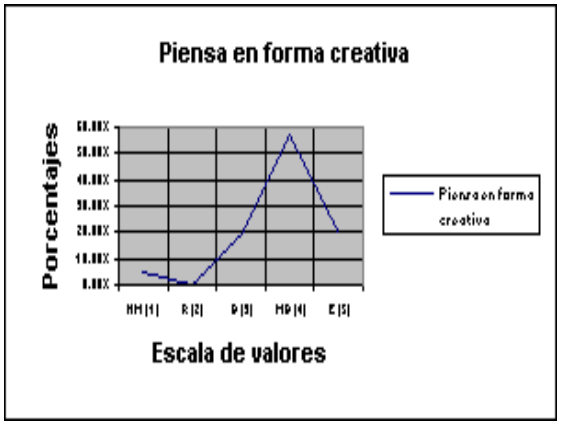
¿Cómo considera el nivel de adaptabilidad que usted tiene dentro de la institución?

Objetivo:

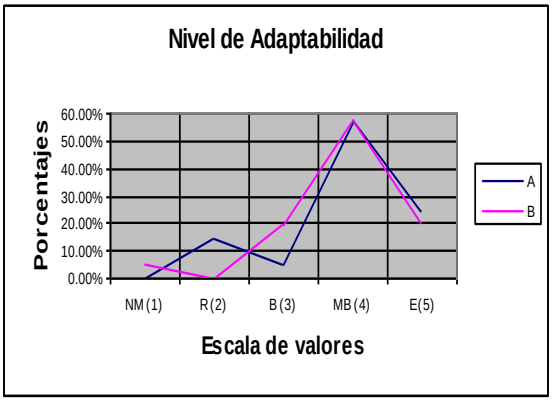
Conocer el nivel de respuesta del personal a los diferentes cambios del entorno externos y dentro de la institución.

CATEGORÍA	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
Se ajusta a las circunstancias	0	3	1	12	5	21
Piensa en forma creativa	1	0	4	12	4	21
TOTAL	1	3	5	24	9	42

Se ajusta a las circunstancias						Piensa en forma creativa					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
0.00%	14.29%	4.76%	57.14%	23.81%	100.00%	4.76%	0.00%	19.05%	57.14%	19.05%	100.00%



CAT.	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
A	0.00%	14.29%	4.76%	57.14%	23.81%	100.00%
B	4.76%	0.00%	19.05%	57.14%	19.05%	100.00%



Análisis:

El resultado nos demuestra que más de la mitad de los empleados de la Unidad Financiera Institucional, consideran tener un nivel de adaptabilidad muy buena, ajustándose a las circunstancias y pensando en forma creativa solo un mínimo porcentaje indica que tiene dificultad de adaptación a los cambios que se puedan dar dentro de la institución. En las gráficas se puede apreciar que los dos aspectos evaluados dentro del área de adaptabilidad se registró un promedio de 57.14%, que correspondió al criterio de al criterio de “muy bueno”.

Pregunta N° 4

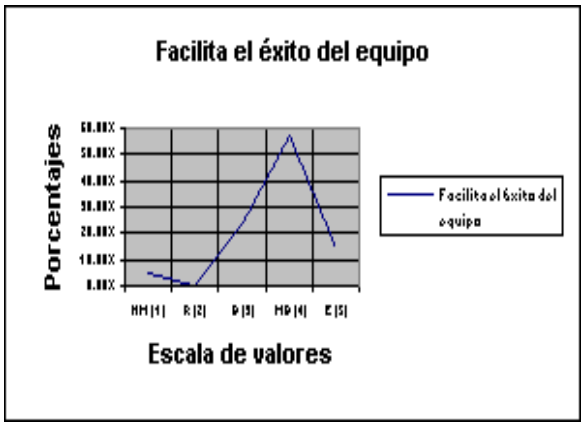
¿Cómo considera el nivel de relaciones que usted desarrolla dentro de la institución?

Objetivo:

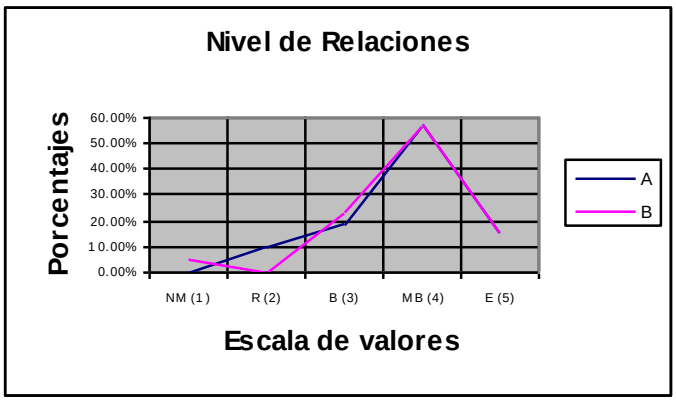
Conocer el nivel de relaciones desarrollado por los empleados de la Unidad Financiera dentro de la institución.

CATEGORÍA	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
Construye relaciones personales	0	2	4	12	3	21
Facilita el éxito del equipo	1	0	5	12	3	21
TOTAL	1	2	9	24	6	42

Construye relaciones personales						Facilita el éxito del equipo					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
0.00%	9.52%	19.05%	57.14%	14.29%	100.00%	4.76%	0.00%	23.81%	57.14%	14.29%	100.00%



CAT.	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
A	0.00%	9.52%	19.05%	57.14%	14.29%	100.00%
B	4.76%	0.00%	23.81%	57.14%	14.29%	100.00%



Análisis:

Con base al resultado obtenido podemos observar que el 57.14% del personal de la Unidad Financiera Institucional, desarrolla muy buenas relaciones interpersonales dentro de la institución, considerando solamente el 7.14% un

mínimo porcentaje de empleados que necesita mejorar las relaciones personales y de trabajo en equipo.

Pregunta N° 5

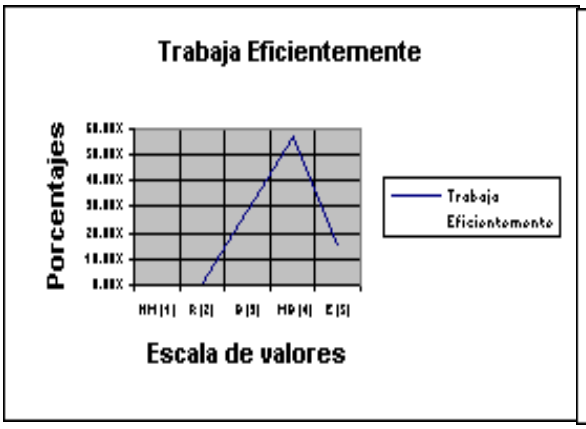
¿Cómo considera el desarrollo de la administración de las tareas dentro de la institución?

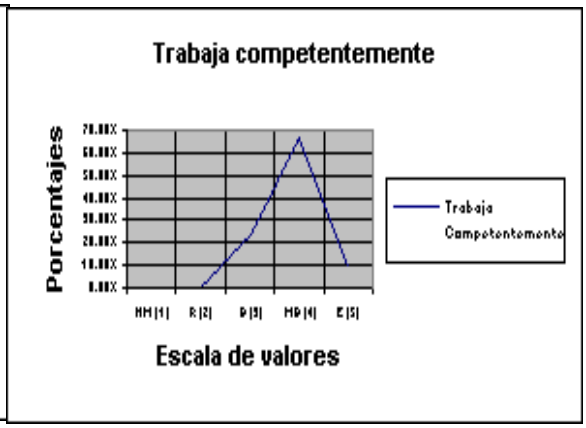
Objetivo:

Conocer como evalúan la planificación, organización, dirección y control dentro de la Unidad Financiera Institucional para el desarrollo de tareas dentro de la institución.

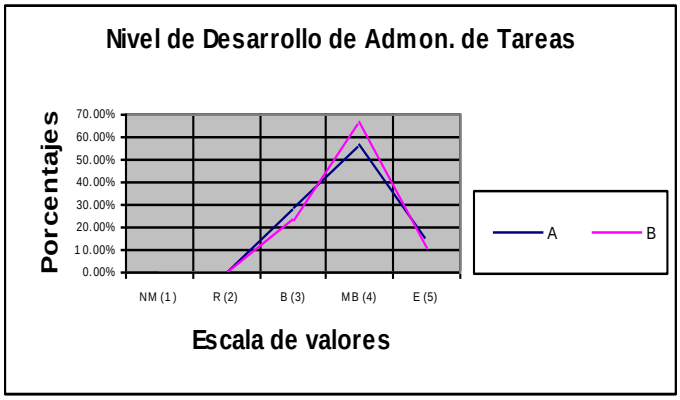
CATEGORÍA	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
Trabaja eficientemente	0	0	6	12	3	21
Trabaja competentemente	0	0	5	14	2	21
TOTAL	0	0	11	26	5	42

Trabaja eficientemente						Trabaja competentemente					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
0.00%	0.00%	28.57%	57.14%	14.29%	100.00%	0.00%	0.00%	23.81%	66.67%	9.52%	100.00%





CAT.	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
A	0.00%	0.00%	28.57%	57.14%	14.29%	100.00%
B	0.00%	0.00%	23.81%	66.67%	9.52%	100.00%



Análisis:

El resultado demuestra que el desarrollo de la administración de las tareas por parte de la Unidad Financiera, es considerada como muy buena y permite a su personal trabajar de una manera eficiente y competente reflejado por un promedio del 61.90%, sin embargo existen etapas del proceso administrativo que se tienen que mejorar.

Pregunta N° 6

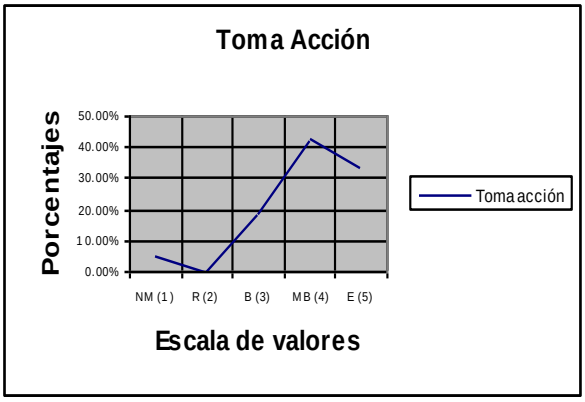
¿Cómo considera su contribución a la producción del trabajo?

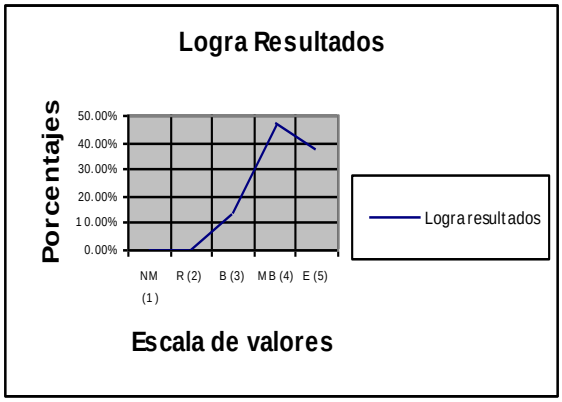
Objetivo:

Conocer el nivel contribución del personal al logro de objetivos dentro de la institución.

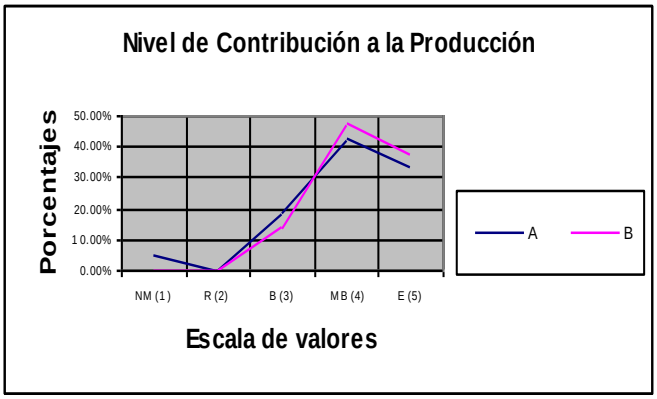
CATEGORÍA	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
Toma acción	1	0	4	9	7	21
Logra resultados	0	0	3	10	8	21
TOTAL	1	0	7	19	15	42

Toma acción						Logra resultados					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
4.76%	0.00%	19.05%	42.86%	33.33%	100.00%	0.00%	0.00%	14.29%	47.62%	38.10%	100.00%





CAT.	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
A	4.76%	0.00%	19.05%	42.86%	33.33%	100.00%
B	0.00%	0.00%	14.29%	47.62%	38.10%	100.00%



Análisis:

El resultado obtenido demuestra que el 80.95% de los empleados de la Unidad Financiera Institucional, consideran de forma muy buena o excelente el logro de resultados y la toma de acción, contribuyendo así a la producción del trabajo, no obstante existe un porcentaje de 19.05% que opina lo contrario.

Pregunta N° 7

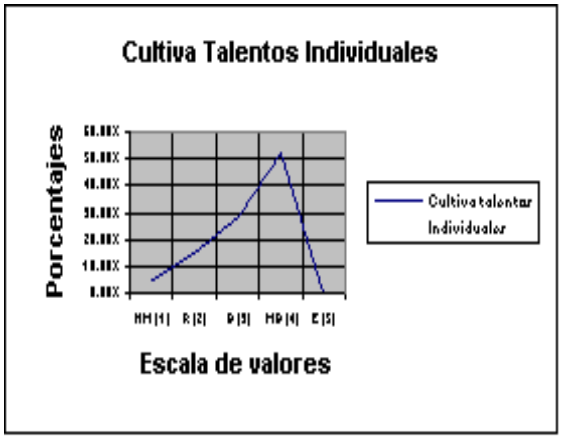
¿Cómo considera su contribución al desarrollo de otros dentro de la institución?

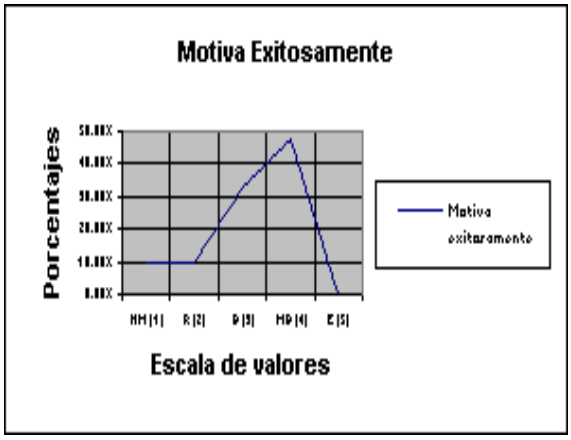
Objetivo:

Conocer como los empleados de la Unidad Financiera contribuyen al desarrollo de otros miembros del personal dentro de la institución.

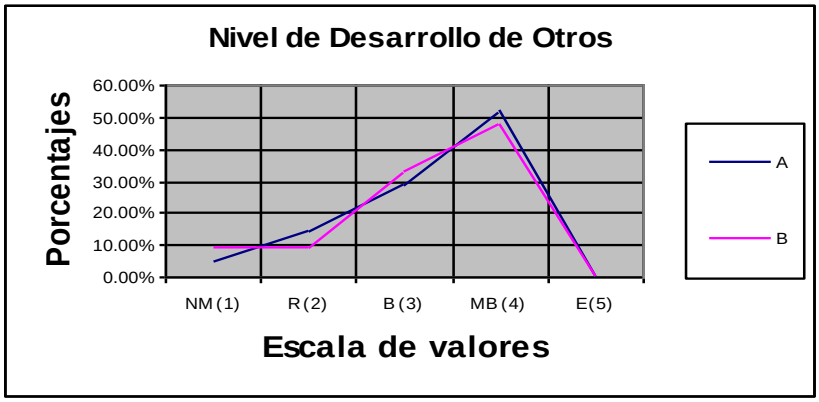
CATEGORÍA	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
Cultiva talentos individuales	1	3	6	11	0	21
Motiva exitosamente	2	2	7	10	0	21
TOTAL	3	5	13	21	0	42

Cultiva talentos individuales						Motiva exitosamente					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
4.76%	14.29%	28.57%	52.38%	0.00%	100.00%	9.52%	9.52%	33.33%	47.62%	0.00%	100.00%





CAT.	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
A	4.76%	14.29%	28.57%	52.38%	0.00%	100.00%
B	9.52%	9.52%	33.33%	47.62%	0.00%	100.00%



Análisis:

El resultado demuestra que un 50.00% empleados de la Unidad Financiera consideran que a través de cultivar talentos individuales y motivar exitosamente contribuyen al desarrollo de otros miembros del personal dentro de la institución.

Si analizamos el 50% restante podemos inferir la necesidad de motivación que requiere el personal hacia la búsqueda de nuevos talentos mediante la creación de programas de capacitación.

Pregunta N° 8

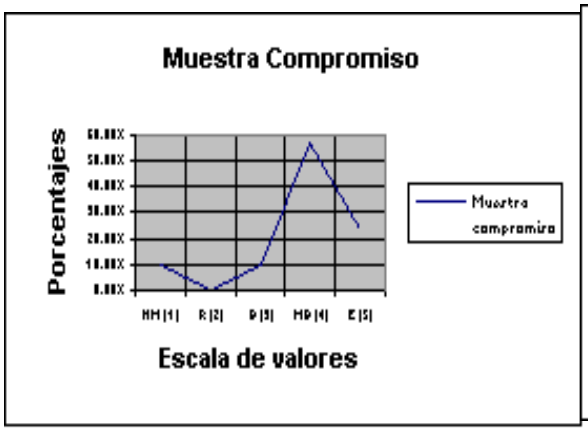
¿Cómo considera su desarrollo personal dentro de la institución?

