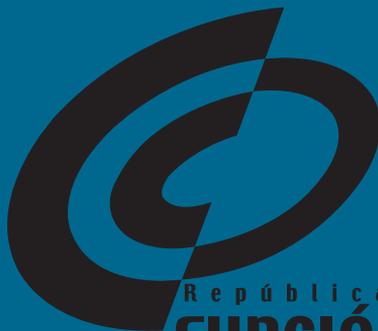


# Equipos de Trabajo



República de Colombia  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA **FUNCIÓN PÚBLICA**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

**MAURICIO ZULUAGA RUIZ**

Director

**MARÍA PATRICIA BARAYA DÍAZ**

Subdirectora

**GILBERTO GIRALDO BUITRAGO**

Director de Políticas de Administración Pública

**HERNANDO HENAO MORENO**

Director de Políticas de Desarrollo Administrativo

**JORGE IGNACIO MONTOYA MORENO**

Director de Desarrollo Organizacional

**MARÍA DEL CONSUELO ARIAS PRIETO**

Directora de Políticas de Control Interno Estatal  
y Racionalización de Trámites

**PATRICIO GAVIRIA PATIÑO**

Jefe Oficina Asesora Jurídica

**DARÍO CHAUR GONZÁLEZ**

Jefe Oficina Asesora de Planeación

**GUILLERMO ARISTIZÁBAL GARZÓN**

Jefe Oficina de Control Interno

**JORGE ARANGO ARREDONDO**

Jefe Oficina de Sistemas de Información





## TABLA DE CONTENIDO

	<i>Pág</i>
<i>PRESENTACIÓN</i> .....	5
<b>1. Qué es un Equipo de Trabajo</b> .....	9
1.1. <i>Grupo de Trabajo y Equipo de Trabajo</i> .....	11
<b>2. Cuándo y Por qué trabajar en Equipo</b> .....	13
<b>3. Conformación de Equipos de Trabajo</b> .....	17
3.1 <i>Condiciones para su conformación</i> .....	20
3.1.1 <i>Condiciones Organizacionales</i> .....	22
3.2 <i>Cómo conformar un Equipo de Trabajo</i> .....	25
3.3 <i>Etapas de Maduración</i> .....	28
3.3.1 <i>Barreras en el Proceso de Maduración del Equipo</i> .....	30
<b>4. Mantenimiento y Seguimiento</b> .....	33
4.1 <i>Algunos Componentes</i> .....	35
4.2 <i>Seguimiento al Equipo de Trabajo</i> .....	37
<b>5. Orientaciones Metodológicas</b> .....	39
5.1 <i>Formulación del Proyecto</i> .....	41



5.2	<i>Evaluación del Equipo</i> .....	42
5.2.1	<i>Variables para evaluar el Proceso</i> .....	44
5.2.2	<i>Evaluación de Resultados</i> .....	44
5.3	<i>El Informe Final del Proyecto</i> .....	45
	<i>Bibliografía</i> .....	47
	<i>Anexo</i> .....	49



## **PRESENTACIÓN**

*En el diseño de una nueva Administración Pública que viabilice la modernización del Estado Colombiano, es necesario identificar y reemplazar aquellas prácticas de trabajo que dadas las nuevas necesidades del mundo globalizado resultan inadecuadas para garantizar su competitividad en la prestación de servicios de calidad y, por tanto, asegurar su supervivencia.*

*Se evidencia la urgencia de que las entidades públicas inicien cuanto antes la planeación de aprendizajes en comportamientos de colaboración y complementariedad dentro de una nueva cultura caracterizada por la participación, el sentido de equipo y la solidaridad institucional.*

*La presente cartilla sobre EQUIPOS DE TRABAJO es una herramienta que hoy ofrece el Departamento Administrativo de la Función Pública a todas las entidades del Estado con el propósito de que ellas encuentren allí los principales lineamientos para hacer realidad su aspiración de iniciar y reafirmar a su interior la cultura de esta modalidad de trabajo.*

*La modernización del Estado exige a las entidades la aplicación de procesos administrativos para el mejoramiento continuo, entre las que se encuentra la gestión de proyectos desarrollados por equipos de trabajo y, en consecuencia, adelantar acciones que permitan al servidor público hacerse competente para el trabajo en equipo, tener la capacidad para construir metas colectivas y comprometerse de manera efectiva con la búsqueda de las mismas.*

*Tales procesos aseguran a la entidad tener la opción de ser objeto de reconocimiento por parte del Gobierno Nacional a través del Premio Nacional de Alta Gerencia, por sus altos niveles de rendimiento e, internamente, otorgar incentivos a los equipos de trabajo por su excelente desempeño.*



*Dentro de esos lineamientos, en la presente cartilla se precisa sobre la naturaleza de los equipos y sus diferentes etapas evolutivas; sobre las características muy específicas que los distinguen de otras modalidades de trabajo grupal, así como sobre los criterios a tener en cuenta para determinar el número de sus integrantes, en virtud de circunstancias tales como propósito de la labor a realizar, habilidades requeridas y naturaleza del trabajo, entre otros; sobre formas de tomar decisiones cualificadas y sobre las habilidades individuales, colectivas y de interdependencia, deseables en todo trabajo sinérgico.*

*El Departamento Administrativo de la Función Pública espera que esta cartilla estimule e ilustre en los responsables de la gestión del talento humano del Estado la decisión de incidir en sus hábitos laborales. No cabe duda de que cualquier esfuerzo que se haga en este sentido, por pequeño que sea él, ha de significar un importante cambio en la cultura organizacional de las entidades públicas.*

**MAURICIO ZULUAGA RUIZ**

*Director*

*Departamento Administrativo de la Función Pública*



## **INTRODUCCIÓN**

*El proceso de modernización y la reforma de la Administración Pública conlleva a que las entidades adopten estructuras planas, propendan por la generación de conocimiento y hagan uso de tecnologías de la información, de tal forma que su éxito frente a la competitividad, en relación con la prestación de servicios oportunos a la comunidad y con niveles de calidad dentro de la excelencia, dependa cada vez más del trabajo en equipo en vez de logros individuales.*

*Es así, como esta Dirección con el ánimo de coadyuvar en este propósito y en cumplimiento de su misión, hoy ofrece a las entidades del Estado la herramienta Equipos de Trabajo en cuyo contenido se hace referencia a los elementos y componentes propios de esta metodología, con la finalidad de que sea aprehendida e implementada por las mismas.*

*Es de señalar la importancia que tiene la conformación de Equipos de Trabajo no sólo en el alcance de los cometidos institucionales, sino también en los del servidor público, los cuales aportan a su crecimiento y desarrollo personal. Igualmente, se da el mejoramiento en los niveles de calidad de vida laboral especialmente cuando el resultado final del trabajo en equipo es objeto de reconocimiento por parte de la entidad.*

**GILBERTO GIRALDO BUITRAGO**  
*Director de Políticas de Administración Pública*





# *1. QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO*





**P**or equipo de trabajo se entiende al conjunto de personas que trabajan de manera interdependiente, aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas, buscando excelencia en el desempeño y una meta con la que se sienten solidariamente responsables.