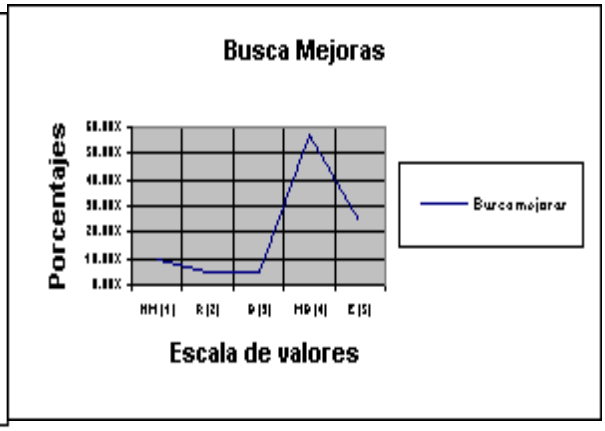
Objetivo:

Conocer el nivel de desarrollo personal mediante el mejoramiento continuo de su trabajo.

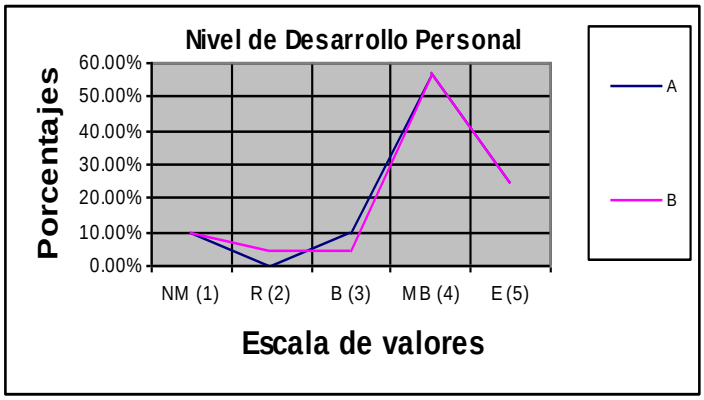
CATEGORÍA	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
Muestra compromiso	2	0	2	12	5	21
Busca mejoras	2	1	1	12	5	21
TOTAL	**4**	**1**	**3**	**24**	**10**	**42**

Muestra compromiso						Busca mejoras					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
9.52%	0.00%	9.52%	57.14%	23.81%	100.00%	9.52%	4.76%	4.76%	57.14%	23.81%	100.00%





CAT.	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
A	9.52%	0.00%	9.52%	57.14%	23.81%	100.00%
B	9.52%	4.76%	4.76%	57.14%	23.81%	100.00%



Análisis:

Los resultados obtenidos muestran que el personal de la Unidad Financiera Institucional considera su desarrollo personal dentro de la Institución como muy bueno, mostrando compromiso y buscando mejoras, indicando solamente un 9.52% que necesita mejorar. Estos resultados son interesantes si los comparamos con los resultados anteriores, ya que nos muestran el compromiso y mejora continua que busca el personal y la necesidad de fortalecer sus talentos necesarios para su desarrollo individual.

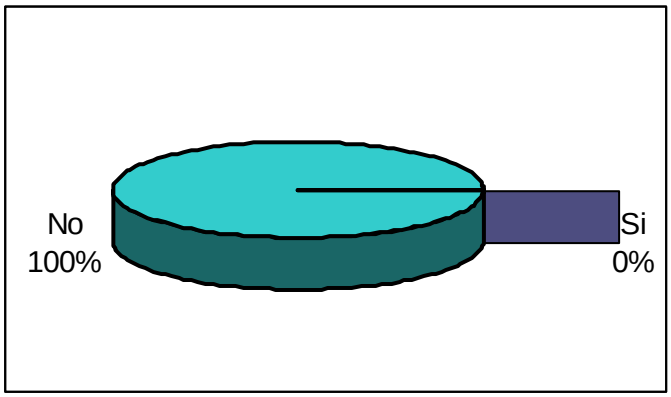
Pregunta N° 9

¿Se ha desarrollado en la institución algún documento que haga referencia al trabajo en equipos autodirigidos?

Objetivo:

Conocer si en la institución se ha elaborado algún documento sobre trabajo en equipos autodirigidos.

CATEGORÍA	TOTAL	%
Sí	0	0%
No	21	100%
TOTAL	**21**	**100%**



Análisis:

El 100% de los empleados de la Unidad Financiera, manifestó que no se ha desarrollado en la Institución ningún documento sobre el trabajo en equipos autodirigidos.

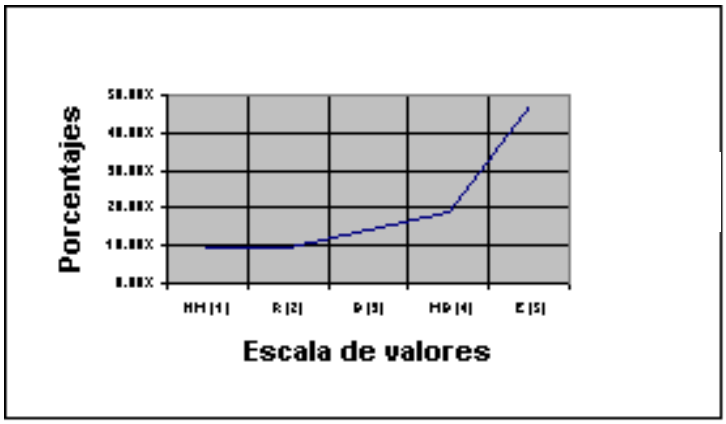
Pregunta N° 10

¿Qué importancia atribuye a que la institución posea una cultura de equipos autodirigidos?

Objetivo:

Conocer el grado de importancia que se da a una cultura de equipos autodirigidos en la institución.

NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
2	2	3	4	10	21
NM (1)	**R (2)**	**B (3)**	**MB (4)**	**E (5)**	**TOTAL**
9.52%	9.52%	14.29%	19.05%	47.62%	100.00%



Análisis:

Únicamente el 9.52%, no le dan importancia a que la institución posea una cultura de equipos autodirigidos, por consiguiente la gran mayoría le da importancia a que exista una cultura de equipos autodirigidos.

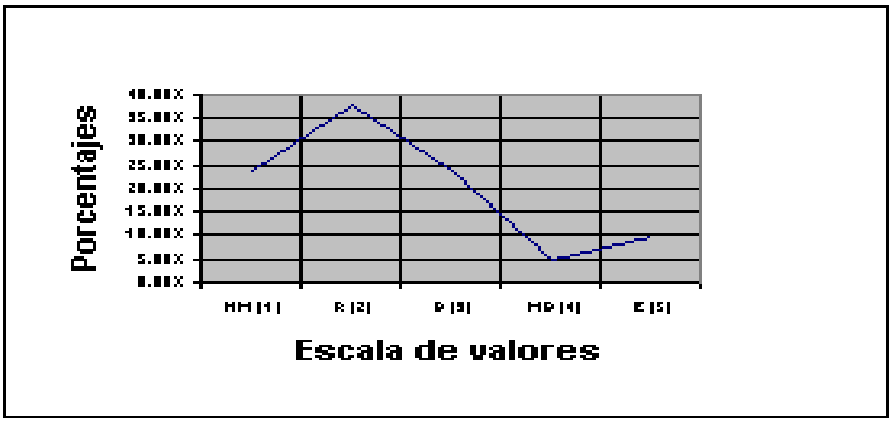
Pregunta N° 11

¿En qué grado está presente la cultura de equipos autodirigidos en la institución?

Objetivo:

Conocer en que medida considera el personal que existe una cultura de equipos autodirigidos dentro de la institución.

NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
5	8	5	1	2	21
NM (1)	**R (2)**	**B (3)**	**MB (4)**	**E (5)**	**TOTAL**
23.81%	38.10%	23.81%	4.76%	9.52%	100.00%



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, existe una incipiente idea de lo que es la cultura de equipos autodirigidos ya que únicamente el 14.28% que es la suma de 4.76% y 9.52% de muy bueno y excelente respectivamente, considera que se encuentra presente la cultura de este sistema de trabajo.

Pregunta N° 12

¿Cuál sería el nivel de compromiso y de participación por parte de…?

Alta Dirección
Directivos
Mandos Intermedios
Resto de Personal

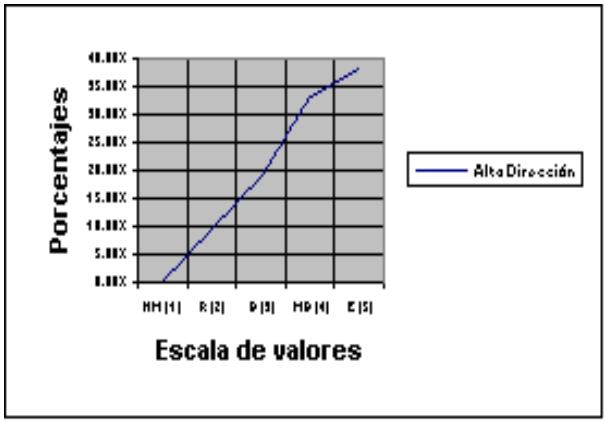
Objetivo:

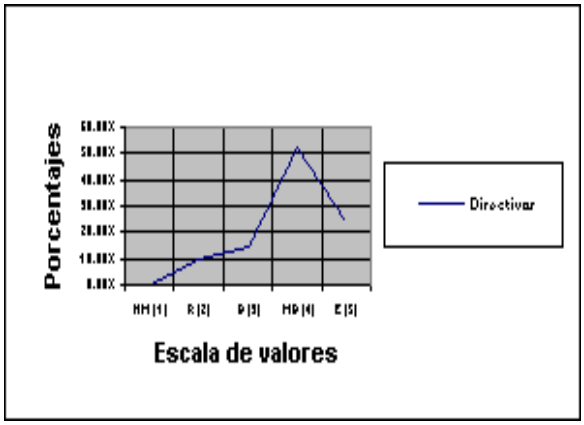
Conocer la percepción del personal sobre el nivel de compromiso y participación de parte de los distintos niveles jerárquicos de la institución, para apoyar e involucrarse en la implementación de equipos autodirigidos.

COMPROMISO

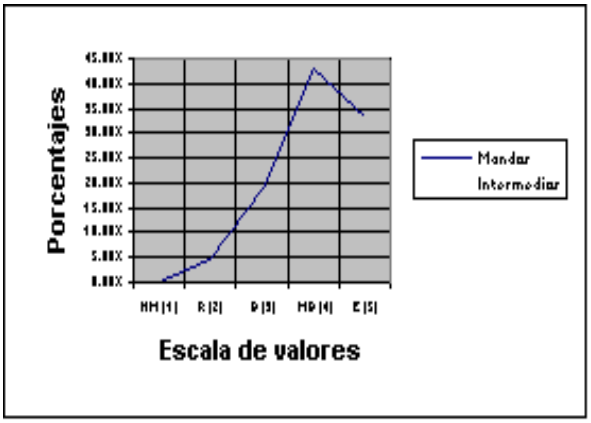
CATEGORÍA	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
Alta Dirección	0	2	4	7	8	21
Directivos	0	2	3	11	5	21
Mandos Intermedios	0	1	4	9	7	21
Resto de Personal	0	1	2	10	8	21
TOTAL	0	6	13	37	28	84

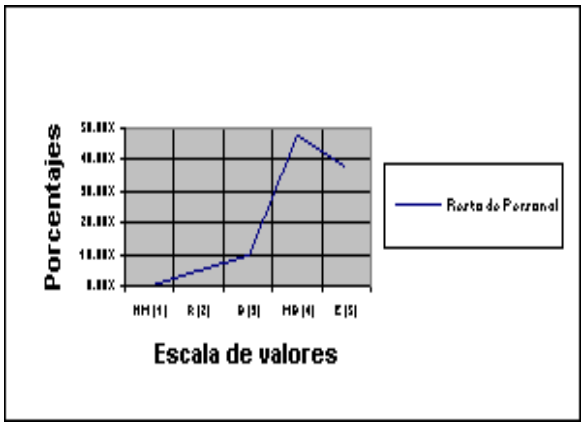
Alta Dirección						Directivos					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
0.00%	9.52%	19.05%	33.33%	38.10%	100.00%	0.00%	9.52%	14.29%	52.38%	23.81%	100.00%





Mandos Intermedios						Resto de Personal					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
0.00%	4.76%	19.05%	42.86%	33.33%	100.00%	0.00 %	4.76%	9.52%	47.62%	38.10%	100.00%

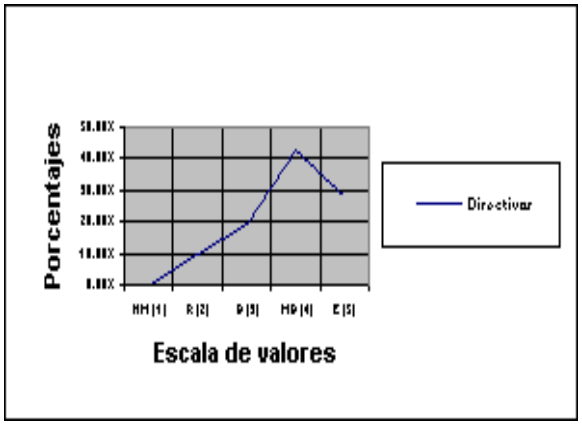




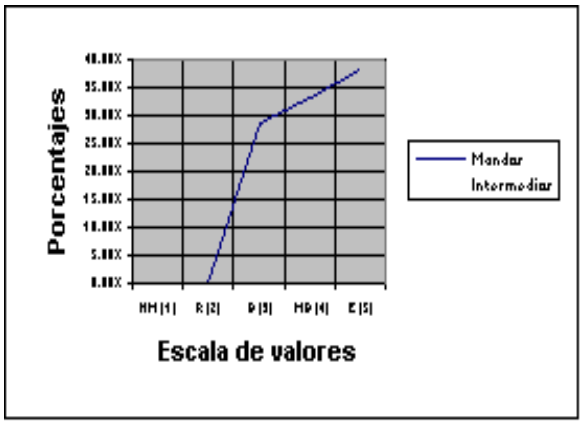
PARTICIPACIÓN

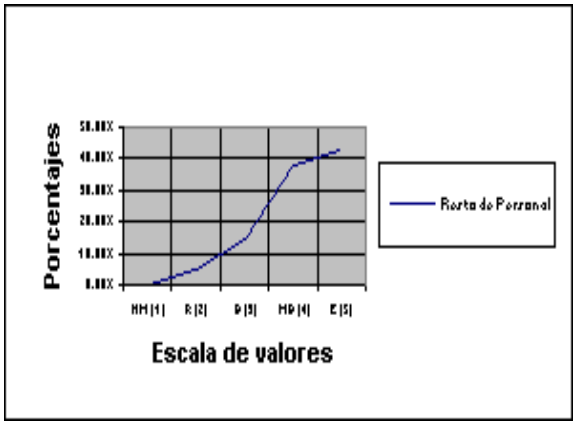
CATEGORÍA	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
Alta Dirección	0	2	5	6	8	21
Directivos	0	2	4	9	6	21
Mandos Intermedios	0	0	6	7	8	21
Resto de Personal	0	1	3	8	9	21
TOTAL	**0**	**5**	**18**	**30**	**31**	**84**

Alta Dirección						Directivos					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
0.00%	9.52%	23.81%	28.57%	38.10%	100.00%	0.00%	9.52%	19.05%	42.86%	28.57%	100.00%



Mandos Intermedios						Resto de Personal					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
0.00%	0.00%	28.57%	33.33%	38.10%	100.00%	0.00%	4.76%	14.29%	38.10%	42.86%	100.00%





Análisis:

La gran mayoría de los empleados de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, consideran que todos lo elementos integrantes de la institución deben tener un alto compromiso así como una alta participación en un proceso de implementación de equipos autodirigidos.

Pregunta N° 13

Valore cómo su organización afronta las siguientes actividades:

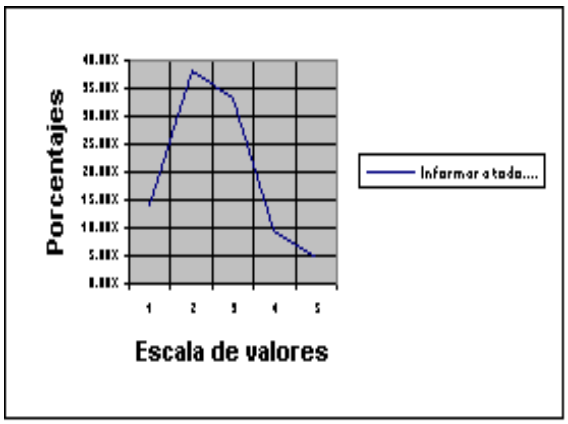
Informar a todo el personal sobre las ventajas, objetivos y los métodos para la participación y formar a los que se inicien en ellos
Organizar los sistemas de participación más adecuados
Estimular al personal a fin de que participe
Concienciar a toda la cadena de mandos para que se consideren parte activa de la participación
Difundir lo máximo posible los logros alcanzados mediante la participación

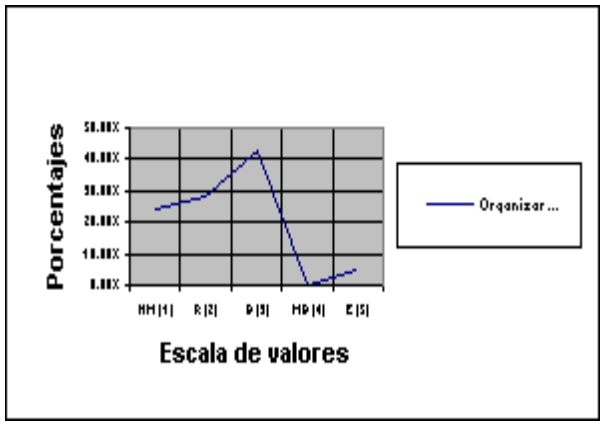
Objetivo:

Conocer como la institución afronta las diferentes actividades

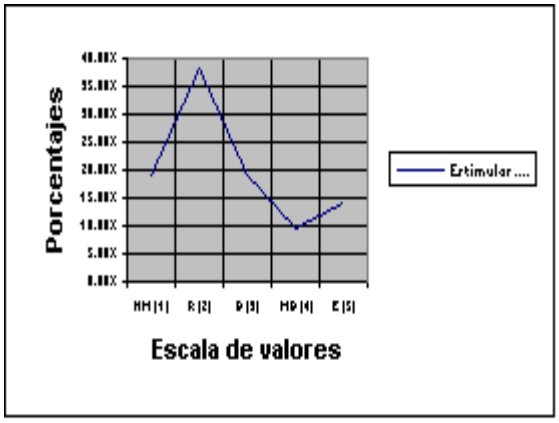
CATEGORÍA	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
Informar a todo....	3	8	7	2	1	21
Organizar ...	5	6	9	0	1	21
Estimular	4	8	4	2	3	21
Concienciar...	2	9	7	2	1	21
Difundir...	4	7	7	2	1	21
TOTAL	18	38	34	8	7	105

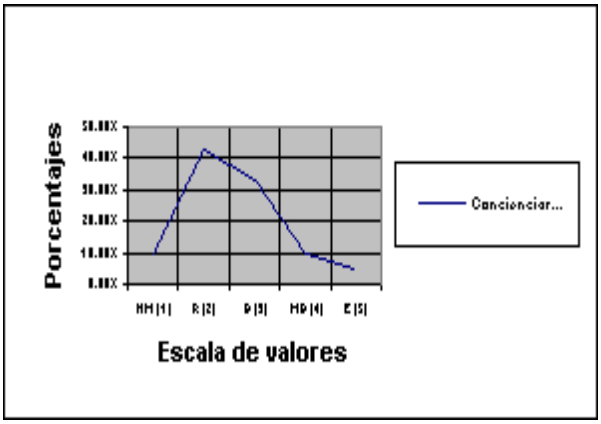
Informar a todo....						Organizar ...					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
14.29%	38.10%	33.33%	9.52%	4.76%	100.00%	23.81%	28.57%	42.86%	0.00%	4.76%	100.00%



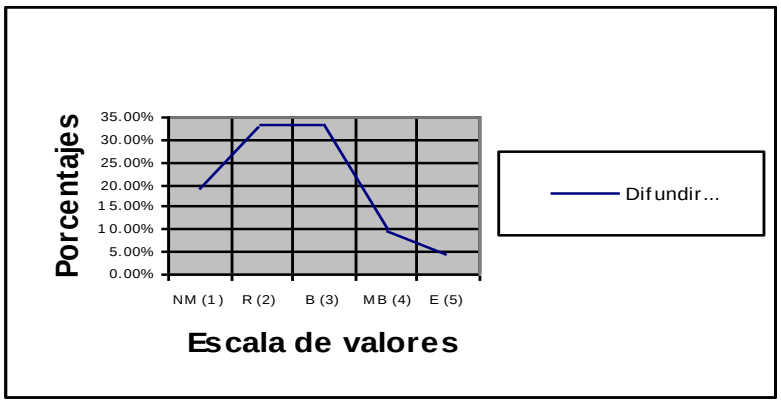


Estimular						Concienciar...					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL	NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
19.05%	38.10%	19.05%	9.52%	14.29%	100.00%	9.52%	42.86%	33.33%	9.52%	4.76%	100.00%





Difundir...					
NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
19.05%	33.33%	33.33%	9.52%	4.76%	100.00%



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta sobre si la institución informa a todo el personal sobre los métodos de participación la gran mayoría considera que la institución no informa, no se organizan sistemas de participación, no difunden los logros alcanzados mediante la participación de equipos, así tampoco hacen conciencia a los mandos medios para que se consideren parte activa de la participación en dichos equipos.

Pregunta N° 14

¿Cómo valoraría el conocimiento existente de la institución sobre el sistema de trabajo en equipos autodirigidos?

Objetivo:

Conocer el grado de conocimiento que existente sobre el trabajo en equipos autodirigidos.

NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
8	7	5	0	1	21
NM (1)	**R (2)**	**B (3)**	**MB (4)**	**E (5)**	**TOTAL**
38.10%	33.33%	23.81%	0.00%	4.76%	100.00%

Análisis:

Como se puede observar existe un desconocimiento en la institución sobre trabajo en equipos autodirigidos, ya que únicamente uno de veintiún empleados manifestó que existe un pleno conocimiento del tema.

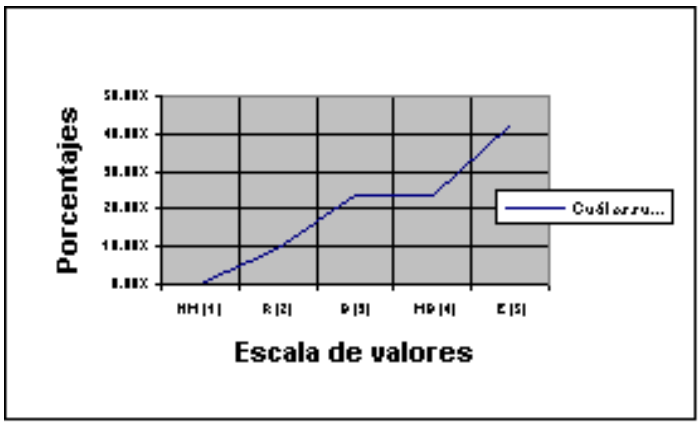
Pregunta N° 15

¿Cuál es su opinión sobre las ventajas de tener implantado algún sistema de este tipo?

Objetivo:

Conocer que tanta importancia y ventajas consideran los empleados que tiene el implantar un sistema de trabajo de equipos autodirigidos.

NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
0	2	5	5	9	21
NM (1)	**R (2)**	**B (3)**	**MB (4)**	**E (5)**	**TOTAL**
0.00%	9.52%	23.81%	23.81%	42.86%	100.00%



Análisis:

Los resultados obtenidos del 66.67% en la sumatoria de muy bueno y excelente nos indican el nivel de aceptación que tendría implementar equipos autodirigidos en la Unidad Financiera Institucional.

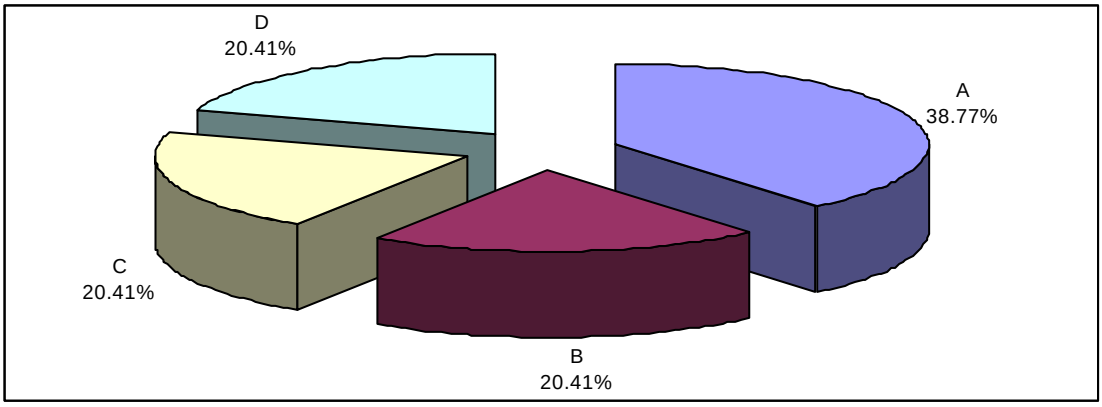
Pregunta N° 16

¿Cuáles son los mayores obstáculos a superar en la implementación y mantenimiento de un sistema de trabajo en equipos autodirigidos?

Objetivo:

Conocer que obstáculos consideran que habría que superar en la implementación y mantenimiento.

CATEGORÍA		TOTAL	%
A	Resistencia al Cambio de todos los ejecutivos como producto del poco conocimiento del trabajo en equipo	19	38.77%
B	Trabajo en equipo atenta contra el status y poder de muchas jefaturas	10	20.41%
C	La Estructura organizativa lineal y burocrática	10	20.41%
D	La no participación de la alta gerencia en los proyectos	10	20.41%
TOTAL		**49**	**100.00%**



Análisis:

Los resultados nos muestran una distribución bien proporcionada la cual nos indica que todos ellos presentan un obstáculo, sin embargo uno de los factores que más se debería tener en cuenta para la implementación del sistema de trabajo en equipos autodirigidos, consideran que es la resistencia al cambio, por otra parte los demás factores consideran que tiene una menor incidencia en la implementación de sistemas de éste tipo.

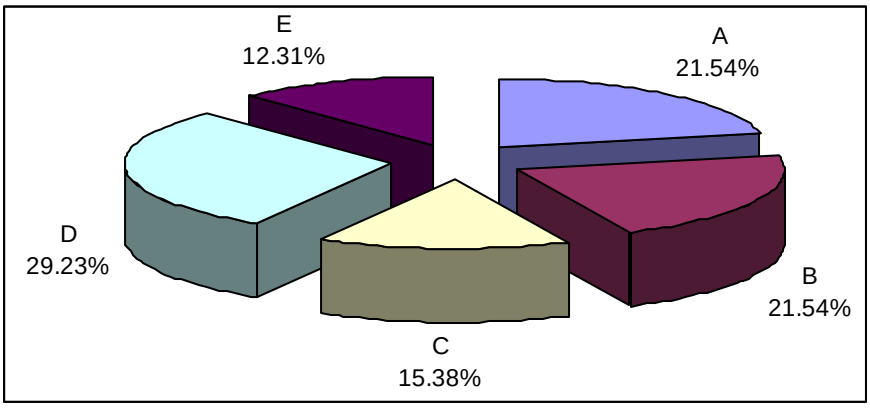
Pregunta N° 17

¿Y las claves para alcanzar el éxito en dicha implementación y mantenimiento?

Objetivo:

Conocer cuales serian las claves para alcanzar el éxito en la implementación y mantenimiento de éstos equipos.

CATEGORÍA		TOTAL	%
A	Involucrar en los proyectos a la alta gerencia	14	21.54%
B	Capacitar a la alta gerencia y a los miembros de los equipos	14	21.54%
C	Publicar todos los resultados	10	15.38%
D	Involucrar en los equipos a los empleados de todos los niveles y de todas las áreas	19	29.23%
E	Más importante elegir buenos proyectos para su resolución	8	12.31%
TOTAL		**65**	100.00%



Análisis:

El 29.23% de los empleados de la Unidad Financiera Institucional le dan relevancia a que en este tipo de implementación de sistemas de trabajo se involucren a todos los niveles de la institución, esto viene a reforzar los resultados obtenidos en el nivel de compromiso y participación de la pregunta N° 12.

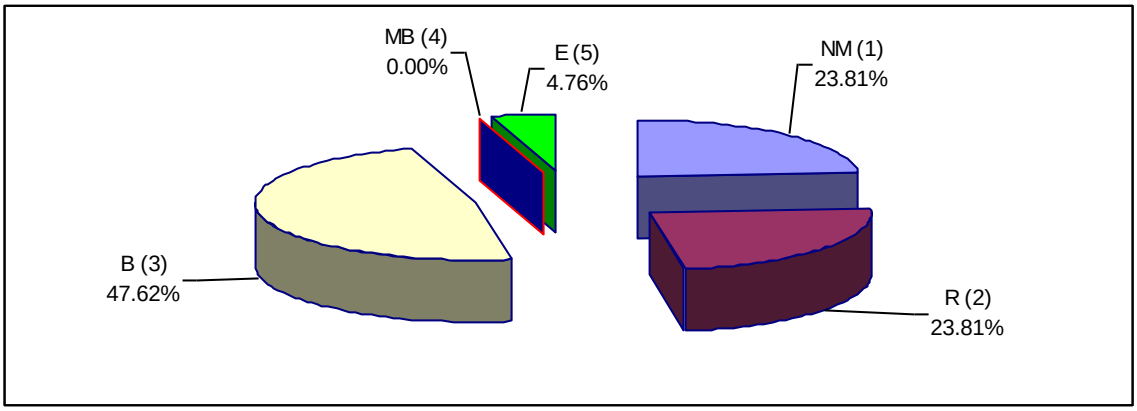
Pregunta N° 18

¿Cuál es el grado de dificultad de implementar equipos de trabajo autodirigidos?

Objetivo:

Conocer el grado de dificultad de implementar equipos de trabajo autodirigidos en la institución.

NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
5	5	10	0	1	21
NM (1)	**R (2)**	**B (3)**	**MB (4)**	**E (5)**	**TOTAL**
23.81%	23.81%	47.62%	0.00%	4.76%	100.00%



Análisis:

Los resultados obtenidos nos muestran que el 52.38% de los empleados consideran que no existiría un mayor grado de dificultad para implementar un sistema de trabajo es adaptable, el resto considera que si existirá y que se tendrá un mayor grado de dificultad para la implementación de este sistema de trabajo.

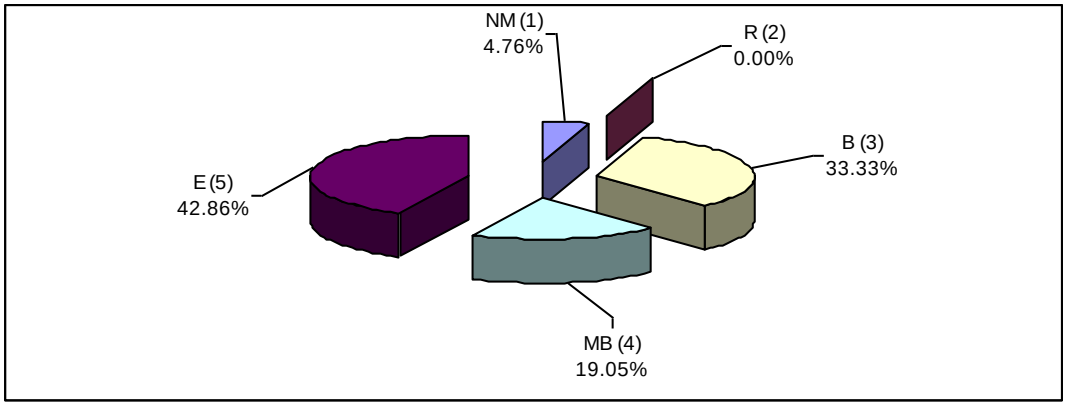
Pregunta N° 19

¿Qué importancia atribuye a difundir las actividades y resultados obtenidos con la participación?

Objetivo:

Conocer la importancia que se otorga a la difusión de las actividades y resultados obtenidos por medio de un sistema de trabajo de participación.

NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
1	0	7	4	9	21
NM (1)	**R (2)**	**B (3)**	**MB (4)**	**E (5)**	**TOTAL**
4.76%	0.00%	33.33%	19.05%	42.86%	100.00%



Análisis:

El 95.24% de los empleados de la Unidad Financiera le dan importancia a que se deben difundir las actividades y resultados obtenidos con un sistema de trabajo

de participación, solo un mínimo porcentaje de 4.76% equivalente a un empleado, no lo considera importante.

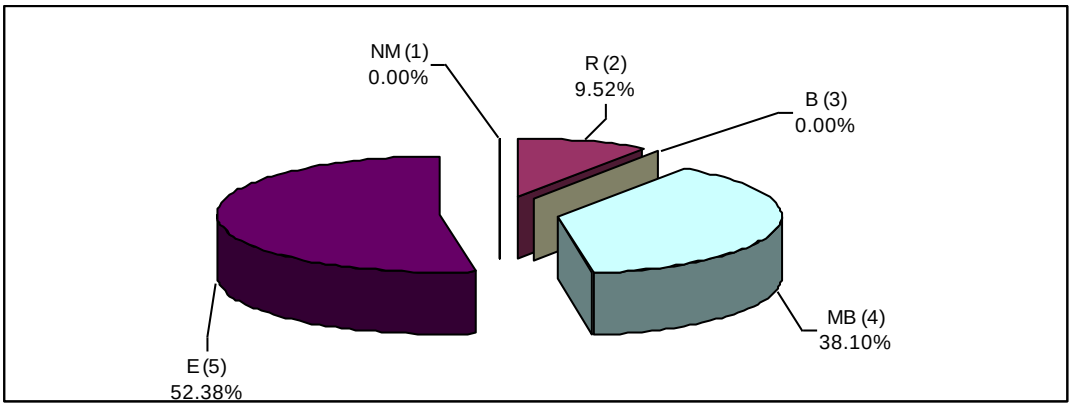
Pregunta N° 20

¿Qué relevancia otorga a recompensar o reconocer a las personas que participan en las actividades de estos equipos?

Objetivo:

Conocer que tan relevante es recompensar y reconocer a los que participen.

NM (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	TOTAL
0	2	0	8	11	21
NM (1)	**R (2)**	**B (3)**	**MB (4)**	**E (5)**	**TOTAL**
0.00%	9.52%	0.00%	38.10%	52.38%	100.00%



Análisis:

El 90.48% de los encuestados considera relevante que debe haber un sistema de reconocimiento al personal que integra los equipos de trabajo autodirigidos, y siendo nada más el 9.52% que le da poca relevancia a este tipo de acciones.

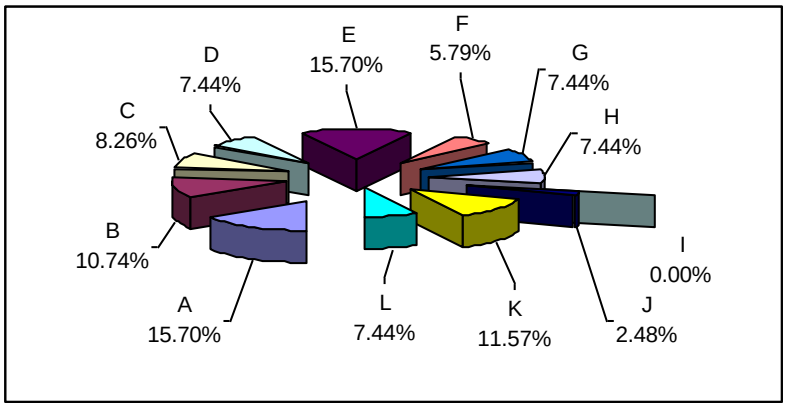
Pregunta N° 21

¿Cuáles son los motivos por los que su institución no tiene implantado un sistema de equipos de trabajo autodirigidos?

Objetivo:

Conocer los motivos del porque no se tiene implantado un sistema de equipos de trabajo autodirigidos.