No puede llamarse equipo de trabajo a una simple “reunión de personas trabajando”, a un grupo de individuos encargados, cada uno por su lado, de una parte de las labores ordinarias de la oficina.

### **1.1 GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO**

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 norma de vida y no una acción puntual.
- La eficacia se mide por los resultados y productos colectivos del grupo.

A diferencia de un grupo de trabajo, el equipo de trabajo se caracteriza porque:

- Su esencia es el compromiso por un propósito común; como colectividad se orienta hacia la búsqueda de la excelencia.
- La calidad de los resultados obedece a la acción colectiva y no a la simple suma de los logros individuales.
- Requiere un propósito en el que todos los miembros crean y puedan apoyar.
- La cantidad, calidad y acceso a la información es amplia y suficiente.
- En la comunicación hay objetivos específicos, el proceso es efectivo y se dan discusiones constructivas.



- *Genera la interacción y el aporte analítico para la solución de problemas, se toman decisiones por consenso e internamente puede llegar fácilmente a un equilibrio.*
- *El liderazgo, que es asumido por algunos de sus integrantes de acuerdo con las circunstancias, es democrático.*
- *Ofrece mayores ventajas cuando la naturaleza del trabajo requiere del aporte de la colectividad.*



## *2. CUÁNDO Y POR QUÉ TRABAJAR EN EQUIPO*





**C**uando la estructura organizacional y la naturaleza de la planta de la entidad propicien el trabajo por equipos alrededor de proyectos encargados de productos claramente definidos, cuando se puede asignar y evaluar la responsabilidad colectiva, cuando el clima laboral sea favorable y se logre un consenso en las decisiones que se tomen a favor de las metas y objetivos institucionales, es conveniente conformar equipos de trabajo, dentro de los cuales sus integrantes interactúen y se comprometan colectivamente con propósitos comunes.

*Conviene evaluar la factibilidad de conformar el equipo cumpliendo con los parámetros que se proponen en el numeral 3, con la certeza de que el trabajo en equipo conlleva a una mayor eficacia en los resultados que otras formas de organización del trabajo.*

*Dadas las condiciones para conformar un equipo de trabajo, éste podrá concurrir a los siguientes logros:*

- *Facilitar el cumplimiento de la misión institucional dentro de la tendencia moderna de las entidades hacia una estructura más plana.*
- *Reducir las dificultades en las relaciones interpersonales y los conflictos que se generan alrededor del poder y la autoridad.*
- *Posibilitar la autoevaluación de los resultados, en relación con el producto final.*
- *Generar mayor satisfacción laboral entre sus miembros.*
- *Permitir procesos de comunicación altamente efectivos.*
- *Proporcionar condiciones adecuadas para la dirección participativa*
- *Incidir de manera positiva en los niveles de productividad*
- *Conllevar al desarrollo de actitudes favorables hacia la autogestión*
- *Estimular a sus miembros a esperar altos rendimientos de sí mismos y del equipo.*
- *Inducir a sus integrantes a establecer sus propios objetivos de rendimiento*
- *Motivar a los miembros para que piensen en nuevas ideas y las pongan en práctica.*



- *Fomentar en sus miembros la crítica constructiva.*
- *Permitir asociar los productos y resultados mensurables en cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, con la evaluación del desempeño de los servidores públicos.*
- *Favorecer el aprovechamiento de la inteligencia emocional del talento humano por la emulación y sinergia que puede generar esa relación social para el trabajo.*



## *3. CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO*





**N**uestra cultura necesita cada vez más del desarrollo de personas, instituciones y sistemas humanos en general, con la capacidad de transformarse de manera colectiva mediante la búsqueda de la optimización de sus recursos, la potencialización de sus esfuerzos, la creatividad que produce los procesos sinérgicos y la voluntad del “nosotros”.

*Generar un proceso de transformación cultural acerca del trabajo en equipo es algo que no se consigue por la simple decisión de hacerlo; se necesita cambiar concepciones y modelos exclusivamente individualistas en relación con el desempeño del cargo por otros que tengan en cuenta el desarrollo de habilidades de interdependencia para propósitos comunes.*

*El proceso de trabajo en equipo es, entonces, además de un instrumento facilitador de la productividad de las organizaciones, un promotor de cultura cooperativa expresada a través de valores y hábitos solidarios.*

*La cultura de trabajo en equipo es el resultado de una serie de procesos de aprendizaje, cambio y formación estructurados en un modelo de desarrollo humano. La cultura es al equipo, lo que la personalidad al individuo.*

*El principio promotor para la conformación y desarrollo del trabajo en equipo, puede responder a un objetivo propuesto para la ejecución de los planes indicativos y operativos de la entidad, o bien puede ser iniciativa de un grupo de personas que se integran en equipo para producir unos logros concretos a partir de una forma de organización que les resulta más emotiva y efectiva, generando con ello valor agregado para la entidad. En este último caso, la entidad debe emular la iniciativa, apoyarla e integrarla de modo activo a la misión institucional.*

*Dependiendo de la intencionalidad, pueden conformarse diferentes clases de equipos de trabajo:*

**De asesoría**

*Son los más indicados cuando se requiere ampliar la base de la informa-*



*ción en la toma de decisiones para la gestión; su ciclo de vida tiende a ser más breve que el de otros equipos.*

### **De producción**

*Es aconsejable conformarlos cuando se da la necesidad de desarrollar operaciones y tareas rutinarias que exigen un alto grado de interacción y coordinación con otros equipos.*

### **De acción**

*Son conformados cuando las condiciones de trabajo exigen unos máximos de rendimiento ante demandas inmediatas.*

### **De proyectos**

*Su conformación obedece a la resolución creativa de problemas, a la satisfacción de una necesidad o al mejoramiento de una situación. Debe darse la coordinación entre las unidades o dependencias de la entidad a las cuales pertenecen los miembros del equipo, quienes a su vez deben ser competentes.*

*El propósito que ha motivado la formación del equipo ha de ser consecuente con la estrategia de la entidad. De la misma manera, la participación y la autonomía del equipo demandan la existencia de una cultura que valore esos procesos. Los miembros del equipo necesitan contar con las herramientas y la capacitación tecnológica apropiadas.*

*El éxito en la implantación de la metodología de equipos de trabajo requiere que la entidad genere estrategias apropiadas para “vender la idea” de lo que significa laborar en equipo, realizando evaluaciones periódicas de su desempeño en procura de la excelencia. Debe también desarrollarse acciones para lograr un compromiso de todos los empleados que los lleve a adoptar una actitud positiva, ágil y generosa para constituir equipo cuando las necesidades y prioridades del servicio así lo requieran.*

## **3.1 Condiciones para su Conformación**

*Independientemente de la razón que conduzca a la conformación de equipos de trabajo, es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones para llevar a cabo un trabajo en equipo:*

- **Participación**

*El primer condicionante para trabajar en equipo en una organización es el*



*nivel de participación de sus miembros. si la organización tiene un nivel bajo de participación, se hace difícil llevar a buen término cualquier resultado que pretenda alcanzar el equipo. Debe abordarse la participación en primer lugar.*