CATEGORÍA		TOTAL	%
A	Nunca se ha planteado	19	15.70%
B	No es una de las prioridades de la organización	13	10.74%
C	El entorno laboral nunca ha sido el propicio	10	8.26%
D	La actividad o estructura de la empresa lo dificulta o impide	9	7.44%
E	El personal no esta lo suficiente concienciado o formado	19	15.70%
F	No existe la persona en la organización que pueda lanzar y mantener el sistema	7	5.79%
G	La dirección no apoya claramente este tipo de iniciativas	9	7.44%
H	En estos momentos, se está en una época de transición	9	7.44%
I	Se intento pero no se obtuvieron los resultados esperados	0	0.00%
J	Estos sistemas están orientados a grandes empresas	3	2.48%
K	No se conocen demasiado las ventajas de estos sistemas	14	11.57%
L	No se cree realmente en las ventajas atribuidas a estos sistemas	9	7.44%
TOTAL		**121**	100.00%



Análisis:

Dentro de los factores más relevantes para que no se tenga implantado un sistema de trabajo de equipos autodirigidos tenemos que en la institución nunca se ha planteado dicha implementación, a su vez se desconocen las ventajas de este sistema de trabajo y por consiguiente los empleados no se encuentran concientizados de la importancia de dicho sistema de trabajo.

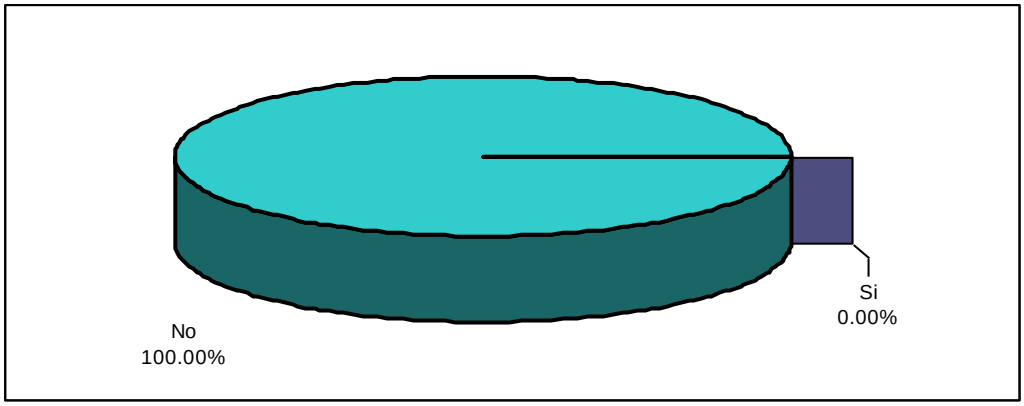
Pregunta N° 22

¿Tiene pensado implementar algún sistema de participación a corto-medio plazo?

Objetivo:

Conocer si se quiere implementar algún sistema de trabajo en el cual se incluya a todo el personal de la institución.

CATEGORÍA	TOTAL	%
Sí	0	0%
No	21	100%
TOTAL	**21**	**100%**



Análisis:

El 100% de los empleados manifestó que no se tiene pensado implementar ningún sistema de participación dentro de la institución.

D. DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA.

A continuación se presenta la situación actual de la Unidad Financiera Institucional, referente al diagnóstico sobre los sistemas de trabajo de Equipos Autodirigidos, el cual se ha dividido en cuatro grandes áreas:

1. **Comunicación**

- El nivel de comunicación que desarrollan los empleados es muy bueno, pero es necesario mejorarla para implementar el modelo de equipo propuesto ya que algunos empleados no logran completar de forma exitosa el ciclo de comunicación, por lo tanto es necesario divulgar lo que significa equipos autodirigidos, su importancia y ventajas así como la manera de cómo pueden participar. El conocimiento por parte de los empleados de la Unidad Financiera Institucional en cuanto al tema de equipos autodirigidos y los logros obtenidos permitirá estimular la participación de todos. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 1,14 y 19.

- A pesar de que los empleados de la Unidad Financiera Institucional considera importante difundir las actividades y resultados obtenidos con un sistema de trabajo participativo, no se tiene implementado un sistema de ese tipo, por lo tanto se justifica nuestra propuesta del modelo. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 22.

2. Liderazgo

- En la institución no existe un liderazgo efectivo, ya que se identifican aspectos a mejorar como la delegación, es decir no se faculta a otros para encontrar soluciones, por lo tanto no se les da la oportunidad de poderse desarrollar y responsabilizarse personalmente, factor determinante para la implementación de equipos autodirigidos. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 2.

- El nivel de relaciones existentes en la institución es aceptable, ya que se desarrollan con normalidad, aunque se determina que los empleados se limitan únicamente a la estricta dirección del trabajo y rara vez existe una cooperación a facilitar el éxito del resto de sus compañeros. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 4.

- Los empleados tienen la percepción de las bondades del trabajo en equipo el que catalogan de muy necesario, para la realización de un trabajo en conjunto, que los haga integrarse y actuar como líderes logrando así un fin común. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 10.

- No existe un alto grado de compromiso y participación de parte de la administración superior, así como también del jefe de la Unidad y del resto del personal, para implementar un sistema de equipos autodirigidos. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 12.

3. Procesos

- La adaptación de los empleados de la Unidad Financiera Institucional a los cambios se considera que es muy buena pero existen empleados a los cuales se les dificultaría en gran medida adaptarse a un nuevo sistema de trabajo. Por lo tanto uno de los factores que se debe superar para la implementación de equipos de trabajo autodirigidos es la resistencia al cambio, por otra parte las jefaturas por falta de conocimiento del trabajo en equipo temen que este sistema de trabajo venga a desestimar el status que poseen, a su vez los empleados estiman que la estructura organizativa es de forma lineal y burocrática, lo cual impide la participación. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 3 y 16.

4. Resultados

- Se determina que los empleados de la Unidad Financiera Institucional realizan su trabajo de manera que siempre cumplen con el trabajo asignado, sin embargo no le otorgan un grado más de efectividad y creatividad al mismo. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 5.

- Dentro de la institución no se dan a conocer los logros obtenidos ya que esta no ha implementado un sistema de comunicación y participación, lo cual genera una barrera, no permitiendo la retroalimentación de resultados, por lo tanto el personal no se siente estimulado, por su contribución al logro de objetivos. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 13.

- Los empleados consideran importante que exista un sistema de reconocimiento a fin de incentivar la participación del personal en los equipos autodirigidos. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 20.

E. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- El nivel de comunicación es muy bueno, pero existen vacíos en el proceso los cuales deben reforzarse. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 1.

- La Unidad Financiera Institucional posee un estilo de liderazgo y factores motivacionales que deben de mejorarse. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 2.

- Existe resistencia al cambio en las jefaturas por desconocimiento del sistema de trabajo. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 16.

- Los empleados consideran que para que la implementación de un sistema de trabajo se debe involucrar a todos los empleados de todos los niveles y áreas. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 17.

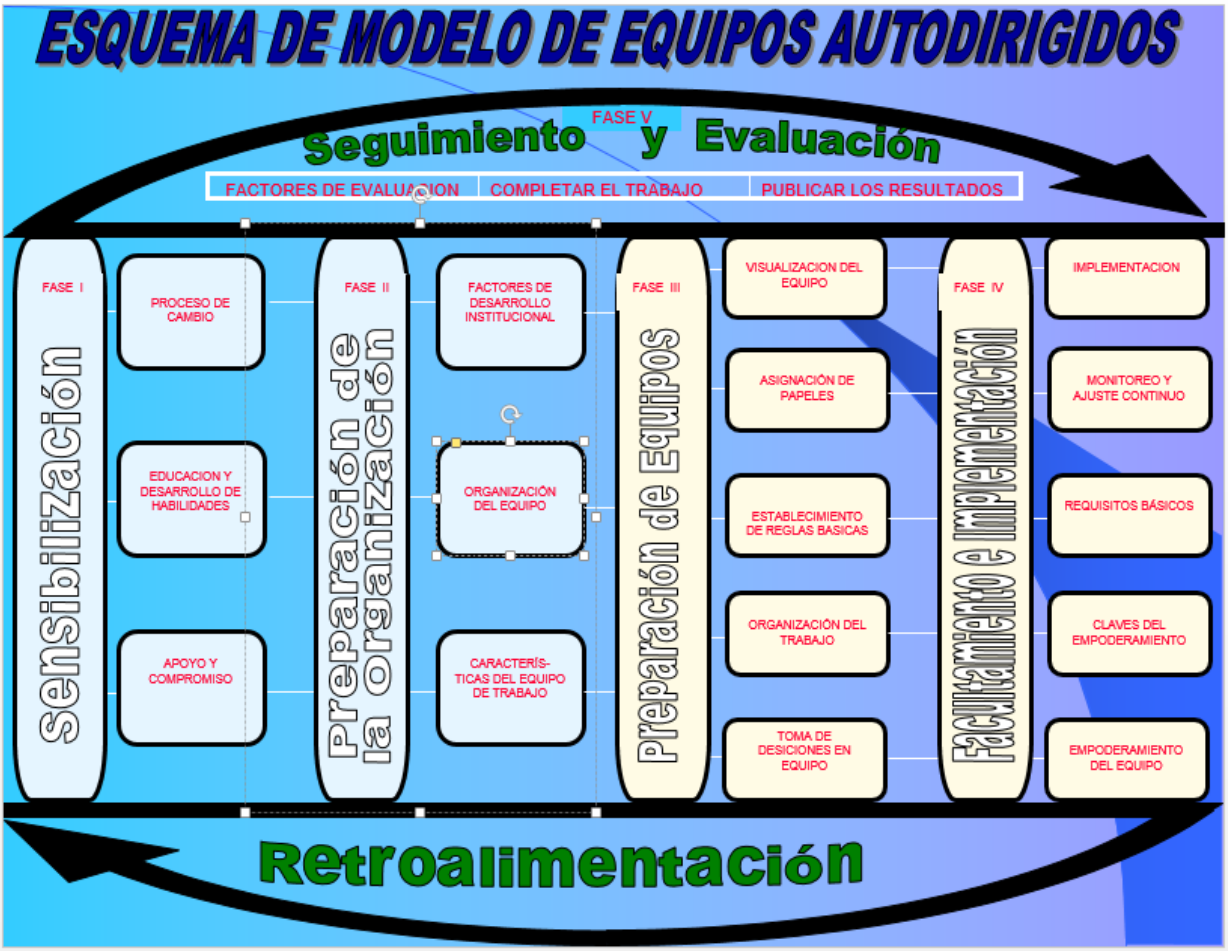
- La institución no cuenta con un sistema de incentivos para estimular la participación de los empleados. Esto se determinó con el resultado obtenido en la pregunta 20.

CAPÍTULO III

"DISEÑO DE MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS EN LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA DE EL SALVADOR".

A. FASE I - SENSIBILIZACIÓN

1. Esquema de Modelo de Equipos Autodirigidos.


ESQUEMA DE MODELO DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS
FASE I
Sensibilización
PROCESO DE CAMBIO
EDUCACION Y DESARROLLO DE HABILIDADES
APOYO Y COMPROMISO
FASE II
Preparación de la Organización
FACTORES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO
CARACTERÍS-TICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO
FASE III
Preparación de Equipos
VISUALIZACION DEL EQUIPO
ASIGNACIÓN DE PAPELES
ESTABLECIMIENTO DE REGLAS BASICAS
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
TOMA DE DESICIONES EN EQUIPO
FASE IV
Facilitamiento e Implementación
IMPLEMENTACION
MONITOREO Y AJUSTE CONTINUO
REQUISITOS BÁSICOS
CLAVES DEL EMPODERAMIENTO
EMPODERAMIENTO DEL EQUIPO
FASE V
Seguimiento y Evaluación
FACTORES DE EVALUACION
COMPLETAR EL TRABAJO
PUBLICAR LOS RESULTADOS
Retroalimentación

2. Sensibilización

Se usa frecuentemente en los procesos de cambio; esta servirá para que los involucrados en el proceso adquieran conciencia de sus propios problemas y de la necesidad de romper con los viejos paradigmas.

La capacidad para adaptarse a los cambios del medio se ha convertido en una condición fundamental del éxito en los negocios y en un número creciente de casos, en una condición de la simple supervivencia.

Para realizar un cambio de la organización, el personal tiene que cambiar también; debe adquirir nuevos compromisos, absorber más información, abordar nuevas tareas, perfeccionar sus conocimientos técnicos y, muy a menudo, modificar sus hábitos de trabajo, sus valores y las actitudes que tiene con respecto a la forma de actuar en la organización, por lo tanto los cambios de valores y actitudes son esenciales.

Es importante reconocer que en una organización esta exigencia es válida para todos, comenzando por la alta dirección. Si se quiere que los subordinados y colegas cambien estos deben estar dispuestos a analizar y a modificar su propio comportamiento, sus métodos de trabajo y actitudes.

El proceso del cambio comprende las tres etapas siguientes: descongelación, cambio y recongelación.

a. Descongelamiento

Los empleados se sentirán comprometidos con sus actitudes existentes y la amenaza implícita en su exposición y evaluación también producirá resistencia. La meta de la descongelación es vencer esta fuerza de resistencia y crear la motivación hacia el cambio.

b. Cambio

Esta etapa ofrece potenciales actitudes alternas mediante el empleo de información y/o experiencias que se hubieran rechazado antes del descongelamiento. La información se utiliza para estimular la adopción de nuevas actitudes a través de dos procesos posibles:

1) **Identificación:** Esto incluye las actitudes de emulación individuales y comportamientos valorado por otras personas importantes.
2) **Internalización: Esto** significa afrontar y tratar nuevas situaciones y problemas que apoyen la adopción de actitudes deseadas.

c. Recongelamiento

El propósito de esta etapa es congelar actitudes recientemente adoptadas para operación e impacto a largo plazo. Requiere resultados continuos positivos para el individuo, o de otra manera, las actitudes recientemente adoptadas se descontinuarán por sí solas.

A la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, se le recomiendan las siguientes estrategias de sensibilización:

- Formación: a cada empleado se le debe dar orientación, de manera que la información del cambio sea comprensible y que todos alcancen el mismo nivel de entendimiento.

- Sentido de dirección y pertenencia: todos los empleados de la Unidad Financiera deben ser dirigidos e introducidos al proceso de cambio por medio de asignaciones de responsabilidades y la explicación de la importancia y buen desempeño en el proceso de cambio.

- Comunicación: para lograrla, es importante crear un ambiente de participación en el cual escuchar, compartir información y retroalimentar sea una característica principal dentro de la Unidad Financiera.

3. Educación y Desarrollo de Habilidades

Se deberán practicar acciones concretas de interacción, cooperación, colaboración y de trabajo en equipo, a través de comunicación fluida y

productiva, para que el grupo vaya madurando y alcanzando niveles mejores de desempeño.

Los equipos autodirigidos necesitarán adquirir un alto dominio técnico del proceso, y también de las herramientas aplicadas al control. De esta manera pueden gestionarse con mayores niveles de autonomía y agilizar los procesos de toma de decisiones. Esto lo lograrán a través de la capacitación mediante seminarios de gestión de empresas, para que la dirección superior y el personal tomen conciencia de la necesidad del cambio, de las limitaciones y posibilidades del medio ambiente, de las diversas opciones que dispone la Institución y ellos como individuos, a su vez la capacitación les ayudará a mejorar conocimientos y competencias técnicas que se requieren para hacer frente al cambio con eficacia, con técnicas de diagnóstico y de solución de problemas, de planificación y la competencia para comunicarse.

4. Apoyo y Compromiso

a. Ministro, Director Ejecutivo y Jefe de Unidad Financiera Institucional

La administración superior del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, debe comprometerse en apoyar el cambio con la formulación del modelo de implementación de equipos autodirigidos en la Unidad Financiera Institucional, tomando una actitud proactiva y empatía que facilite la toma de decisiones y herramientas gerenciales. Estos deberán asumir, en primer lugar, y a modo

ejemplificador, la decisión de potenciar la autonomía y capacidad de los equipos como estrategia de mejora del desempeño.

El jefe de la Unidad Financiera Institucional tendrá a su cargo el seguimiento de los equipos, para que acuerden y establezcan objetivos y metas claras. Deberá promover y facilitar el compromiso, así como proveerles recursos para alcanzar los propósitos fijados.

Finalmente, deberán aceptar los costos reales como precio de toda transformación organizacional, teniendo siempre presente los resultados y la inversión a largo plazo.

b. Jefes de las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad

Serán responsables de revisar y modificar su visión acerca del poder y del lugar de los otros, para lograr la verdadera complementación.

Deberán también ser modelos de comportamiento, junto con la dirección superior y reflejar preocupación y capacidad para mejorar; así como tomar una actitud de responsabilidad, sinónimo de hacerse cargo de las propias metas. Será importante, a este nivel el desarrollo de un modelo de liderazgo situacional con enfoque participativo, superando las limitaciones de los estilos tradicionales de liderazgo vertical: basados en la subordinación y la obediencia.

c. Miembros del Equipo

Coherentes con el modelo de liderazgo participativo, los miembros del equipo deberán vivenciar la ruptura del vínculo sobre la base de la obediencia para asegurarse la permanencia en el puesto. Y trabajar en pos de una relación de compromiso y responsabilidad individual hacia su función como miembro de un equipo.

Será esencial que los miembros del equipo incrementen la disciplina para poder cumplir con los requerimientos del sistema de trabajo que se acuerde dentro del equipo.

d. Creación de Visión

Crear una imagen mental de lo que los miembros quieren que su equipo contribuya en el futuro.

e. Creación de Misión

Definir el propósito del equipo y su contribución particular a la institución.

f. Creación de Valores

Creencias que la organización y el equipo apoyan, por las cuales se espera que el equipo viva.

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de variables como:

- Las creencias y valores del fundador. Toda empresa surge de un impulso funcional a partir de una idea y unos principios de acción más o menos implícitos.

- Las creencias y valores de la dirección. La dirección de la institución, en un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar o incluso modificar radicalmente las creencias y valores, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y moderno.

- Las creencias y valores de los empleados. Como ya hemos comentado, la mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está, sin duda alguna, constituida por los mecanismos de recompensa existente.

B. FASE II - PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1. Factores de Desarrollo Institucional

a. Subsistema de Objetivos

Factores que se deberán tomar en cuenta

- Objetivos: Resultados que pretende alcanzar la institución a través de sus servicios.

- Programas: Disposiciones premeditadas de actividades, hechos o desarrollos planeados para lograr un resultado deseado, con indicación de los tiempos de ejecución.

- Presupuestos: Estimaciones de las inversiones y los gastos necesarios para el desarrollo de los programas.

- Metas: Resultados finales y cuantificables que deberán ser alcanzados dentro de un período previamente establecido.

- Eficacia: Grado de cumplimiento cabal de las metas.

b. Subsistema Estructural

Factores que se deberán tomar en cuenta

- Funciones: Conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la institución.

- Estructura orgánica: Disposición de niveles jerárquicos de los órganos que integran la institución.

- Ámbito de control: Número de unidades administrativas o elementos que tiene el responsable de vigilar, verificar y supervisar las labores.

- Comunicación: Transmisión de la información entre los diversos niveles de estructura administrativa.

- Asignación de responsabilidades: Señalamiento específico de las obligaciones y tareas que deben desempeñar los integrantes de una unidad de trabajo, en un tiempo determinado.

c. Subsistema Normativo

Factores que se deberán tomar en cuenta

- Marco jurídico. Conjunto de leyes, reglamentos y disposiciones administrativas que regulan la organización y funcionamiento de la institución.

- Reglamento interior. Ordenamiento expedido para determinar las atribuciones de las distintas unidades de trabajo de la institución y las atribuciones de los responsables de las mismas.

- Legalidad de las relaciones laborales. Grado de cumplimiento de las normas jurídicas que rigen las relaciones de trabajo en la institución.

- Manual de organización. Instrumento administrativo donde se consigna información sobre antecedentes, objetivos, estructura orgánica y funciones de la institución.

- Manual de procedimientos administrativos: Instrumento administrativo que señale el conjunto de secuencias de operaciones interrelacionadas para ejecutar las actividades de la institución.

d. Subsistema Social Humano

Factores que se deberán tomar en cuenta

- Planeación de los recursos humanos: Sistema permanente para determinar y administrar las medidas necesarias con el fin de promover los recursos humanos, de modo que se satisfagan las necesidades presentes y futuras de la institución.

- Capacitación: Proceso encaminado a dotar a las personas de los conocimientos y habilidades específicas para el trabajo, propiciando en ellas las actitudes más favorables para el cumplimiento de sus responsabilidades.

- Recompensas: Retribución otorgada al individuo por el desempeño de su trabajo.

- Motivación: Conjunto de factores internos del personal capaces de provocar, mantener y dirigir el cumplimiento de los miembros de una institución hacia el cumplimiento de la tarea.
- Satisfacción: Nivel de realización personal que origina conductas positivas hacia el trabajo.

e. Subsistema Tecnológico

Factores que se deberán tomar en cuenta

- Procedimientos: Orden consecutivo y sistemático dispuesto para la realización de las actividades.
- Sistema de trabajo: Conjunto de procedimientos relacionados entre sí que contribuyen a realizar una función.
- Innovación: Capacidad de los miembros de una institución para generar ideas nuevas o diferentes con el objeto de obtener mejores resultados.
- Evaluación: Análisis crítico de los resultados obtenidos en relación con los objetivos establecidos.
- Servicios de apoyo. Soportes técnicos y administrativos que requieren las unidades que tienen a su cargo las labores sustantivas de la institución.

2. Organización de Equipos

- El conocimiento interpersonal: Esta actividad se desarrolla aplicando un inventario que permite conocer las formas que se utilizan para

interrelacionarse cuando todo va bien y por el contrario, en situaciones de conflicto y oposición.

- El conocimiento del grupo: Posteriormente se trabaja en subgrupos con el fin de reflexionar sobre los resultados obtenidos en las dos actividades anteriores. Las conclusiones más importantes se redactan en un documento.
- Lo que puede observarse en un grupo: tarea, procedimiento y proceso socio afectivo. Para desarrollar esta actividad, se utiliza un ejercicio estructurado que permite analizar la cooperación de los elementos del grupo, presencia de liderazgo, relaciones interpersonales e integración en el trabajo. Se propicia en el ejercicio la participación de miembros del grupo a quienes se les pide observar, entre otros, los siguientes aspectos: comunicación, liderazgo, colaboración y competencia.
- Aprovechamiento de los recursos en grupo: En esta oportunidad los participantes describen sus propios recursos personales, los que a su juicio son utilizados por la institución y aquellos que considera podrían ser aprovechados.
- El nivel de madurez del grupo: Para realizar esta actividad se emplea un instrumento que permite obtener el perfil individual de madurez. Posteriormente, los resultados individuales se concentran y se calcula un promedio por cada concepto, obteniendo así el perfil de madurez del grupo a través de una gráfica.

- Identificación de los aspectos que limitan la eficiencia del grupo: Para llevar a cabo esta actividad, se solicita al grupo la identificación de los aspectos más importantes que a su juicio limitan el buen desempeño de su trabajo, partiendo de la información sobre la situación actual. Una vez que el grupo presenta a los facilitadores los factores seleccionados, se comprende el análisis correspondiente.
- Análisis de causas y sugerencias: Esta actividad se realiza aplicando una técnica participativa, útil para generar y recopilar ideas rápida y efectivamente por un grupo de personas.
- Integración de un programa de trabajo: Basándose en los resultados obtenidos en la actividad anterior, el grupo en pleno trabaja en el establecimiento de un programa de acciones que contempla las causas, metas y fechas de realización, y los responsables.

a. Funciones del Facilitador

- Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el seno de los equipos de trabajo.
- Ayudar a los equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- Favorecer la solución de problemas en equipo mediante el análisis de sus causas y la generación de alternativas de soluciones.

- Promover e intervenir en los cambios que resultan necesarios, según indique el análisis de los problemas.
- Revisar los conceptos y valores que están en juego durante la implantación de cambios.
- Proponer los instrumentos que faciliten la realización de las acciones de cambio.
- Fortalecer la capacidad de los equipos para identificar los fenómenos originados en su dinámica interna y en su interacción con otros grupos.
- Dar seguimiento a las acciones concertadas y comprometidas por el equipo para efectuar los cambios.

b. Organización interna de los Equipos Autodirigidos

- **El líder:** Generalmente es el Supervisor o Jefe inmediato del grupo, pero después de cierto tiempo otra persona del grupo puede desempeñar esta labor de tal forma que pueda permitirse el desarrollo de todos y cada uno de los miembros del equipo.

- **Un secretario:** Es escogido por el grupo para elaborar las actas de las reuniones, también colabora con el líder para organizar el orden del día, y recordar las tareas y compromisos del equipo.

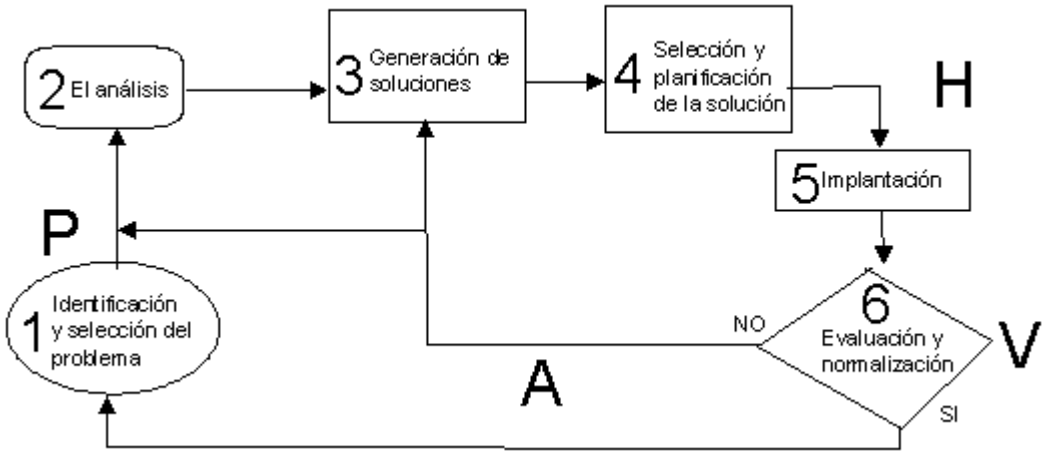
- **El administrador:** Es escogido por el grupo y se encarga de organizar el sitio de la reunión, asegurándose que esté limpio y se disponga del papelógrafo, marcadores, lápices, libretas u otros elementos que se necesiten para la reunión.

- **Facilitador general**: Es la persona encargada de enseñar y asesorar en las metodologías de equipos autodirigidos y de todas aquellas metodologías, estrategias o casos prácticos que se requieran para efectuar la labor del equipo.

c. Metodología de Trabajo

Se establece como metodología para sus reuniones de trabajo, el PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (PSP) que es una secuencia normalizada de actividades que facilita la solución de problemas o la realización de mejoramientos en una forma organizada y científica.

Este proceso comprende seis pasos y está basada en el ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (P.H.V.A.) como puede verse a continuación:



Explicación:

PASOS	DESCRIPCIÓN
1. Identificación y selección del problema	a. Listado de problemas: Clarificación, evaluación y calificación de cada una. b. Descripción del problema con base en tiempo, ubicación, identidad y magnitud. c. Identificación del diagrama del proceso. Visitar el lugar donde ocurre y fijar una meta.
2. El análisis (Causas del problema)	a. Identificación de las causas principales del problema, se utiliza la técnica de Tormenta de Ideas y se hace un listado de posible causas que ocasionan el problema. Estas causas se ubican en un Diagrama Causa-efecto b. Determine las acciones necesarias para eliminar o disminuir las causas.
3. Generación de soluciones	Con la técnica Tormenta de Ideas se consideran varias alternativas de solución. Seleccionar de la mejor solución.

PASOS	DESCRIPCIÓN
4. Selección y planificación de la solución	a. Diseño de un plan de desarrollo que contesta a las preguntas: Qué, Cómo, Cuándo, Quién, Dónde. b. Elaboración de un presupuesto estimado de la inversión que se necesita c. Obtención de la aprobación y colaboración necesaria.
5. Implantación	Se comunica a las personas lo que se va a hacer. Se entrena a las personas en qué hacer y cómo hacerlo bien. Se implantan las acciones de acuerdo al plan elaborado. Registros de los recursos utilizados.
6. Evaluación y normalización	Se verifica y se compara la efectividad de las acciones que se han desarrollado, confirme si la meta propuesta fue alcanzada. Establezca un documento si hay un nuevo procedimiento calcule el análisis costo-beneficio del mejoramiento.

d. Elaboración de Actas

Para garantizar que un trabajo se complete con éxito después de una reunión, debe elaborarse un documento (acta) que consigne los elementos necesarios para realizar el seguimiento a los compromisos y decisiones tomadas en dicha reunión.

Los elementos mínimos que deben contener el acta son:

1. Fecha y hora	¿Cuándo tuvo lugar la reunión (fecha, hora de inicio y hora que finalizó)?
2. Asistentes	¿Quiénes asistieron a la reunión?
3. Temas de la agenda que se discutieron	Describir los temas brevemente
4. Alternativas presentadas	¿Qué ideas se presentaron y quién las presentó? Incluir breves comentarios o puntos claves, y el nombre de la persona que las presentó
5. Soluciones acordadas	¿Cuál fue el resultado? Explicar la verdadera solución sobre la cual acordaron actuar los asistentes para resolver el problema
6. Tareas asignadas y aceptadas	¿A qué personas se les asignaron tareas? Si asistieron indique que reconocieron y aceptaron el trabajo y que comprendieron la tarea; si no asistieron comente que es necesario hacer un contacto de seguimiento.
7. Fechas límites	¿En qué fecha debe estar terminado el trabajo?
8. Acciones de seguimiento	¿Qué acciones hay que realizar después de la reunión? ¿Quién es el responsable? ¿Quién supervisará el seguimiento, y cómo se informará a la persona responsable?

Acta de reunión No.___

Grupo:_____

Fecha :_____

Orden del día:

b) Lectura del acta anterior y de los compromisos anteriores

c) Temas a tratar

d) Varios

Desarrollo: (Temas que se discutieron, alternativas presentadas, soluciones acordadas)

Compromisos: (tareas asignadas y aceptadas, fechas límites, acciones de seguimiento)

Fecha próxima reunión: (sitio y hora)

e. Plan de Trabajo de los Equipos Autodirigidos

Los equipos autodirigidos organizan sus reuniones de trabajo de acuerdo a un plan que se elabora con la orientación del facilitador general. Esto hace que las reuniones sean organizadas aprovechando el tiempo efectivo de sus reuniones. He aquí el formato que se tiene para dicho plan:

PLAN DE TRABAJO PARA EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

NOMBRE DEL EQUIPO_____

LIDER:_____ **FECHA:**_____

# REUNIONES		TEMA A TRATAR		RESULTADO ESPERADO	FECHA REUNIÓN	PROGRAMA DE VISITAS	
EQUIPOS							
NUEVO	ENTRENADO	No.			(AÑO-MES-DIA)	NUEVO	ENTRENADO
1		1	PRESENTACIÓN DEL GRUPO OBJETIVOS	GRUPO DISTENSIONADO			
2	1	2	ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO	GRUPO COMPROMETIDO			
3		3	DESARROLLO HUMANO-CONSENSO-EQUIPO	IDENTIFICAR Y ROMPER BARRERAS			
4		4	MISIÓN DEL GRUPO (ÁREA)	MISIÓN CONOCIDA			
5		5	TORMENTA DE IDEAS - NOMBRE CIRCULO	CONOCER IMPORTANCIA Y APLICACIÓN			
6		6	REUNIONES EFICACES (PAUTAS)	CÓDIGO ÉTICO TRAZADO			
Y así sucesivamente...							

f. Herramientas necesarias para poner en práctica modelos de organización por medio de equipos autodirigidos

- Instrumentos de medición socio técnica: orientadas al diagnóstico de madurez para la implementación y evaluación progresiva del modelo.
- Trabajo de revisión de los fundamentos de la gestión: cultura organizacional, visión / misión / objetivos, del estilo de liderazgo, equipos de trabajo.
- Modelos de aprendizaje por experiencia (laboratorios de aprendizaje): recurso metodológico para provocar aprendizajes a partir de la reflexión sobre la acción.
- Métodos de registro y documentación de mejoras con los equipos involucrados.
- Técnicas de entrenamiento renovadas y extendidas hasta el dominio de matemática y estadística aplicada.
- Aplicación de modelos de resolución de conflictos entre los actores.

3. Características del Equipo de Trabajo

- Objetivo común y tareas aceptadas

El compromiso hacia el logro de las metas comunes permite que los directivos y supervisores puedan manejar de forma más adecuada las ansiedades, los temores y las presiones emocionales que generalmente inciden en quienes

ocupan los niveles jerárquicos más altos esto hace posible implementar el principio administrativo de que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

- Número reducido de participantes

El equipo debe de estar constituido por un pequeño número de participantes, de no ser así se corre el peligro de que su estructura se haga muy compleja y, por lo tanto, dificulte la consecución de los objetivos.

- Organización

La organización del equipo es variable según el contexto de sus objetivos y el tipo de tarea por desarrollar, los cuales determinan: la distribución del trabajo a través de funciones que los miembros intercambian con facilidad; el manejo de la información para la toma de decisiones por medio de redes abiertas de comunicación con una dirección grupal; el ejercicio de la autoridad con un liderazgo situacional, que se apoye en el conocimiento tecnológico y se manifieste en un estilo de dirección apropiado al nivel de madurez del equipo y por último, el soporte administrativo requerido por el equipo a través de procedimientos flexibles.

- Unicidad y totalidad

El equipo de trabajo, como todos los grupos humanos, constituye una entidad con personalidad distinta a la de cada uno de los miembros que la integran. Los participantes disponen de capacidad individual suficiente para contribuir con sus conocimientos, habilidades y actitudes, y en forma equilibrada, al esfuerzo grupal.

- Compromiso personal

A partir de la clarificación de un objetivo común y de la aceptación de tareas por realizar, se genera en los integrantes del equipo un compromiso personal, entendido como la disposición física y emocional del individuo para crear y mantener el espíritu del equipo, lo cual brinda el soporte exigido por los demás miembros.

- Límites y disciplina

Un equipo de trabajo requiere atención y tiempo de sus miembros. El cuidado de las actividades y de la interacción personal implica un sacrificio, pues cada individuo tiene que renunciar, en función de su trabajo con los demás, a una parte de su autonomía y a su interés personal. Los límites de los participantes del equipo se determinan por el logro de un objetivo común o se precisan por las políticas de la institución. Al aceptar los límites y negociar su ampliación con quienes ejercen autoridad formar los miembros cubren la fase más importante de la maduración del equipo.

- Presencia de un vínculo interpersonal

El equipo es un conjunto de vínculos vivos cuyas relaciones interpersonales juegan un papel fundamental, ya que las personas se encuentran ligadas por una conciencia muy clara de pertenencia y por cierta cultura común. Los vínculos interpersonales son el producto de la combinación de relaciones formales adecuadas a la tarea y relaciones informales implícitas en un clima de respeto y confianza.

- Convergencia de esfuerzos

En el equipo la acción es diversa pero complementaria, lo que permite que dicha acción resulte mejor. Este requisito no es esencial ni discriminatorio; lo importante en el equipo es una variedad original que añade, cara a cara cohesión socio afectivo a las relaciones interpersonales y la convergencia de esfuerzos y trabajos personales para la realización de una tarea única.

- Aprovechamiento del conflicto

La habilidad de los miembros del equipo para influir unos en otros en la interacción de un equipo de trabajo, contribuye a la flexibilidad de la entidad social. Esto significa que el líder formal del grupo esté dispuesto a aceptar sus equivocaciones con la confianza de que su autoridad no se verá disminuida y aprovechará el conflicto como un elemento más para la creatividad del equipo.