- **Habilidades directivas - liderazgo**

*Trabajar en equipo requiere de un líder formado suficientemente. En algunos equipos de trabajo, en función de cada fase de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Por este motivo deben conocerse los hábitos que contribuyen a formar un líder con suficientes garantías. Ser proactivo, conocer el objetivo y meta, saber jerarquizar, crear situaciones de ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar para lograr sinergia, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de cada individuo, son características comunes de los líderes.*

- **Espíritu de equipo**

*Cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamiento históricas y presentes que inciden directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la organización respecto al mismo. Este espíritu puede no encontrarse escrito o formalizado, pero conviene aquí hacerlo explícito.*

- **Comunicación**

*Los participantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del saber escuchar es básica, así como conocer las diferencias culturales de sus miembros.*

- **Negociación**

*El trabajar en equipo requiere solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida. Una buena negociación permite superar las barreras y reanimar al equipo hacia la producción de sinergias y cumplimiento de objetivos y metas. Conocer las fases, actitudes y técnicas de obtención de acuerdos se hace necesario.*

- **Motivación - recompensa**

*La motivación es un elemento básico para el ser humano. Ambos elementos deben ser tratados a nivel individual y grupal, considerando que cada participante es único y distinto al resto, y por consiguiente los elementos de recompensa y motivación pueden ser distintos para cada miembro.*



- **Producción de sinergia**  
*Se puede trabajar en grupo pero sólo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergia, y los participantes y su entorno así lo perciban. Cada individuo observa cómo el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una situación de suma positiva.*
- **Objetivo - meta**  
*Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos tanto a nivel temporal, como cuantitativo y cualitativo.*
- **Métodos, técnicas y soportes**  
*Trabajar en equipo requiere necesariamente de unas herramientas que todo participante debe saber utilizar en mayor o menor grado: Las metodologías de análisis e inventario de problemas, pensamiento positivo, las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas parlamentarias, entrevistas, entre otras.*

### **3.1.1. Condiciones Organizacionales**

- **Importancia de la cultura**

*Difícilmente, la generación espontánea de equipos de trabajo en una organización sin articulación y direccionamiento institucional producen efectos sostenidos y armonizados con la misión institucional. Garantizar eficacia y permanencia en este sentido, supone el desarrollo de una cultura organizacional orientada a ese propósito.*

*En la mayoría de las organizaciones se asume que se posee el conocimiento necesario para trabajar en equipo, así como las ventajas que ofrece el hacerlo. Pero en casi todas se constata que sus estructuras, descripciones de los puestos de trabajo, esquemas de compensación y evaluaciones del desempeño están dirigidos a asignar responsabilidades a individuos, más que a grupos de personas.*

*Tampoco es extraño comprobar que la comunicación y apoyo entre las diferentes áreas de trabajo se limita a compartir información, generándose un divorcio entre lo que se dice y lo que realmente se hace cuando se trata de compartir una serie de procedimientos y responsabilidades con otros, en la consecución de un mismo objetivo.*



*La cultura organizacional puede llegar a reforzar en forma constante las acciones individuales cuando lo único que se premia es el esfuerzo en este sentido, limitando con ello el ambiente propicio para desarrollar el trabajo colectivo, fundamental al hablar de equipos.*

*Es la cultura la que hace que en la organización prevalezcan la autocracia o la participación; el sentido de equipo o su negación; la delegación amplia o restringida; el control equilibrado o exagerado; y cuando los métodos de trabajo de una entidad incluyen la modalidad de equipos, éstos también tienen sus normas, sus creencias y valores.*

*Con lo anterior no se pretende argumentar que es necesario el abandono del individuo para conformar y trabajar en equipo, ya que la autonomía y la responsabilidad individual llegan a ser fortalezas colectivas cuando se ponen al servicio de un objetivo común.*

#### • **Importancia de la comunicación**

*El concepto de comunicación organizacional ha evolucionado en forma tal que no solamente se refiere a la información interna, que sigue siendo fundamental y cada vez se considera más importante tanto más cuando en él juega un papel significativo lo que se denomina “un sistema de información interna”, sino a los aspectos de carácter institucional o corporativo y a todos los procesos de intercambio en la organización con otras organizaciones y grupos del entorno. Especial énfasis se pone en lo relacionado con la transparencia, la confiabilidad y la credibilidad de la información, como características fundamentales del proceso de comunicación.*

*Se pueden encontrar diferentes patrones de comportamiento comunicativo o redes de comunicación dentro de los equipos. En principio, se han de precisar las siguientes:*

- *Red en forma de timón: Consta de una sola persona que se comunica con todas las demás.*
- *Red en forma de landa (I): La información fluye hacia arriba y hacia abajo jerárquicamente.*
- *Red en forma de cadena: Constituida por diferentes eslabones (por lo general de mando) a través de los cuales fluye la información.*



- *Red en forma de círculo: Es parecida a la cadena, salvo que los extremos de la comunicación se unen.*
- *Red totalmente conectada: Hay una verdadera intercomunicación, todos los miembros del equipo se comunican. Dentro de esta configuración estructural se habla de una verdadera comunicación; en las demás sólo circula la información sin que ella genere valor agregado para los propósitos del equipo.*

*Dentro del trabajo en equipo es necesario conocer las configuraciones de la comunicación, ya que cada una de ellas puede ofrecer ciertas ventajas, dependiendo de la característica de la información sobre la que se desee incidir. Estas configuraciones son:*

- *Velocidad: Se refiere a la rapidez con que se transmite una información y con la que se recibe la retroalimentación. Supone, por tanto, para que sea adecuada, que existan las mínimas posibilidades de interferencias.*
- *Precisión: Se refiere a la exactitud con que se transmite el mensaje, es decir lo más ajustado que sea posible a una realidad. Excluye ruidos que puedan introducirle algún grado de ambigüedad o de distorsión.*
- *Saturación: Se refiere a la cantidad de información disponible para los miembros de un equipo. El equipo debe decidir cuál es la cantidad adecuada para realizar un trabajo con calidad, es decir, oportuno y que cumpla con los requerimientos técnicos esperados por los destinatarios del mismo.*

*Muchos de los procesos que se viven dentro de los equipos, tienen como materia prima la información. Se trata, entonces, de que los miembros de los equipos sean conscientes de cuál es en cada caso la estructura de red más adecuada para que la información y la comunicación se den con las características requeridas.*

*Si se necesita resolver rápidamente, por ejemplo, un problema que no requiera mayor discusión, en virtud de que el equipo cuenta con algunos miembros con la suficiente autoridad técnica que los haga acreedores de la confianza de sus compañeros, podría ser adecuada una red en forma de (I), en la que se supone que el más experto se comunica con los que le sigan en conocimiento y experiencia para que éstos, a la vez, trabajen coordinadamente con los demás.*



*Así mismo, si lo que se requiere para el trabajo de un equipo es el mayor grado de información y precisión de la misma, sin importar mucho el tiempo que se requiera para lograrlo, podría ser conveniente una red totalmente conectada.*

### **3.2. Cómo conformar un Equipo de Trabajo**

*Estas deben ser las definiciones mínimas a tener en cuenta para la conformación de un equipo de trabajo:*

- **Identificar el propósito**

*La comunidad del propósito es el núcleo alrededor del cual se hace posible el trabajo en equipo. Muchas cosas podrán cambiar en virtud de las circunstancias específicas que se le vaya presentando a cada equipo: su tamaño, sus integrantes, el enfoque del trabajo o algunas de sus metas parciales. Sin embargo, el objetivo último debe ser claro y retador para todos. Debe haber un consenso en cuanto a su significado, de lo contrario el equipo no existiría. Poco importa si el objetivo es fijado externamente o si lo fija el mismo equipo, lo importante es que sea compartido por todos y que sea capaz de generar compromiso y desarrollo.*

- **Evaluar la viabilidad del proyecto o trabajo**

*Es indispensable analizar y definir la disponibilidad de recursos financieros, materiales, técnicos, tecnológicos, y de infraestructura necesarios para ejecutar las actividades previstas, obtener los resultados y alcanzar los objetivos específicos que en última instancia determinarán los alcances del proyecto o trabajo.*

*Igualmente, dentro del análisis de factibilidad debe considerarse la capacidad técnica y operativa de la entidad.*

- **Determinar el número de integrantes.**

*En la práctica se constata que en promedio el número de integrantes oscila alrededor de diez personas, aunque se encuentran en circunstancias especiales, equipos hasta de 25 personas.*



*No obstante, no es posible predeterminar cuál debe ser el número ideal de integrantes para conformar un equipo, puesto que ello puede variar en función de factores como: el propósito final, el enfoque del trabajo, las metas específicas y responsabilidades individuales. También puede ocurrir que las condiciones en las cuales se debe realizar el trabajo cambien, o varíen las metas, o se logre identificar en cierto proceso la necesidad de otra persona dotada de cierta habilidad particular que no esté presente en el equipo conformado inicialmente.*

*Lo que sí se puede afirmar es que un tamaño reducido permite una más efectiva interacción, y facilita lograr acuerdos más rápidamente.*

*De otra parte, como en el equipo las decisiones no se toman por mayoría sino que son el resultado de considerar diferentes puntos de vista hasta encontrar el consenso con el cual todos se identifican y comprometen, cuanto mayor es la cantidad de personas que deben participar para tomar una decisión por consenso, menor es la efectividad del equipo.*

- **Construir interdependencia**

*El trabajo de cada integrante del equipo es indispensable para el propósito final, pero el resultado efectivo no es la suma de productos finales individuales sino aquel que resulta como fruto de una construcción colectiva. Por ello, resulta fundamental planear y ejecutar las tareas con intercambios de opiniones y acciones permanentes.*

*En el equipo, el trabajo de cada persona depende del de otra para armonizar y unificar criterios y es posible en la medida en que cada cual cumpla su responsabilidad en su rol específico. Al mismo tiempo, el trabajo de cada uno tiene sentido para el otro porque aporta valor agregado.*

- **Conjugar las habilidades complementarias**

*Ser un miembro activo y efectivo dentro de un equipo de trabajo implica poseer y poner en práctica una serie de conocimientos, habilidades y competencias.*

*En razón del proyecto y los propósitos en los cuales se trabaja, en el equipo suelen necesitarse al mismo tiempo habilidades diferentes, incluso contrarias, que no es posible encontrar en la misma persona. Se puede requerir por ejemplo, que un equipo reúna experiencia, conocimiento técnico, capacidad de*



*negociación con agentes externos, habilidad para solucionar problemas y para tomar decisiones, entre otras características. Pero, ¿sería posible y necesario que cada miembro posea todas estas condiciones?. Ello, probablemente demande la conjunción de atributos poseídos por diferentes integrantes.*

*Sobre esa base, se reclutará a cada miembro, según las habilidades requeridas, se le asignará responsabilidades específicas, dándole una clara definición del rol que debe desempeñar y las interacciones necesarias con los demás integrantes del equipo.*

*Cabe resaltar que las diferencias son una fuente de aprendizaje para el equipo. La responsabilidad que se comparte por el trabajo colectivo, unida al deseo de mejorar la propia capacidad, constituye un estímulo para adquirir nuevas habilidades que potencien el aporte personal. Al mismo tiempo, las habilidades individuales de cada miembro del equipo pueden ser generadoras de nuevas y mayores capacidades en el resto del mismo.*

*No basta, por supuesto, que una habilidad esté presente en alguno de sus integrantes para que sea una habilidad del equipo. Si alguien es un gran conciliador, pero los demás no lo son, no se estará ante un equipo del cual pueda afirmarse que es conciliador. Una habilidad colectiva no es entonces el resultado de sumar habilidades individuales: es más bien fruto del trabajo y del aprendizaje y ello debe propiciarse con acciones concretas.*

*Más que pensar en las habilidades individuales en abstracto, ellas se deben ubicar en la situación real de un equipo que se desea integrar o de un conjunto de personas ya existente que podría transformarse en equipo. En ambos casos hay un objetivo por alcanzar. Lograrlo exigirá acciones coordinadas y complementarias que implican distribuir responsabilidades individualmente. Será fundamental entonces que algunos posean el conocimiento técnico; otros, capacidad para negociar con agentes externos; un tercero cuente con capacidad investigativa, y así sucesivamente.*

*Incluso el ejercicio del liderazgo cae en esta relatividad. En determinadas circunstancias, así como en ciertas fases del trabajo, es muy posible que el papel del líder cambie y con él, algunas de las habilidades necesarias para ejercer como tal.*

- **Fomentar la responsabilidad solidaria**

*Como se mencionó anteriormente, por compromiso común se entiende el hecho de que cada miembro del equipo asume como propio el compromiso co-*



*lectivo. Este compromiso, unido a la confianza, es el fundamento de otro elemento vital en la existencia de los equipos: La Responsabilidad Solidaria.*

*Cuando un miembro del equipo siente que, además de responder por su parte del trabajo, puede responder por el trabajo de los demás si fuese necesario, está expresando su confianza en éstos; y por supuesto, la confianza no se impone, se gana como resultado de los hechos. El compromiso definitivo es con el resultado global del equipo*

### **3.3 Etapas de Maduración de los Equipos de Trabajo**

*Para que un equipo de trabajo se desarrolle, es necesario que se superen una serie de etapas de maduración, cada una de las cuales, con problemas concretos que resolver. Estas etapas son:*

- **Etapa de dependencia**

*La primera etapa a emprender es la aceptación de su vivencia de ser dependientes de la autoridad formal, “dependencia jerárquica”, utilizada tradicionalmente en las organizaciones.*

*El estado de dependencia se caracteriza por la incertidumbre y la ansiedad de las personas ante el desconocimiento de los objetivos y expectativas.*

*El comportamiento del equipo se orienta a demandar instrucciones precisas de qué hacer, cómo realizarlo.*

*Es necesario que el líder formal, quien asume, por su investidura de poder, la organización de la vida del grupo en sus inicios, tenga la suficiente sensibilidad para identificar los efectos negativos de esta situación inicial y comunique en forma clara los lineamientos y reglas del juego.*