- Conciencia de la situación interna

El conocimiento interpersonal permite a cada miembro prever su comportamiento y ejecutar su papel conforme a un plan. El equipo capaz de autodirigirse y consciente de lo que pasa en el nivel socio afectivo define sus reglas y la manera de revisarlas.

En un clima de confianza y solidaridad, los participantes sienten libertad para revisar los resultados de la tarea, la funcionalidad de los procedimientos y la calidad del proceso socioafectivo. Estos factores contribuyen a la formación en el equipo de una conciencia de situación interna y, sobre todo, de su nivel de madurez. Bajo estas condiciones, resulta más fácil para el líder formal asignar nuevas responsabilidades al equipo de trabajo y delegar su autoridad en algunos miembros.

F. FASE III - PREPARACIÓN DE EQUIPOS

1. Visualización del Equipo

Los equipos sólo llegan a ser buenos para trabajar en grupo cuando hacen cosas como conjunto. El primer paso en el trabajo en equipo consiste en definir el propósito y las metas del equipo, éstas deben quedar plasmadas en el documento denominado cédula, redactar esta cédula es precisamente el elemento más importante que debe lograrse en el primer paso.

Una vez que los miembros han sido presentados unos con otros y saben por qué se formó el equipo debe de seguir el siguiente proceso:

- Anunciar las razones para formar el equipo

Después de que se han seleccionado los miembros del equipo, y antes de que comiencen a trabajar, un líder de la organización debe reunirse con el equipo y explicar por qué se formó el equipo, además resumir que se espera del equipo, así como debe explicar qué manera el trabajo del grupo afectará a la organización y de la importancia de este trabajo. Los miembros tendrán la necesidad de saber por qué se tomó la decisión de formar un equipo y qué está ocurriendo actualmente, tanto dentro como fuera de la institución. El líder debe la institución debe diseñar los planes que ya existen para dar apoyo al equipo, dentro de los que debe de incluir las personas a las que puedan acudir los miembros del equipo cuando necesiten ayuda, así como el presupuesto, las instalaciones y suministros que se les proporcionará para el funcionamiento del equipo.

- Tratar el tema de facultación (delegar facultades a los empleados)

Facultación significa delegar poder o autoridad, habilitar o permitir, muchas organizaciones ven la necesidad de conducir el poder hacia abajo en el escalafón, de manera que las decisiones se puedan tomar en los lugares donde existe información apropiada. Y se puedan llevar a cabo con la colaboración y el compromiso de aquellos a quienes toca hacerlos funcionar.

La facultación no significa que el equipo tomará todas las decisiones. Un equipo facultado decide y dirige las cosas sobre las cuales tiene sentido que posea control, dado el nivel de conocimiento y experiencia de los miembros y la dirección hacia la cual se está moviendo la organización. Aquellos equipos que desempeñen bien su trabajo con el tiempo tendrán la posibilidad de recibir una autonomía más amplia, conforme vayan demostrando que pueden manejar la toma de decisiones en equipo en una forma que beneficie a la institución.

La gerencia de la Unidad Financiera entrenará, patrocinará, defenderá y dará el apoyo al equipo que faculten.

- Revisar la definición y el propósito del equipo

Si algunos o todos los miembros del grupo son nuevos en lo relacionado con el trabajo del equipo, el líder debe revisar brevemente la definición de lo que es un equipo y subrayar que el propósito de laborar de esta forma es trabajar en mutua dependencia para obtener resultados.

Los equipos no solo deben tener un propósito común, sino que también deben estar comprometido en metas comunes de desempeño este es el centro del asunto para los equipos. Los verdaderos equipos tienen más probabilidades de prosperar si los líderes dirigen su atención a resultados de desempeño que equilibren las necesidades de los clientes, de los empleados y de la dirección superior.

- Concentrarse en convertir a su grupo en un equipo

El líder y los miembros establecen metas para el equipo, deben considerar lo que significa ser un equipo. Al mantenerse en armonía con los esfuerzos organizacionales para producir bienes y servicios de alta calidad, los miembros del equipo deben trabajar de forma interdependiente para alcanzar estándares cada vez más altos de desempeño a través de mejoras continuas tanto en la cohesión como en la producción.

- Dar a los miembros del equipo la oportunidad de conocerse

El líder debe permitir que los miembros se conozcan en una forma tal que coloque a todos en terreno común y haga sentir cómodos a los miembros. El equipo debe reconocer la presencia de todos y comenzar a demostrar que cada miembro del equipo tiene una contribución valiosa que hacer.

- La resistencia al trabajo en equipo

Es posible que algunos miembros del equipo se resistan a pertenecer al equipo. Algunas personas simplemente no creen en el trabajo en equipo y prefieren trabajar solas.

Cualquiera que sea el tipo de resistencia se tendrá que afrontar a medida que surja cada situación. Por lo general la presión tanto de los compañeros como de la gerencia es suficiente para persuadir a la gente a que le dé una oportunidad al trabajo en equipo.

- Redactar la cédula del equipo

La cédula del equipo es un documento que declara la misión o el propósito del equipo, sus metas de desempeño y cuál será el producto final del mismo. La cédula también debe incluir antecedentes de la situación que enfrenta el equipo, qué resultados se esperan obtener y las restricciones o limites dentro de los cuales debe trabajar el equipo.

Este documento respalda las metas claves de la organización. La mayoría de los equipos deben incluir las reglas básicas en la cédula, una vez que han sido establecidas.

El propósito fundamental de redactar la cédula es declarar cuáles son las metas de desempeño del equipo y que hará éste para justificar su existencia. Estas deben de ir relacionadas con el equilibrio de las necesidades de los clientes, los empleados y la dirección superior. La segunda razón es visualizar al equipo. En el mundo actual de creciente cambio, la claridad del propósito y las metas del desempeño resulta esencial para que el equipo pueda trabajar en armonía, superar las diferencias y los retos.

El líder debe ayudar a comprender la dirección, los límites y las expectativas de la institución, pero los miembros, quienes han sido seleccionados deben tener voz en el propósito del equipo.

- Definición de la cédula de equipo

Descripción de temas que se deberán considerar para incluir en la cédula del equipo de trabajo:

Tema	Descripción
Nombre del equipo	El nombre del equipo, si se elige nombrar el equipo.
Fecha de la cédula	La fecha en que se dio por terminada la cédula del equipo.
Miembros del equipo	Una lista con los nombres de los miembros del equipo, debidamente firmada.
Misión	Un enunciado breve que explique el propósito del equipo.
Ajuste en la organización	A que metas organizacionales respaldará el equipo.
Metas de desempeño	Esto define, tan clara y mensurablemente como sea posible, que resultados obtendrá el equipo.
Producto final	Describe el disponible del equipo. Explica en forma clara cuál será el producto final del equipo (Ej. Un reporte, una decisión, un evento realizado, etc.)
Antecedentes	Una explicación de la situación a que se enfrenta el equipo.
Reglas básicas	Son las reglas de conducta por las cuales los miembros del equipo responderán de ellos mismos.

- Cuándo y cómo redactar una cédula de equipo

Una vez que los miembros se conozcan y se hayan informado a todos de las expectativas del equipo, será el momento adecuado para redactar la cédula del equipo.

La redacción de una cédula no debe embutirse en una junta de una hora, ni tampoco deben tomarse sesiones maratónicas para ser terminada. A continuación se presentan aspectos a considerarse para redactar una buena cédula y minimizar el tiempo que toma completarla:

- Realizar una o dos juntas únicamente para redactar la cédula. Enfatizar la importancia de que todos asistan y se involucren en este proceso.
- Solicitar un ayudante hábil conduzca la junta. El ayudante debe ser capaz de estimular la participación de todos, registrar ideas, resumir, ayudar al grupo a consolidar ideas y llevar al grupo al consenso.
- Después de que se ha hecho un borrador, dar por terminada la junta. Revisar la cédula en la siguiente reunión.
- Llevar el borrador de la cédula a algunas personas apropiadas externas al equipo y pedirles su opinión, llevar estas

sugerencias a la reunión cuando el equipo revise y corrija la cédula.

- Una vez que esté redactada, asegurarse de que cada miembro del equipo tenga una copia de la cédula. Proporcionar una copia a las personas que necesitan estar al tanto de los esfuerzos del equipo.

❖ Lista de verificación para una buena cédula de equipo

El ayudante o el líder debe verificar si la cédula cumple con los estándares, para esto deben considerar las siguientes cualidades:

- Es clara y sencilla
- Es realizable
- Se llego a ella con ayuda de todo el equipo
- Respalda las metas de la institución
- Clarifica el deber o el papel del equipo
- Comunica a otros el propósito del equipo
- Es motivante para el equipo

- Comenzar a documentar el equipo de trabajo.

El equipo necesitará mantener un registro escrito de su trabajo. Debe mantener un conjunto maestro de documentación que represente todos los datos importantes utilizados o generados por el equipo. Esto incluye un breve resumen de cada junta del equipo, lo cual abarca a su vez todos los detalles de actividad en que se han visto involucrados los miembros del equipo.

2. Asignación de Papeles

Este paso consiste en determinar quién desempeñara qué papel. Su equipo funcionara mejor si cada miembro sabe claramente qué papel está desempeñando cada persona. La asignación de papeles no necesita ser permanente, por lo que éstos pueden cambiarse cuando el equipo lo considere conveniente. Sin embargo es importante que cada miembro del equipo sepa quién está desempeñando qué papel y cuando lo está desempeñando. El papel del líder y el de ayudante ya deben estar asignados por el promotor. El líder de los equipos puede empezar a asignar papeles a cada miembro.

- Revisión de funciones importantes del equipo
  - Coordinar el equipo
  - Mantener el grupo concentrado en sus tareas
  - Mantener al conjunto concentrado en trabajar unido como equipo
  - Facilitar las reuniones del grupo
  - Documentar los esfuerzos del equipo
  - Apoyar al equipo dentro de la institución
  - Colaborar y alcanzar el consenso
  - Comunicarse con los miembros del equipo

- Comunicarse con la gente externa al equipo
- Contribuir y participar en los esfuerzos del equipo
- Cumplir con las tareas y compromisos
- Buscar recursos y el apoyo

❖ Revisión de los papeles comunes en el equipo

Papeles comunes en el equipo: líder, ayudante, miembro, promotor (mentor, asesor, entrenador, defensor), anotador.

En la primera etapa del equipo, el líder o el promotor deberán decidir quién ocupará qué cargo. Más tarde el equipo podrá decidir el intercambio de papeles.

❖ Repaso en cada papel en el equipo

- El papel del líder del equipo se compone de cuatro partes:
  - ✓ Administrar y coordinar el equipo de manera que haga siempre su mejor trabajo.
  - ✓ Proporcionar recursos para el equipo.
  - ✓ Enlazar al equipo y su trabajo con el resto de la organización.
  - ✓ Ser un miembro que haga aportaciones al equipo.

- Ayudante del equipo: Las principales responsabilidades del ayudante del equipo consisten en facilitar las juntas del equipo, mantener la atención de los miembros y asegurarse de que se sientan estimulados a participar. El ayudante permanecerá neutral en relación con el contenido y las decisiones de la junta, pero toma un papel activo en la administración del proceso de discusión y toma de decisiones en equipo.

- Miembro del equipo: Los miembros del equipo son seleccionados debido a que poseen la habilidad especial, la destreza o la experiencia para contribuir con las metas del equipo. Por lo tanto, una función clave del miembro del equipo consiste en contribuir de manera total en su área especializada. Los miembros del equipo deberán asumir tareas, cumplir con los compromisos hacia el equipo, hacer preguntas, escuchar a sus compañeros, buscar de manera diligente el consenso, reunir datos, asistir a las reuniones del equipo, etc.

- Promotor del equipo: Se debe definir un mentor o promotor del equipo, este será responsable de proporcionar organización, dirección y apoyo global al equipo sin ser por ello un miembro activo del mismo. El promotor debe de ser la persona que justifico la necesidad del equipo.

- Anotador del equipo: La función de éste es la de capturar en un tablero, o en una pizarra las ideas o discusiones claves para que todos vean. El anotador sirve al equipo de dos maneras:

  - ✓ Proporciona al equipo un documento de trabajo (memoria del grupo) para ser utilizado conforme avancen en el trabajo.

  - ✓ Mantiene los registros de los que han hecho y decidido en las juntas. El papel del anotador es crucial debido a que las colaboraciones deben ser registradas de manera precisa, justa e imparcial.

❖ Cómo enfrentar los problemas típicos de las funciones dentro de los equipos

Una de las decisiones más difíciles que deben tomar los equipos es: ¿Quién facilitará las juntas del equipo?

Los equipos realizan mejor sus funciones cuando cuenten con un ayudante neutral en la mayoría de reuniones, en especial durante el periodo de inicio.

Cuando utilizar un ayudante:

De ser posible el equipo debe ocupar un ayudante cuando se encuentre en el proceso de organización y los múltiples problemas del despegue: asignación de

papeles, redacción de una cédula, desarrollo de las reglas básicas del equipo, establecimiento de los horarios para juntas, conocimiento de todos los miembros, establecimiento de metas iniciales y planeación. Una vez que el equipo se haya establecido y entre en funciones el líder o miembro del equipo puede facilitar las juntas.

El equipo deberá contar con ayudante cuando se presenten las siguientes situaciones:

- Cuando haya demasiadas opiniones o datos acerca de un tema.
- Cuando los miembros estén en desacuerdo o atorados en un conflicto.
- Cuando el equipo tenga dificultades para alcanzar un equilibrio en las participaciones.
- Cuando se requiera de las contribuciones y atenciones de cada integrante del equipo acerca del tema de debate.
- Cuando sean necesario métodos especiales de equipo, y los miembros no estén versados en dichos métodos.
- Cuando el equipo pierde impulso y claridad y necesite de una guía externa para retornar al camino.

- Cuando utilizar a un anotador

Debe utilizarse a un anotador solamente cuando su ayuda haga al equipo más eficiente y productivo. Cuando se use un anotador el líder del equipo debe asegurarse de que éste puede capturar las ideas en forma breve y precisa, pueda permanecer neutral y no se adueñe del papel del ayudante.

- Encontrar y emplear a un ayudante

Existen tres lugares donde puede encontrar a un ayudante: dentro del equipo, fuera del equipo pero dentro de su organización y fuera de la organización.

El equipo no debe de esperar que el ayudante haga el seguimiento de las juntas, registre las notas de las mismas y realiza otras tareas administrativas. Alguien del equipo debe tomar a su cargo esas funciones de coordinación.

Los ayudantes experimentados por lo general tienen conocimiento acerca de la planeación de una junta productiva. Si el ayudante esta bien informado sobre estas áreas, el líder y los miembros del equipo también deben verse involucrados en decidir y planear las reuniones del equipo. Esto desarrolla las habilidades de los miembros para planear juntas e incrementa la participación de los miembros en las reuniones.

- Asignar los papeles del equipo

Cuando se esté decidiendo quien deberá ocupar qué papel el equipo o el líder deben examinar las funciones de cada papel. Si alguien en el equipo es un experto en la materia o está altamente capacitado en la cual se enfocará el grupo, deberá permitírsele que colabore con el equipo.

3. Establecimiento de reglas básicas

Cuando el equipo haya redactado su cédula y los papeles hayan sido asignados, necesitará establecer reglas básicas generales acerca de cómo operará y actuará el equipo. Estas reglas básicas, o normas sirven como estándares gracias a los cuales los miembros del equipo se considerarán confiables unos con otros.

- Revisar del propósito de las reglas

El propósito principal de las reglas básicas en poner en claro los estándares que los miembros del equipo desean sustentar. Estas se convierten en las pautas del comportamiento del equipo y en verdad sirven como una especie de “contrato verbal” que los miembros del equipo establecen unos con otros.

Las reglas básicas se describen con claridad las expectativas por las que el equipo trabajará en conjunto, y sirven como un estándar con el cual el equipo se puede medir.

Los miembros del equipo necesitan establecer reglas básicas como equipo sin depender del líder para que le señale como deben actuar y comportarse. Cuando un equipo establece sus propios estándares y los reconsidera cuando resultan necesarios, está más apto para adherirse a dichos estándares y supervisar su propio desempeño.

- Sostener un debate sobre las reglas

Con una introducción adecuada por parte del ayudante o el líder acerca de lo que son las reglas básicas un equipo puede llevar a cabo una lluvia de ideas y producir sus propias reglas básicas.

- Revisar los comportamientos saludables del equipo

Cuando el equipo se encuentra en el proceso de decidir cuáles serán sus reglas básicas este es el momento para reflexionar sobre los comportamientos constructivos y destructivos del equipo. Cada miembro es responsable de su propio comportamiento dentro del equipo. Cada integrante debe concentrarse en minimizar las actitudes que debilitan al equipo y maximizar aquellas que lo fortalecen. Los comportamientos de quienes conforman el equipo pueden dividirse en tres categorías principales:

- Comportamientos que contribuyen a la cohesión del equipo.
- Comportamiento que contribuyen a la productividad del equipo (comportamientos que se enfocan en la tarea que se está llevando a cabo).
- Comportamientos que debilitan o bloquean el progreso del equipo (actitudes que dañan las relaciones del equipo u obstruyen la eficaz consecución de las tareas del equipo).

❖ Determinar las reglas

El equipo estará listo para determinar sus reglas básicas. El ayudante debe asegurarse de que todos estén de acuerdo con cada una de las pautas de conducta.

❖ Añadir las reglas a la cédula del equipo

Una vez que se han determinado las reglas básicas, estas se pueden agregar a la cédula del equipo y colocar en un lugar visible para recordarles a los miembros del equipo los estándares que fueron acordados.

4. Organización del Trabajo

Durante esta fase del trabajo en conjunto, el equipo hará cualquier trabajo que sea necesario para completar su misión como equipo. Durante esta fase productiva del trabajo en equipo, éste planeará, creará, evaluará y corregirá su trabajo hasta lograr cumplir su misión.

- ❖ Planear el trabajo

El equipo en este punto está listo para planear cómo seguir su curso. El equipo debe tener en mente su misión y sus reglas básicas mientras hace esta planeación.