- **Etapa de contradependencia**

*Esta es la etapa del proceso de maduración que más apertura y disponibilidad requiere por parte de dirigentes y supervisores, puesto que los miembros del grupo empezarán a manifestar no sólo sus opiniones con respecto al trabajo, sino que expresarán sus estados de ánimo cada vez con*



*más naturalidad y plantearán sus necesidades o inconformidades con menor temor.*

*El líder deberá utilizar su habilidad para escuchar conciliar y negociar los términos de un compromiso mayor.*

*Esta etapa está caracterizada por contradicciones a través de las cuales el grupo busca su identidad y las raíces de su compromiso con la institución. Así favorece la gestión del sentido de responsabilidad social.*

- ***Etapa de independencia***

*El equipo se siente distendido y aparentemente cohesionado. Es síntoma de esta distensión una búsqueda típica de la unanimidad o del consenso en la toma de decisiones, como si la expresión de un desacuerdo pusiese nuevamente en tela de juicio el pacto básico de independencia.*

*En esta etapa los miembros del equipo se interrogan sobre las implicaciones de su integración. Una vez más el equipo busca, en medio de la confusión y de opiniones opuestas, cuál es el nivel de participación auténtica que permita a la vez cooperar y no perder la individualidad. Cuando esto es posible el equipo ha logrado una comunicación más completa.*

- ***Etapa de interdependencia***

*En esta etapa los miembros del equipo tienen clara conciencia de la capacidad de cada uno de los miembros y de sus habilidades de que disponen, así como de la aceptación de sí mismo y de los demás con todas sus posibilidades y limitaciones.*

*Dada su interdependencia, el equipo es capaz de hacerse cargo de sí mismo y expresar de este modo su autonomía.*

*Sabe evaluar su propio progreso, controlar su funcionamiento, regular las tensiones que surgen e intervenir activamente para modificar la situación cuando ésta no es satisfactoria o productiva.*



### **3.3.1 Barreras en el proceso de Maduración del Equipo**

*En un alto porcentaje de situaciones laborales se presenta una resistencia inicial a la participación, que se traduce en una cantidad de “razones” para no compartir obligaciones:*

- *Falta de tiempo o pérdida del mismo al tener que depender de otros.*
- *Dificultad para comunicarse o reunirse con personas de diferentes áreas.*
- *Imposibilidad para llegar a acuerdos con puntos de vista contrarios.*
- *Incomodidad al hablar, participar o sobresalir en situaciones grupales.*
- *Desconfianza y prevención, sobre todo en ambientes de trabajo hostiles.*

*Siempre debe tenerse presente, que la conformación de un equipo de trabajo es un proceso y que la primera barrera importante la establecen las actitudes y preconcepciones derivados de los esquemas tradicionales bajo los cuales se viene operando.*

*Para que no se conviertan en un escollo insalvable todas las inquietudes deberán ser discutidas, aclaradas, definidas y explicadas con todos los miembros en potencia. Esta es la mejor oportunidad para comprometerlos como participantes del equipo que empieza.*

*Una segunda barrera para el buen funcionamiento del equipo es la aparición de dificultades entre los miembros del equipo y el líder. El problema puede fundarse en varias razones:*

- *La forma de resolver las dificultades puede generar una resistencia pasiva y velada en el momento más inoportuno del proceso.*
- *La adopción de una posición autoritaria por parte del líder que puede ser resultado de la poca o nula posibilidad de consenso en la toma de decisiones.*
- *La falta de confianza en el líder que puede ser propiciada por su incapacidad para mantener la cohesión dentro del equipo.*

*En estos casos el líder debe tomar la iniciativa de autoevaluación, aceptando y corrigiendo hasta recomponer su liderazgo. Si no es posible, la dirección deberá buscar la iniciativa de relevar el liderazgo en el equipo.*

*También es posible que se presenten problemas entre los miembros del equipo por:*



- *Conflictos de personalidad.*
- *Antipatías.*
- *Declaraciones de desacuerdos aparentemente insalvables.*
- *Formación de subgrupos como medio de defensa.*
- *Comunicación mínima y cautelosa.*

*Para evitar estas últimas dificultades, es importante trabajar en el mejoramiento del clima organizacional al interior del equipo y de ser necesario de la entidad en su conjunto.*





## *4. MANTENIMIENTO Y SEGUIMIENTO*





#### **4.1. Algunos Componentes**

*En relación con el proceso interno del equipo existen algunos componentes, que en alta medida hacen más eficientes a los equipos de trabajo y contribuyen al éxito de la organización y son: cooperación, confianza, cohesión y decisiones sinérgicas, características que sólo pueden existir en un contexto que involucre a, por lo menos, dos personas.*

- **Desarrollar cooperación en el trabajo:**

*Cooperar etimológicamente significa operar con, trabajar con.*

*Coordinación de esfuerzos conscientemente concertados con base en los cuales cada servidor sabe cuál es la acción que le corresponde, cuál su responsabilidad, cuáles son las de los otros miembros del equipo y cuáles son las acciones de apoyo y enlace entre todos.*

- **Fortalecer la confianza dentro del equipo:**

*Debe entenderse la confianza como la fe razonable y recíproca en las intenciones, capacidades y competencias de los otros miembros del equipo.*

*Se proponen las siguientes pautas para crear y mantener la confianza:*

- *Propiciar una comunicación eficiente y honesta entre los miembros del equipo, caracterizada por la expresión directa y clara.*
- *Mantener una actitud de apoyo mutuo, es decir disponibilidad de todos los miembros para colaborar en aquellos aspectos en los cuales sean fuertes y que signifiquen para todos economía de esfuerzos, tiempo y ganancia de calidad.*



- *Comportarse con respeto en las interacciones propias del trabajo de equipo. El comportamiento respetuoso incluye, entre otros aspectos, valorar el trabajo de los demás, respetar su rol, saber escuchar activamente, delegar autoridad real, aceptar y aprovechar constructivamente las diferencias.*
  - *Obrar con justicia, es decir, darle a cada miembro del equipo el crédito y reconocimiento objetivo y compensaciones equitativas que merezca por los aportes que haga al trabajo compartido.*
  - *Actuar con responsabilidad, es decir, cumplir los compromisos adquiridos en el desarrollo del trabajo sin propiciar que la falta de diligencia, redunde en un mayor trabajo para los demás.*
  - *Hacerse cada vez más competentes en aquellas áreas propias de su formación, así como con los aspectos relacionados.*
- **Mantener la cohesión del equipo**

*La cohesión puede definirse como un estado vivencial en virtud del cual los intereses colectivos están por encima de los individuales, dada la satisfacción personal que produce el hecho de hacer parte del equipo. La satisfacción puede tener origen en una emulación afectiva o en una convicción racional. Conviene por tanto estimular tanto la cohesión socioemocional como la instrumental:*

- **Cohesión socioemocional**

*Solidaridad que se desarrolla dentro de los miembros de un equipo, cuando esa pertenencia les genera satisfacción personal. Contribuyen a su incremento, que:*

*La conformación del equipo haya sido apropiada en cuanto a la claridad del propósito, selección de recursos, tamaño, etc.*

*El equipo tenga una buena imagen ante los demás, lo cual eleva la satisfacción de pertenecer a él.*

*La interacción y la cooperación se perciban y vivencien como reales.*

*Se enfaticen las características e intereses comunes de los miembros.*



*Se identifiquen y resuelvan adecuadamente las amenazas ambientales contra el equipo.*

#### **- Cohesión instrumental**

*Sensación de unión que surge por el convencimiento de la mutua dependencia entre los miembros si se quieren alcanzar los objetivos. Para incrementarla, se debe:*

*Actualizar o aclarar con regularidad el o los objetivos del equipo.*

*Asignar a cada miembro una responsabilidad concreta.*

*Canalizar los talentos especiales hacia los objetivos compartidos.*

*Reconocer y reforzar equitativamente las contribuciones de cada miembro.*

*Recordar con alguna frecuencia que la consecución de los objetivos depende de todos.*

*Ambas clases pueden y deben ser fomentadas con el fin de aprovechar la cohesión como componente importante para la eficacia del trabajo en equipo.*

## **4.2 Seguimiento al Equipo de Trabajo**

*Como vimos, el surgimiento de los equipos requiere del concurso de voluntades con un objetivo claro a alcanzar; para garantizar su permanencia es necesario considerar que no es posible que se mantengan en el tiempo sin que se produzca alguna intervención que permita recapitular, analizar o revisar lo actuado y la consecución o no del propósito común.*

*Para que los equipos funcionen en el largo plazo deben operar bien en dos dimensiones:*

*Llevar a cabo el trabajo (alcanzar sus metas y objetivos).*

*Crear y sostener el espíritu y el ímpetu del equipo.*

*Estas dos dimensiones, además de inseparables, deben mantenerse en equilibrio porque prestar demasiada atención a las tareas puede provocar que el*



*conjunto ignore las preocupaciones de sus integrantes en nombre de la eficiencia y se produzca una fisura difícil de manejar. De otra parte, atender en exceso las relaciones interpersonales, tendrá consecuencias nefastas para la productividad, la cual es en definitiva el objetivo de la conformación de un equipo.*

*Para evitar el fracaso de un equipo debe hacerse un buen programa de seguimiento al proceso, a las asignaciones o acuerdos, y después, alguna forma de continuar fijando metas para optimizar el desempeño. Concentrarse en la meta no es tarea fácil, sobre todo si se olvida que un equipo es la reunión de seres humanos con diferentes motivaciones y que el trabajo en equipo es sensible a todos los aspectos del ambiente organizacional; crece lentamente, pero algunas veces decae con gran rapidez sobre todo si no se realizan actividades tendientes a mantenerlo en funcionamiento.*

*Uno de los métodos más efectivos para llevar a cabo un seguimiento del trabajo en equipo y resolver oportunamente cualquier dificultad, es la realización de reuniones periódicas para revisar aspectos básicos como las metas, funciones, procedimientos, responsabilidades, tipos de liderazgo, cumplimiento de normas y acuerdos y aclarar, entender y manejar las confusiones propias de la competencia y la desconfianza que se pueden generar en su interior.*

*Las reuniones regulares y bien planeadas con el objeto de determinar los avances y hallar las causas de los estancamientos o retrocesos en el logro de las metas propuestas, aseguran de manera permanente una estrategia de emulación favorable a él.*

*Además del seguimiento, es necesario llevar a cabo procesos de evaluación para coadyuvar al funcionamiento de los equipos de trabajo. En este sentido y atendiendo al hecho de que los equipos por proyectos son los que más valor agregan al logro de los objetivos de la entidad y el cumplimiento de su misión, se presentan algunas orientaciones metodológicas sobre el particular.*



## *5. ORIENTACIONES METODOLÓGICAS*





## **5.1 Formulación del Proyecto**

*En un sentido genérico, “proyecto” es aquel proceso que justifica el ordenamiento de un conjunto de actividades, dentro de un período determinado, encaminadas al logro de un objetivo que busca mejorar, cambiar o dar solución a un problema o satisfacer una necesidad. En esencia, la conformación de un equipo obedece a la necesidad de llevar a cabo un trabajo o proyecto en particular, mediante la colaboración, unidad de propósito y la combinación de esfuerzos, habilidades y recursos.*

*Para la formulación de proyectos es necesario identificar las etapas que a continuación se describen y dado que cada proyecto puede ser único en la forma y totalidad de sus requerimientos, estas precisan flexibilidad en su concepción.*

- **Identificación del problema**

*Consiste en el análisis de los aspectos, condiciones y de los elementos de causalidad de una situación que amerita una solución o inversión de tal manera que explique el problema.*

- **Generación de alternativas de solución**

*Significa el planteamiento y examen de las alternativas que serían viables para dar solución al problema identificado y las implicaciones de carácter técnico, administrativo, institucional, económico, ambiental o legal para el proyecto.*

- **Selección de la alternativa**

*Es la escogencia por consenso de la mejor alternativa de solución una vez efectuado el análisis anterior.*



- **Diseño del proyecto.**

*Consiste en la elaboración de una estructura que comprenda:*

- *La síntesis explicativa de las tres primeras etapas, es decir, la definición del problema, la generación de alternativas y la selección de la alternativa óptima.*
- *El establecimiento del objetivo general y de los objetivos específicos, como reflejo del estado o cambio deseado hacia el cual está dirigido el proyecto, en términos de iniciación y terminación en el tiempo.*
- *El planteamiento del modelo o los referentes teóricos necesarios.*
- *La determinación de los resultados esperados o productos concretos que generará el proyecto.*
- *La especificación del plan de actividades en el que se fijan las acciones necesarias que el equipo gestor deberá llevar a cabo para asegurar el logro de los resultados en el tiempo acordado.*
- *La previsión de los recursos técnicos, materiales, de información, de capacitación, de servicios, de personal, etc., que el equipo requiere para desarrollar las actividades, al igual que las acciones en el ámbito institucional y los factores externos que puedan escaparse del control de la gestión y afectar el logro de los objetivos y resultados.*

- **Evaluación ex-ante**

*Es el análisis crítico de la conveniencia, los méritos, viabilidad y eficacia potencial para decidir si se realiza el proyecto.*

## **5.2 Evaluación del Equipo**

*Es fundamental tener presente que la evaluación de los equipos de trabajo no equivale a la suma o resta de los aciertos o desaciertos individuales de cada uno de los miembros, sino a un análisis de la capacidad del equipo para funcionar y producir como un todo integrado, como un sistema perfectamente sincronizado. Uno sólo, entonces, es el objetivo de la evaluación de los equi-*



pos: la excelencia tanto en su funcionamiento como en los resultados o logro de los objetivos previstos.