Cuatro pasos importantes en la etapa de planeación:

- ✓ Poner a la vista los pasos u objetivos más grandes que permitirán la consumación de la misión.
- ✓ Descomponer cada paso u objetivo de gran envergadura en tareas manejables.
- ✓ Desplegar una línea de tiempo para completar los objetivos o tareas.
- ✓ Asignar cada tarea a un miembro del equipo.

- Planear los pasos o metas más importantes

El equipo tendrá que realizar una junta para planear o comenzar a planear, como llevará a cabo el trabajo. En esta fase el ayudante o el líder debe poner en un lugar visible la misión y las reglas básicas del equipo para hacer una fácil referencia hacia ellas, para que los miembros del equipo puedan formular objetivos que ayuden a lograr o cumplir la misión, los cuales deber de ser ordenados de acuerdo a prioridad y seleccionar aquellos que sean esenciales para llevar a cabo su misión.

- Descomponer los pasos o metas importantes en tareas

Cuando el equipo haya determinado cuál es su meta principal debe descomponer cada paso o meta grande en tareas separables y manejables que puedan ser asignadas a los miembros del equipo.

- Programar las tareas

La programación es el secreto para hacer que las cosas sucedan. Las cosas que se incluyen en un programa tienen más probabilidad de llevarse a cabo y a tiempo.

Una vez que se han asignado las partidas de acción a los individuos, el equipo necesita establecer las fechas límites para cada tarea. Estas fechas se

convertirán en la línea de tiempo que el equipo seguirá a medida que se lleve a cabo su trabajo. Este programa sin duda se verá alterado según se vaya trabajando. Una utilidad que el equipo tendrá que conducir en cada junta es la actualización del programa.

- Utilizar herramientas para programar las tareas cuando sea necesario

A medida que el equipo vaya ejecutando su proceso de planeación necesitara aprovechar las herramientas comprobadas de programación como las gráficas de Gant o Pert. Una gráfica de Gant es en realidad una matriz que muestra las partidas de acción o las actividades hacia abajo en la columna de la izquierda en relación con una línea de tiempo. La gráfica de Pert pone a la vista el flujo de las actividades principales en una especie de mapa gráfico, o diversas trayectorias utilizando nódulos para representar cada actividad.

- Asignar cada tarea a un miembro del equipo

El paso final en la planeación consiste en que el líder del equipo asigne cada tarea o actividad a un miembro en particular. Una vez que el equipo haya desplegado un plan general para su trabajo el líder debe comenzar a asignar tareas a los diferentes miembros del equipo.

El líder del equipo debe enfatizar el hecho de que, una vez que una persona acepta una partida de acción o actividad, es su responsabilidad verificar que ese

trabajo se efectué o que los miembros del equipo sean notificados de cualquier atraso en caso de que hubiere alguno. En cada junta del equipo se revisarán las partidas de acción para determinar si se han completado o no el equipo hará los ajustes necesarios a su plan a medida que vaya avanzando.

Cuando las partidas de acción no se han completado a tiempo, el equipo puede necesitar hacer arreglos para conseguir mayor apoyo o esfuerzo obtener más recursos, asignar más personas para ayudar o bien volver a planear.

5. Toma de Decisiones en Equipo

Desde el momento en que el equipo comienza a trabajar en conjunto, deberá tomar un gran número de decisiones como equipo. Si éste se convierte en un grupo productivo que saca provecho de los conocimientos y la experiencia de cada persona, muchas de sus decisiones serán tomadas mediante consenso, sí bien probablemente no todas ellas. El equipo reconocerá los beneficios de este tipo de decisiones. De manera global, los equipos que son hábiles para tomar decisiones por consenso operan de forma más creativa, productiva y competitiva.

Al buscar el acuerdo mutuo, el proceso de llegar a un consenso alienta las diferencias individuales, la confianza en uno mismo y la autoestima, la creatividad y la innovación, las actitudes de cooperación, mejores relaciones y comunicación interpersonales, la responsabilidad y el compromiso.

En ocasiones el equipo necesitará saber qué tipo de decisión es apropiada ante una situación determinada, pues no todas las decisiones que tome tienen que ser por consenso. Es importante que cada miembro del equipo entienda qué tipo de opciones existe y qué es en realidad una decisión por consenso. Entre los cuatro tipos básicos de decisiones se tienen:

- Una decisión por minoría: es conveniente cuando sólo unos cuantos miembros integrantes del equipo cuentan con la preparación necesaria para tomar la decisión, cuando resulta más apropiado en términos de tiempo dividir la toma de decisiones o cuando el número de miembros del equipo es difícil de manejar para la decisión que debe tomarse.

- Una decisión por mayoría: se realiza mediante el simple voto. La decisión que obtiene mayor apoyo es la que gana.

- Una decisión unánime: ocurre cuando todo el equipo está de acuerdo con una alternativa.

- Una decisión por consenso: llegar a un consenso es el acto de obtener el acuerdo general de manera que todos apoyen totalmente la decisión tomada.

❖ Proceso de toma de decisiones por consenso

- Establecer el objetivo de la decisión. El equipo debe determinar cuál es el propósito de su decisión.
- Explicar claramente los criterios que permitirán al equipo tomar una buena decisión. Enumerar las cualidades o las características que debe tener la decisión para satisfacer la meta del equipo.
- Reunir información. Los miembros del equipo deben concentrarse en la información que necesitan para determinar cuál es la mejor decisión.
- Realizar una lluvia de ideas para posibles opciones o soluciones. El líder o el ayudante del equipo deben asegurarse de que todos entienden el significado de cada opción antes de avanzar al siguiente paso.
- Evaluar las opciones obtenidas de la lluvia de ideas contra los criterios del equipo. El equipo debe analizar las opciones que parezcan ser las que mejor se adecuen a los criterios y evaluar entonces qué tan bien cumplen la lista de criterios. Cualquier opción viable debe cumplir con todos los criterios indispensables del equipo.

- Tomar la decisión como un equipo. El equipo debe asegurarse de verificar que haya un consenso total antes de dar por hecho que todos apoyan la decisión. Si alguien tiene reservas, el equipo debe analizar por qué y tratar de encontrar la forma de disminuir o eliminar esas preocupaciones.

D. FASE IV - FACULTAMIENTO DE EQUIPOS

1. Implementación

Llegado el momento de la implementación se llevarán cabo acciones de capacitación tendientes a lograr los aprendizajes requeridos. Los cursos se dirigirán a todos los involucrados para garantizar una verdadera sensibilización hacia nuevas pautas del momento del modelo. Es necesario asegurarse de que todos sean parte del proceso de cambio.

El contenido de los cursos de capacitación deberá ser diseñado con criterios pedagógicos que permitan el fortalecimiento de habilidades técnicas, el desarrollo de la capacidad de resolver problemas y conflictos, y la promoción de sistemas de auto- aprendizaje continuo.

Se prefieren las actividades vivénciales bajo el modelo de laboratorio de experiencias de aprendizaje. Resultan herramientas eficaces para la identificación de las nuevas creencias y prácticas a desarrollar y para el

crecimiento de la capacidad de “darse cuenta” de este aprendizaje por parte de los miembros del equipo.

Estas metodologías muestran conductas actuales y deseadas, en lugar de llenar de conocimientos teóricos que alejan del espíritu del modelo: “hacer vs. decir” y “aprender mientras hacemos”.

2. Monitoreo y ajuste continuo

Una vez comenzada la implementación del modelo se realizará un monitoreo constante del avance para comprobar el grado de madurez que van logrando los equipos y cuidar las condiciones de operación que permitan afianzar el nivel de autonomía conquistado.

Los resultados, en términos de productividad y calidad, son compartidos y constituyen, para los equipos, el termómetro más inmediato de su funcionamiento y motiva los esfuerzos de mejora.

El clima interno de los equipos y sus percepciones frente al cambio se mide en forma periódica, de manera que los logros y la satisfacción percibida sea un estímulo constante para continuar el cambio.

3. Requisitos Básicos

El proceso hacia el cambio requiere de tres requisitos importantes en las resoluciones de todos los que forman una organización como lo son hacia el proceso, hacia la responsabilidad y hacia el aprendizaje.

- **Hacia el proceso**

Además de alcanzar sus objetivos un grupo de trabajo debe analizar la forma de alcanzarlos. Debe ser capaz de alcanzar sus objetivos otra vez, y hacer las cosas mejor la próxima vez. Debe desarrollar una conciencia propia de cómo se hacen las cosas y este entendimiento debe ser compartido.

- **Hacia la responsabilidad**

En un equipo de trabajo con empowerment todos comparten la responsabilidad que tradicionalmente solo tenía el líder. Si cualquier empleado ve un problema o tiene una idea, es responsable de traerlo a la atención del grupo. La idea debe ser respetada y todo el mundo debe participar en la búsqueda de las formas necesarias para el grupo crezca y se desarrolle.

- **Hacia el aprendizaje**

La organización tradicional es reactiva, ya sea hacia los planes de la alta gerencia o al ambiente del negocio. En la organización con empowerment el personal está deseando acción, buscar y resolver problemas, tomar riesgos y

expresarse y trabajar en conjunto. No esperan a que les digan las cosas y no están paralizados ni por miedo ni por precaución.

La parte fundamental del cambio para tener una organización con empowerment es el giro que hay que hacer para poner atención a como se hace en vez de atender sólo a que se haga el trabajo, tomar la responsabilidad en el desarrollo de toda la organización y resolver los problemas empleando el aprendizaje activo.

No puede existir empowerment a menos que sea apoyado por resoluciones y actitudes individuales, los comportamientos del equipo y los valores organizacionales, muchos intentos de crear empowerment en una organización fracasan porque únicamente crean cambio en algunos de estos niveles y no en todos.

4. Claves del Empoderamiento

Para implantar el modelo de equipos autodirigidos en la Unidad Financiera Institucional, se necesita utilizar el sistema de empowerment del cual es importante que se apliquen las claves, para obtener los resultados deseados, para la conformación de los equipos como lo son:

- Compartir la información con todos.

Se facultará a las personas y las organizaciones, compartiendo toda la información, permitiéndoles que entender la situación actual de la unidad, creando un ambiente de confianza.

- Crear autonomía por medio de fronteras.

Esto permitirá que la información sea compartida de un área a otra, lo cual permitirá aclarar la visión con la retroinformación de todos, de manera estarán involucrados y contarán con la capacidad de resolver cualquier problema que se presente.

- Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

Consiste en reemplazar la jerarquía tradicional que tiene la Unidad Financiera Institucional, por equipos de trabajo autodirigidos conformados por individuos facultados, con habilidades complementarias, que asuman la responsabilidad por un propósito u objetivo en común. Cuyo equipo tiene que caracterizarse por

su alto rendimiento, inexistencia de errores y la capacidad de respuesta que estos tengan.

5. Empoderamiento de Equipos

a. Elementos a Compartir

Un equipo con empowerment usa el talento de todos sus miembros para crear aún mejores resultados. Esta sinergia de mucha gente trabajando junta produce con frecuencia resultados impresionantes, para desarrollar esta sinergia hay un conjunto de elementos básicos que guían a los grupos de trabajo con empowerment. Elementos que deben ser compartidos por un equipo con empowerment:

- Propiedad
- Responsabilidad
- Autoridad
- Poder
- Recompensa
- Energía

b. Acciones para dar Empoderamiento

- Buscar un problema y hacer que el equipo forme un grupo para trabajar unido en su solución.
- Establecer claramente la misión del grupo.
- Enseñar a las personas las habilidades para solucionar problemas y el uso de sesiones de ideas.
- Dar tiempo y un lugar para las juntas.
- Dar retroalimentación clara sobre desempeño.
- Enfocarse en lo positivo y celebrar la recompensa de tener éxito en el proceso.

c. Nivel de Toma de Decisiones

La toma de decisiones es el proceso central de trabajar con su equipo. Es importante entender que hay diferentes niveles de participación en el ejercicio de toma de decisiones. El nivel más bajo de participación es cuando se le dice a la gente lo que va hacer. Uno de los niveles más altos es cuando todos, toman las decisiones en conjunto. Se puede inclusive ir un paso más adelante y delegarle al equipo la decisión.

1) Escala de Decisiones

- **Nivel Uno: Dirección**

Se les dice lo que se decidió y se les pregunta lo que piensan acerca de eso.

- **Nivel Dos: Cooperación**

Se les pide información antes de tomar una decisión y se escuchan comentarios.

- **Nivel Tres: Diálogo**

Se discute profundamente los temas antes de que se tome una decisión, todos deben aceptar la decisión.

- **Nivel Cuatro: Colaboración**

Se toma una decisión que les guste a todos y cada quien toma completa responsabilidad.

- **Nivel Cinco: Delegación**

Se les pide que decidan, ellos toman el control.

d. Elementos de un Equipo

En la creación de equipos con empowerment se necesita desarrollar ciertos elementos importantes. La alta dirección y los empleados participan en el desarrollo de estos elementos. Ellos son la base del proceso de toma de decisiones en equipos con empowerment.

- Respeto

Hay respeto cuando la gente espera lo mejor de los demás y cuando se asume que los demás tienen motivaciones constructivas. Cada persona tiene necesidades personales, agendas y preferencias que deben ser negociadas.

- Información

La gente que trabaja junta necesita información completa. El jefe necesita informar a su personal en forma clara y completa, y dejar que saque sus propias conclusiones. La información debe fluir libremente y no ocultarla a cierta gente ni a ciertos niveles de empleados.

- Control y Toma de decisiones

La gente quiere tomar decisiones acerca de cómo alcanzar sus metas y la mejor manera de hacer un trabajo. Los jefes con empowerment no asumen que ellos saben cómo hacer las cosas, sino que le piden a la gente les ayude a decidir cómo hacerlas. Puede tomar más tiempo al principio, pero genera un completo acuerdo y un mayor compromiso para lograr mejores resultados.

- Responsabilidad

Empowerment significa que la responsabilidad no está toda sobre los hombros del jefe. Éste puede estar seguro de contar con ayuda y compartirá la recompensa y el crédito con los demás. Cuando esto pasa, los jefes duermen mejor y se sienten menos solos y desamparados cuando hay una crisis.

- Habilidades

La gente necesita nuevas habilidades y requiere seguir aprendiéndolas para mantenerse en línea con las necesidades de la organización. Los empleados necesitan tener oportunidad de aprender para convertirse verdaderamente en socios.

G. FASE V - SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El trabajo en equipo es un proceso paso a paso, que ofrece descubrimientos, desviaciones y sorpresas en todo el recorrido. Un equipo saludable hace suyos el crecimiento y las mejoras progresivas y aprende a evaluarse de manera periódica para corregirse a sí mismo. Un equipo se desarrolla hasta el punto de que cada uno de sus miembros está dispuesto a mejorar y aprender continuamente, y a explorar mejores métodos de grupo.

A medida que los integrantes avanzan por los distintos pasos del trabajo en grupo, sin duda se enfrentarán a retos y obstáculos al trabajo que están tratando de llevar a cabo como equipo. Para superar estos obstáculos y abrirse paso a través de los desafíos, el equipo debe revisar de manera regular su progreso y su desempeño como conjunto.

Al evaluar el desempeño del equipo tanto en la dimensión de las tareas como en la dimensión social del trabajo en grupo, los miembros descubrirán que algunos de los problemas que no pudieron resolver, son resueltos mediante el enfoque en ciertas áreas del desempeño del equipo.

Después de trabajar con una sencilla herramienta de evaluación, el equipo determinará qué áreas de su desempeño necesitan mejorar y cómo lo lograrán. Un equipo de alto rendimiento acepta estas autoevaluciones periódicas como parte importante y natural del trabajo en equipo.

Con el tiempo, los miembros del equipo sabrán cuándo es momento de revisar su desempeño en conjunto.

1. Factores de Evaluación

Factores que deben de tomarse en cuenta en el proceso de evaluación del desempeño de los equipos.

- Evaluar todas las áreas importantes del trabajo en equipo.
- Ver el equipo como un todo.
- Evitar que los elementos del equipo se sientan apenados.
- Evitar la colocación de grados, rangos, clasificaciones o separaciones entre los integrantes.
- Ayudar a que los miembros hagan suyos tanto el desempeño como el progreso del equipo.

- Fomentar el análisis entre los integrantes, en vez de enfocarse en los resultados numéricos.
- Reconocer las fortalezas del equipo así como las áreas que necesitan alguna mejora.
- Hacer que el equipo esté consciente de las características de un equipo eficaz.
- Dirigir la energía del equipo hacia una o dos áreas en las cuales se concentre la mejora.
- Permitir que el equipo decida en qué trabajar y cómo hacerlo.

❖ Complementar la forma de evaluación del equipo

La forma de evaluación del equipo refleja las características y prácticas de un equipo exitoso y de alto rendimiento. Si bien ésta no es una lista detallada, representa características claves y cubre las áreas más importantes del trabajo en equipo: metas, consenso, liderazgo de equipo, papeles, recursos, apoyo, pertenencia, hábitos y comportamientos que hacen a los equipos unidades productivas y cohesivas. El objetivo es que los miembros del equipo aprendan a evaluarse a sí mismos como equipo y que mejoren de manera continua su trabajo en equipo.

Forma de evaluación propuesta para evaluación del equipo.