*El examen sistemático de las actividades desarrolladas por el equipo en cumplimiento del objetivo común, debe tener un enfoque dinámico que vaya más allá de la visión estática en la que se contrastan los objetivos y los resultados. Desde esta perspectiva, el ejercicio evaluativo debe comprender también la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución, de aquellos mecanismos propios del trabajo en equipo a través de los cuales se cumplen los objetivos acordados.*

*Frente a la inquietud sobre las ventajas, importancia o legitimidad de los posibles tipos de evaluación como las externas al equipo gestor y aún las mismas autoevaluativas, lo realmente definitivo son los principios que las deben sustentar:*

- *Un conocimiento cierto de la temática del proyecto.*
- *Una perspectiva objetiva.*
- *Una confiable autonomía.*

*En relación con los criterios evaluativos que se presentan en esta guía son modelos o instrumentos de trabajo, puesto que la metodología de los equipos es un campo dinámico susceptible de adaptaciones y mejoramiento.*

*Teniendo en cuenta lo anterior, se propone que la evaluación del equipo se realice por las siguientes tres instancias que cubran, tanto la valoración de la forma sinérgica como se realizaron o vivieron los diferentes procesos, como el grado en que los productos finales exhiben efectivamente los requerimientos acordados para considerarlos de excelente calidad:*

<b>INSTANCIAS</b>	<b>EVALUACIONES</b>	
<i>Resultado</i>	<i>Proceso</i>	
<i>Jefe(s) inmediato(s) área(s)</i>	X	X
<i>Equipo de Trabajo</i>	X	X
<i>Jurado externo</i>	-	X

### **Distribución porcentual.**

*Teniendo en cuenta las tres instancias anteriores el porcentaje total acumulado para evaluar el proceso es de un 35 % y para el resultado de un 65 %, distribuido de la siguiente manera:*



INSTANCIAS	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL		
	Proceso%	Resultado%	Total%
Jefe(s) inmediato(s) o de área(s)	10	20	30
Equipo de trabajo	25	20	45
Jurado	-	25	25
Total	35	65	<b>100</b>

*En relación con el nivel de excelencia, se considera que el equipo ha alcanzado dicho nivel cuando la sumatoria de los puntajes asignados, por las tres instancias evaluadoras, se encuentra entre 900 y 1000 puntos.*

### **5.2.1. Variables para Evaluar el Proceso:**

*La práctica evaluativa admite estrategias que permiten registrar las características de las acciones y actividades laborales combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Desde este punto de vista, tanto la definición y los indicadores de las variables propuestas no constituyen un modelo único y como tal pueden ser adoptados o, por el contrario, redefinidos en su valor descriptivo y explicativo de forma que se adecuen a las características del trabajo o proyecto que realice el equipo gestor.*

*Si bien, varios estudios señalan que algunas de las variables se asocian significativamente entre sí, por razones didácticas se presentan y definen de manera independiente. (Ver anexo N°1)*

### **5.2.2. Evaluación de Resultados**

*Para la evaluación de los resultados del proyecto, se puntualizan algunos aspectos que orientan dicha evaluación. Es necesario que los porcentajes que se han indicado (25 % para el jurado, 20 % para el jefe o jefes inmediatos o de área y 20 % para el equipo) se distribuyan entre los ítems propuestos de acuerdo con la naturaleza del proyecto objeto de valoración.*

*En este sentido, igualmente, pueden ser reemplazados por otros que sean relevantes para explorar y reconocer la calidad y hagan evidente el éxito en los resultados alcanzados por un equipo gestor en particular. (Ver anexo N°1).*



### **5.3 El Informe Final del Proyecto**

*Una vez concluido el proyecto, es importante que el equipo elabore un informe final que describa el trabajo realizado en sus diferentes fases de forma objetiva, clara y precisa. Este informe tiene, en principio, dos finalidades:*

- *Asegurar que el jurado cuente con los elementos de juicio suficientes para efectuar la evaluación del proyecto.*
- *Proporcionar valiosa información en el ámbito institucional, de la comunidad o de grupos interesados en la temática.*





## **BIBLIOGRAFIA**

*DAVIS, Keith y Newstrom John. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, McGrawhill, 8° edición, México, 1991.*

*DRUCKER, Peter. LA EFECTIVIDAD EN EL MANEJO DE LAS EMPRESAS, Cambridge: Harvard University, 1972.*

*DRUCKER, Peter. LA GERENCIA. Editorial Ateneo, Buenos Aires, 1984.*

*DYER, William. FORMACION DE EQUIPOS, Fondo Educativo Interamericano, S.A., San Juan, 1988.*

*EL TIEMPO, POR QUÉ NO SOMOS COMPETITIVOS?, Febrero 12 de 2000.*

*ESTATUTO BASICO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, LEY 489 de 1988, Unidad de Publicaciones de la ESAP, Bogotá, 1999.*

*EUROPEAN TEAMWORK CENTER S.L. MODELO “TEAMWORK TOWER”, artículo de Internet, 1999.*

*GALBRAITH, Jay. PLANIFICACION DE ORGANIZACIONES, Fondo Educativo Interamericano. S.A., Bogotá, 1977.*

*GIBB, Jack y Colaboradores: TEORIA Y PRACTICA DEL GRUPO T. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1975.*

*GORDON, Judith. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Prentice Hall 5ta edición, MÉXICO, 1977.*

*HAMMER M. y CHAMPY J. REINGENIERIA. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994.*



KATZENBACK, Jhon R, y SMITH, Douglas K. *SABIDURIA DE LOS EQUIPOS*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1996.

KATZENBACK, Jhon R, *EQUIPOS DE ALTA GERENCIA*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1998.

KREITNER, R. y KINICKI, A. *COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES*, Tercera Edición, España, 1996.

LEWIN, Kurt., *LA TEORIA DEL CAMPO EN LAS CIENCIA SOCIAL*, Paidós, Buenos Aires, 1978.

LIKERT, Rensis. *LAS ORGANIZACIONES HUMANAS*, McGraw Hill, Nueva York, 1967.

MEJÍA, J. Angela. *EL TRABAJO EN EQUIPO: Una herramienta efectiva en la gestión pública*, Tesis de Grado, E.S.A.P, Bogotá, 2000.

MORENO, J. *PSICODRAMA*, Editora Bacon Press. Nueva York, 1946.

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. *PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS*. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá. 1994

PAZ E., SALAZAR H., PERINI y Asociados. *ESTRATEGIAS PARA LA CONSOLIDACION DE UNA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO*. Articulo de Internet, 1999.

REES F., *EQUIPOS DE TRABAJO.*, Ediciones Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1998.

SILICEO, C., y GONZALEZ., *LIDERAZGO, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL.*, Editorial Praxis, Bogotá, 1999.

SUNDSTROM, E., DE MEUSE, K.P. y FUTRELL, D., *EQUIPOS DE TRABAJO.*, Publicación "American Psychologist", Febrero de 1990.



# *ANEXOS*





**ANEXO N°1**

**EVALUACION DE EQUIPOS DE TRABAJO**

**DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

*Entidad:* \_\_\_\_\_

*Dependencia(s):* \_\_\_\_\_

*Nombre del Proyecto:* \_\_\_\_\_

*Ciudad y Fecha:* \_\_\_\_\_

*Integrantes del Equipo:* \_\_\_\_\_

*Identificación del Problema:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Objetivo del Proyecto:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Referente Teórico-Conceptual:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Metodología y Recursos:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Resultados Esperados:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Tiempo de Ejecución:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Observaciones:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## EVALUACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

### AUTOEVALUACIÓN DEL EQUIPO

Entidad: \_\_\_\_\_

Dependencia(s): \_\_\_\_\_

Ciudad y Fecha: \_\_\_\_\_

Integrantes del Equipo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

A continuación encontrarán la definición de una serie de variables, acompañadas de sus respectivos indicadores frente a los cuales se presenta una escala de cuatro opciones, representativas de los diferentes grados de intensidad dentro de un continuo.