N°	Descripción	Escala de evaluación					
		Débil					Fuerte
1.	La misión y los objetivos del equipo están por escrito, son claros, razonables y motivantes.	1	2	3	4	5	6
2.	Los miembros apuntan hacia las mismas metas y están altamente comprometidos con la misión del equipo.	1	2	3	4	5	6
3.	El consenso se alcanza sin sacrificar la calidad.	1	2	3	4	5	6
4.	El trabajo del equipo se planea, se organiza y se lleva a la practica de manera eficaz.	1	2	3	4	5	6
5.	Las juntas del equipo son oportunas y productivas.	1	2	3	4	5	6
6.	Se mantiene bien informado al equipo acerca de eventos, cambios o datos que lo afecta.	1	2	3	4	5	6
7.	Los integrantes tienen claro cuáles son sus papeles individuales dentro del grupo.	1	2	3	4	5	6
8.	El equipo tiene completa responsabilidad sobre un segmento bien definido del trabajo.	1	2	3	4	5	6
9.	El grupo tiene la autoridad para tomar decisiones sobre la forma en que lleva a cabo su trabajo.	1	2	3	4	5	6
10	Los nuevos miembros son aceptados, apoyados y bien integrados al equipo.	1	2	3	4	5	6
11	Los elementos del conjunto poseen los accesorios, recursos y habilidades adecuadas para alcanzar sus objetivos.	1	2	3	4	5	6
12	El liderazgo en el equipo es claro, eficaz y proporciona apoyo.	1	2	3	4	5	6
13	Las tareas del equipo son razonables a la luz de	1	2	3	4	5	6

N°	Descripción	Escala de evaluación					
		Débil					Fuerte
	las cargas de trabajo de sus elementos.						
14	Los integrantes se conocen y trabajan juntos de manera estrecha.	1	2	3	4	5	6
15	Los miembros confían unos en otros; la comunicación es abierta y sin barreras.	1	2	3	4	5	6
16	Los elementos tienen un fuerte sentido de la responsabilidad para ayudar a que el equipo tenga éxito.	1	2	3	4	5	6
17	Siento que soy totalmente aceptado como miembro del equipo.	1	2	3	4	5	6
18	Los integrantes del grupo se escuchan de manera activa unos a otros y se esfuerzan por entender completamente los puntos de vista de los demás.	1	2	3	4	5	6
19	El equipo saca provecho de las diferencias, fortalezas y capacidades únicas de cada cual.	1	2	3	4	5	6
20	Los miembros del equipo buscan, proporcionan y reciben retroalimentación unos a otros de una manera solícita y constructiva.	1	2	3	4	5	6
21	Trabajar en este equipo es una experiencia agradable y satisfactoria.	1	2	3	4	5	6
22	Las metas del grupo están ligadas a las de la institución.	1	2	3	4	5	6
23	El equipo y sus miembros se comunican y colaboran con otros grupos dentro de la institución.	1	2	3	4	5	6
24	El equipo es eficaz para presentar sus recomendaciones y decisiones a otros grupos	1	2	3	4	5	6

N°	Descripción	Escala de evaluación					
		Débil					Fuerte
	dentro de la institución.						
25	Las recomendaciones e ideas del equipo reciben una consideración abierta y justa por parte de las personas que ocupan los cargos más altos en la institución.	1	2	3	4	5	6
26	El equipo revisa de manera periódica el avance hacia sus objetivos.	1	2	3	4	5	6
27	El grupo revisa con regularidad que tan bien está trabajando en conjunto como equipo.	1	2	3	4	5	6
28	El equipo festeja y reconoce los eventos y los logros significativos.	1	2	3	4	5	6
29	El grupo estimula y reconoce el desempeño tanto individual como en conjunto.	1	2	3	4	5	6
30	El equipo recibe estímulo y reconocimiento por parte de los altos funcionarios de la organización.	1	2	3	4	5	6
31	Los miembros del grupo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas.	1	2	3	4	5	6
32	Los integrantes del equipo aprenden unos de otros.	1	2	3	4	5	6

Al realizar la evaluación habrá que efectuar el análisis correspondiente, uno de los miembros del equipo, o bien el ayudante, debe ajustar los resultados de la evaluación, y debe mostrar la respuesta promedio de cada partida.

Durante la junta de evaluación de resultados, los miembros del grupo deben revisarlos y anotar cualquier sorpresa, pregunta o idea que les venga a la mente, después de unos minutos el líder debe solicitar a los miembros del equipo que compartan sus observaciones.

- Registrar ideas para el mejoramiento del equipo

Una vez que el equipo ha reconocido sus propias fortalezas, el ayudante debe preguntar a los miembros del equipo, que mejoras consideran que se deben llevar a cabo, con base a los resultados de la evaluación, el ayudante debe mostrar las partidas que calificaron más bajo y proporcionar suficiente tiempo para la discusión y la diferencia de opciones acerca de cada una.

- Decidir acciones inmediatas

Tanto el ayudante como el líder deben buscar el acuerdo del equipo, sobre cuales áreas serán en las que se trabaje primero, luego deben decir que acciones realizará el equipo para hacer mejoras en dichas áreas. El ayudante debe registrar las acciones y personas responsables de cada acción.

- Revisar el progreso

En una junta posterior, los miembros del equipo deben determinar si éste ha hecho él suficiente progreso en las áreas seleccionadas.

- Sugerencias para conducir una autoevaluación del equipo
  - Solo los miembros del equipo y los invitados deben estar presentes en la discusión de la evaluación, el líder del equipo debe participar en la evaluación como un miembro más, con igual participación.
  - Apartar suficiente tiempo para el análisis y minimizar las distracciones del exterior.
  - Proporcionar a los elementos del equipo algunos minutos de tranquilidad en la junta para llenar la forma y, posteriormente, para estudiar los resultados.
  - Conformar los integrantes, ir leyendo los resultados, pedir que escriban cuáles son sus principales reacciones.
  - Designar a un ayudante, quien deberá permanece neutral durante la discusión, dirigir la discusión y registrar los acuerdos del equipo en los puntos clave.
  - Analizar las reacciones del equipo ante los resultados. Estimular a los miembros a que compartan las diferentes perspectivas, pero permitir que la divulgación de sus resultados sea voluntaria.
  - Registrar en un pliego de papel las ideas del equipo sobre las mejoras, para que todo el mundo las vea.

- Revisar y ordenar por prioridades la lista de ideas para las mejoras del equipo.

2. Completar el Trabajo

Este paso es el que justifica la existencia del equipo, debido a que aquí se completa el trabajo que el equipo comenzó a realizar.

- El trabajo meta que se va a completar

Para que un equipo tenga éxito debe completar su trabajo en un momento determinado, deben ocurrir varias cosas para que el equipo sepa que ha completado una parte o todo su trabajo:

- Los resultados o metas deseadas, debieron ser explicadas detalladamente desde el principio.
- El equipo debió haber aplicado acciones y haber revisado el progreso hacia esas metas.
- El conjunto debe llegar a la decisión o acuerdo que se ha alcanzado un objetivo y de que el trabajo, o al menos ese segmento de éste, se ha llevado a cabo.
- El equipo debe documentar lo que ha hecho.

- Considerar dos tipos de resultados

El equipo debe alcanzar dos clases de resultados:

- Resultados de proceso, como funcionó como equipo.
- Resultados de producto, qué produjo como equipo, el equipo debe y necesita reconocer este doble esfuerzo y enorgullecerse tanto del proceso como del resultado de su trabajo.

- Superar problemas en el proceso de completar el trabajo

Existen dos tendencias que producen problemas para los equipos:

- La tendencia en el trabajo del equipo de dilatarse más allá del tiempo óptimo de finalización.
- La tendencia que tienen las organizaciones de imponer presiones de tiempo poco realistas para que un equipo dé por terminado un trabajo.

- Documentar lo que se ha realizado

El equipo deberá documentar lo que ha llevado a cabo, registrará lo que ha hecho en relación con lo que fue declarado en su cédula.

3. Publicación de Resultados

En esta fase el equipo está listo para permitir formalmente que las personas fuera del él conozcan lo que éste ha hecho. El equipo debe reportar en forma resumida y clara lo que ha llevado a cabo. Lo anterior sirve para mostrar a la organización que el equipo ha generado el producto final que había sido identificado en la cédula del equipo.

El objetivo del reporte consiste en permitir que la organización sepa qué resultados se lograron y cuál fue su impacto en la empresa. Para llevar a la práctica lo que el equipo comenzó por lo general se requiere de apoyo por parte de otros miembros de la organización, y la publicación de los resultados del grupo es una oportunidad para obtener este apoyo.

- Establecer las metas de comunicación

El tipo de comunicación que el equipo necesita realizar dependerá de qué es lo que necesita comunicarse a la organización. El equipo debe sostener una breve junta para determinar qué desea lograr cuando publique los resultados de sus esfuerzos.

- Analizar la situación de la comunicación

Para determinar el formato y vía que debe utilizarse para publicar los resultados, el equipo debe considerar a quién va dirigido el informe, que información clave necesita el usuario, y cuál es el momento oportuno para emitir el informe.

- Planificar la comunicación

El equipo debe de decidir y planear la forma en que publicará el resultado de su trabajo.

- Desarrollar y presentar la comunicación

Cuando esto se dé, es necesario que los miembros del equipo tengan presente lo siguiente:

  - Tener en mente sus metas de comunicación.
  - Mantener una comunicación clara, sencilla, breve y tan amena como sea posible, presentar lo que es relevante para sus oyentes, no lo que resulta relevante para el equipo.
  - Mostrar el impacto positivo que los esfuerzos del equipo tienen en la organización.
  - Determinar el lugar y la hora que proporcionen a su comunicado las mayores ventajas.
  - Evitar restar importancia al equipo o pedir disculpas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ Blanchard, Ken y Otros. **EMPOWERMENT**, Editorial Norma, Colombia, 1996.
- ✓ Boyett Joseph, Jimmy Boyett, **HABLAN LOS GURÚS**, Editorial Norma, Colombia.
- ✓ García, María y Otros, **TRABAJO EN EQUIPO**, Productividad y calidad de vida en el trabajo, Fondo Educativo Interamericano S.A., México, 1983.
- ✓ García, Salvador y Simón L. Dolan, **LA DIRECCIÓN POR VALORES**, Editorial McGraw-Hill, España, 1997.
- ✓ Hartzler, Meg y Jane E. Henry, **TEORÍA Y APLICACIONES DEL TRABAJO EN EQUIPO**, Cómo preparar equipos de trabajo eficaces, Oxford University Press, México S.A. de C. V., 1999
- ✓ Instructivo SAFI-002/98, **MANUAL PARA LA ORGANIZACIÓN Y OPERATIVIDAD DE LAS UNIDADES FINANCIERAS INSTITUCIONALES**, Ministerio de Hacienda, El Salvador, 1998.
- ✓ Kreitner, Robert, Angelo Kinicki, **COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**, Editorial McGraw Hill, España.

- ✓ Rees, Fran, **EQUIPOS DE TRABAJO**, 10 pasos para obtener resultados, Grupo Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1998.
- ✓ Robinson, Rusell D. **CÓMO CREAR EMPOWERMENT**, Editorial McGraw Hill, Colombia, 1998.
- ✓ Roscoe, David K., y Patrick G. Mc Keown. **MODELOS CUANTITATIVOS PARA ADMINISTRACIÓN**, Grupo Editorial Iberoamericana, México,1986.
- ✓ Scott, Cynthia D. y Dennis T. Jaffe, **EMPOWERMENT**, Como Otorgar Poder y Autoridad a su Equipo de Trabajo, Grupo Editorial Iberoaméricana, S. A. de C. V., México, 1998.
- ✓ Stoner, James A. F. y Otros. **ADMINISTRACIÓN**, Grupo Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, México, 1996.
- ✓ Unity Empresa Consultora, **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**, México, (Forja.com).

No _____

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuestador: _____	Hora de Inicio: _____
Lugar: _____	Hora de Finalización: _____

"Propuesta de Modelo de Implementación de Equipos Autodirigidos en la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia de El Salvador "

Cuestionario dirigido al personal de la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia.

Reciba un atento saludo de parte de los integrantes del grupo. El objetivo de la investigación es conocer en que medida un Modelo de Equipos Autodirigidos coadyuvará a un alto rendimiento en la Unidad Financiera Institucional del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia. Por lo que le solicitamos su colaboración para completar el siguiente cuestionario.

La información que nos proporcione será de uso confidencial y para fines académicos.

DATOS GENERALES

Edad: _____

Sexo: ☐ M ☐ F

Área de trabajo: _____

Nivel Académico: ☐ Bachillerato

☐ Media-Superior

☐ Universitario

LA ESCALA DE VALORACIÓN UTILIZADA EN EL CUESTIONARIO ESTÁ COMPRENDIDA ENTRE
1= Necesita Mejorar 2= Regular 3= Bueno 4= Muy Bueno 5= Excelente

1. ¿ Cómo considera el nivel de comunicación que usted desarrolla dentro de la institución?

Escucha a otros	1	2	3	4	5
Procesa información	1	2	3	4	5
Se comunica efectivamente	1	2	3	4	5

2. ¿ Cómo considera el nivel de liderazgo que usted posee dentro de la institución?

Inspira confianza	1	2	3	4	5
Proporciona dirección	1	2	3	4	5
Delega responsabilidad	1	2	3	4	5

3. ¿ Cómo considera el nivel de adaptabilidad que usted tiene dentro de la institución?

Se ajusta a las circunstancias	1	2	3	4	5
Piensa en forma creativa	1	2	3	4	5

4. ¿ Cómo considera el nivel de relaciones que usted desarrolla dentro de la institución?

Construye relaciones personales	1	2	3	4	5
Facilita el éxito del equipo	1	2	3	4	5

5. ¿ Cómo considera el desarrollo de la administración de las tareas dentro de la institución?

Trabaja eficientemente	1	2	3	4	5
Trabaja competentemente	1	2	3	4	5

6. ¿ Cómo considera su contribución a la producción del trabajo?

Toma acción	1	2	3	4	5
Logra resultados	1	2	3	4	5

7. ¿ Cómo considera su contribución al desarrollo de otros dentro de la institución?

Cultiva talentos individuales	1	2	3	4	5
Motiva exitosamente	1	2	3	4	5

8. ¿ Cómo considera su desarrollo personal dentro de la institución?

Muestra compromiso	1	2	3	4	5
Busca mejoras	1	2	3	4	5

9. ¿Se ha desarrollado en la institución algún documento que haga referencia al trabajo en equipos autodirigidos?

No		Sí	

10. ¿Qué importancia atribuye a que la institución posea una cultura de equipos autodirigidos?

1	2	3	4	5

11. ¿En qué grado está presente la cultura de equipos autodirigidos en la institución?

1	2	3	4	5

12. ¿Cuál sería el nivel de compromiso y de participación por parte de…?

	Compromiso					Participación				
Alta Dirección	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Directivos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mandos Intermedios	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Resto de Personal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

13. Valore cómo su organización afronta las siguientes actividades:

Informar a todo el personal sobre las ventajas, objetivos y los métodos para la participación y formar a los que se inicien en ellos	1	2	3	4	5
Organizar los sistemas de participación más adecuados	1	2	3	4	5
Estimular al personal a fin de que participe	1	2	3	4	5
Concienciar a toda la cadena de mandos para que se consideren parte activa de la participación	1	2	3	4	5
Difundir lo máximo posible los logros alcanzados mediante la participación	1	2	3	4	5

14. ¿Cómo valoraría el conocimiento existente de la institución sobre el sistema de trabajo en equipos autodirigidos?

1	2	3	4	5

15. ¿Cuál es su opinión sobre las ventajas de tener implantado algún sistema de este tipo?

1	2	3	4	5

16. Según su experiencia, ¿cuáles son los mayores obstáculos a superar en la implementación y mantenimiento de un sistema de trabajo en equipos autodirigidos?

Resistencia al cambio de todos los ejecutivos como producto del poco conocimiento del trabajo en equipo	
Trabajo en equipo atenta contra el status y poder de muchas jefaturas	
La estructura organizativa lineal y burocrática	
La no participación de la alta gerencia en los proyectos	

17. ¿Y las claves para alcanzar el éxito en dicha implementación y mantenimiento?

Involucrar en los proyectos a la alta gerencia	
Capacitar a la alta gerencia y a los miembros de los equipos	
Publicar todos los resultados	
Involucrar en los equipos a empleados de todos los niveles y de todas las áreas	
Más importante elegir buenos proyectos para su resolución	

18. En su opinión, ¿cuál es el grado de dificultad de implementar equipos de trabajo autodirigidos?

1	2	3	4	5

19. ¿Qué importancia atribuye a difundir las actividades y resultados obtenidos con la participación?

1	2	3	4	5

20. ¿Qué relevancia otorga a recompensar o reconocer a las personas que participan en las actividades de estos equipos?

1	2	3	4	5

21. ¿Cuáles son los motivos por los que su institución no tiene implantado un sistema de equipos de trabajo autodirigidos? (marque todas las casillas que considere necesario)

Nunca se ha planteado	
No es una de las prioridades de la organización	
El entorno laboral nunca ha sido el propicio	
La actividad o estructura de la empresa lo dificulta o impide	
El personal no está lo suficientemente concienciado o formado	
No existe la persona en la organización que pueda lanzar y mantener el sistema	
La dirección no apoya claramente este tipo de iniciativas	
En estos momentos, se está en una época de transición	
Se intentó, pero no se obtuvieron los resultados esperados	
Estos sistemas están orientados a grandes empresas	
No se conocen demasiado las ventajas de estos sistemas	
No se cree realmente en las ventajas atribuidas a estos sistemas	
Otro: (especificar)	

22. ¿Tiene pensado implementar algún sistema de participación a corto-medio plazo?

No		Sí	

a) ¿Cuál /Cuáles y cuándo?

SISTEMA	AÑO
Sugerencias	
Círculos de Calidad	
Equipos Autodirigidos	
Reingeniería	
Otro: (especificar)	

b) ¿Tiene perfiladas ya sus características?

No		Sí	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Universidad Tecnológica de El Salvador

HOJA DE REVISIÓN DESPUÉS DE LA DEFENSA

Por este medio, los miembros del Jurado evaluador del Trabajo de Graduación titulado:

Propuesta de Modelo de Implementación de Equipos Autodirigidos en la Unidad Financiera del Ministerio de Seguridad Pública y Justicia de El Salvador

Presentado por:

1. Eusebio Mateo Hernández Escobar
2. Carmen Elizabeth Majano Villatoro
3. Flor de María Rivas Sánchez

Después de la Defensa Oral, hemos revisado el Trabajo escrito y se han incluido en él las observaciones realizadas durante la misma.

Por lo que damos por APROBADO y finalizado el Trabajo:

San Salvador, a los siete días del mes de diciembre de 2001.

Lic. José Guillermo Villavicencio

Licda. Vilma Elena Flores de Ávila

Lic. Carlos Porfirio Martínez Castro