Para responder, lean cuidadosamente la definición de las variables y el indicador a calificar.

Dentro de la escala:    **1 Totalmente en desacuerdo**  
                                  **2 En parte en desacuerdo**  
                                  **3 En parte de acuerdo**  
                                  **4 Totalmente de acuerdo**

Seleccionen, por consenso, aquel valor que más se ajuste y márcquenlo con una **X**.

Para obtener el puntaje correspondiente a:

- Cada variable, se suman los valores marcados con la **X** y se multiplica esta sumatoria por el valor consignado al lado derecho y se transcribe a la línea punteada de la columna "Puntajes variables".
- Cada una de las áreas (proceso y resultado), se suman todos los puntajes registrados en la columna "Puntajes variables".
- La autoevaluación total del equipo, se suman los puntajes obtenidos tanto en las áreas proceso y resultado.









<p>2. <i>Compartimos el material documental requerido para el desarrollo del trabajo</i></p> <p>3. <i>Hacemos uso e intercambiamos las herramientas y recursos tecnológicos necesarios para la realización de las tareas</i></p> <p>4. <i>El apoyo mutuo que nos prestamos para llevar a cabo las actividades nos ha representado agilidad y economía de esfuerzos</i></p> <p>5. <i>Nuestros aportes, según nuestros conocimientos, formación y habilidades contribuyen a la calidad del trabajo acordado</i></p> <p>6. <i>Hemos generado un ambiente de colaboración, no de competitividad</i></p>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>12 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4 _____ x 3.7878 = _ _ _ _ _</p>	
<p><b>Liderazgo.</b> <i>Entendido como el papel, que puede ser asumido transitoriamente, por cualquiera de los miembros del equipo, quien en razón de su competencia técnica, humana y cognoscitiva esta en condiciones de ayudar, motivar y dirigir con eficiencia las acciones de los demás para alcanzar los objetivos propuestos.</i></p> <p><i>El liderazgo ejercido en nuestro equipo:</i></p> <p>1. <i>Nos permite potencializar las capacidades individuales</i></p> <p>2. <i>Hace uso de estrategias a través de las cuales se identifican y mejoran nuestras debilidades</i></p> <p>3. <i>Nos suministra información, precisa, suficiente y oportuna sobre las metas y objetivos a alcanzar</i></p> <p>4. <i>Area y mantiene altos niveles de motivación</i></p> <p>5. <i>Contribuye a la economía y efectividad en las actividades que se realizan</i></p> <p>6. <i>Capitaliza la diversidad de opiniones en beneficio del proyecto</i></p> <p>7. <i>Genera prácticas participativas y nos mueve a establecer metas más elevadas</i></p> <p>8. <i>Reconoce nuestros esfuerzos</i></p> <p>9. <i>Valora los aportes que realizamos</i></p> <p>10. <i>Establece prioridades reales de acuerdo con los objetivos propuestos</i></p> <p>11. <i>Identifica las causas de las dificultades y de manera ágil busca su solución</i></p> <p>12. <i>Estimula la creatividad</i></p> <p>13. <i>Crea un clima que nos presenta nuevos retos</i></p> <p>14. <i>Identifica tanto las necesidades individuales como las colectivas para generar motivación</i></p> <p>15. <i>Conlleva a revisiones periódicas de los progresos en el logro de las metas y objetivos</i></p> <p>16. <i>Permite que desempeñemos las labores con autonomía</i></p>	<p>1 2 3 4</p>	



<p>17. Facilita la disponibilidad de los recursos necesarios para realizar el trabajo</p> <p>18. Genera confianza en nosotros</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4 _____</p> <p style="text-align: right;">x 1.2626 =</p>	<p>— — — — —</p>
<p><b>Motivación.</b> Hace referencia a aquellas realidades externas o propias de la persona que se presentan con la suficiente intensidad y la mueven a preferir, esforzarse y persistir en una conducta determinada hacia el logro de los objetivos del equipo.</p> <p><i>En nuestro equipo:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La participación en actividades que van más allá de lo concertado, nos reporta beneficios complementarios</li> <li>2. Prima el interés por alcanzar, de manera exitosa, los objetivos de la colectividad</li> <li>3. Dedicamos esfuerzos adicionales para alcanzar la excelencia</li> <li>4. Las tareas realizadas colman nuestras expectativas</li> <li>5. Destinamos gran parte del tiempo a la realización de las tareas concertadas</li> <li>6. Una característica es el empeño que ponemos en las actividades a desarrollar</li> <li>7. El ambiente laboral que hemos generado es un incentivo por sí mismo</li> </ol>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4 _____</p> <p style="text-align: right;">x 3.2467 =</p>	<p>— — — — —</p>
<p><b>Planeación.</b> Es la forma como el equipo hace previsiones, determina y organiza las estrategias y acciones requeridas con el fin de asegurar el logro y desarrollo exitoso de los objetivos acordados por sus miembros.</p> <p><i>En nuestro equipo:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sabemos hacia dónde se quiere llegar y la manera de hacerlo</li> <li>2. El desarrollo de nuestro trabajo obedece a las decisiones tomadas anticipadamente por el equipo</li> <li>3. Tenemos claridad sobre el propósito de los procedimientos y los resultados esperados</li> <li>4. Los planes trazados están orientados al logro de los objetivos propuestos</li> <li>5. La flexibilidad de los planes nos permite hacer ajustes, cuando las circunstancias así lo exigen</li> <li>6. Las estrategias que empleamos nos permiten superar los obstáculos que se presentan</li> </ol>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4 _____</p> <p style="text-align: right;">x 3.7878 =</p>	<p>— — — — —</p>



<p><b>Responsabilidad.</b> Entendida como la disposición para asumir y llevar a cabo las labores concertadas con los integrantes de los equipo en cumplimiento de los objetivos determinados.</p> <p>En nuestro equipo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La forma como llevamos a cabo las tareas hace innecesaria la supervisión externa</li> <li>2. Los compromisos de trabajo adquiridos los cumplimos oportunamente</li> <li>3. Asumimos las consecuencias que se derivan del trabajo realizado</li> <li>4. Cada uno de nosotros realiza a cabalidad las tareas asumidas</li> <li>5. Todos respondemos por el trabajo colectivo</li> </ol>	<p>1 2 3 4</p> <p>_____ x 4.5454 =</p>	<p>_____</p>
<p><b>Toma de decisiones.</b> Conocer, analizar y evaluar diferentes opciones para elegir la más adecuada con la cual se identifican y actúan de manera consecuente todos los integrantes del equipo.</p> <p>En nuestro equipo cada uno de nosotros:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee la información necesaria sobre las distintas alternativas</li> <li>2. Discrimina los elementos implícitos en las opciones</li> <li>3. Analiza los componentes de las alternativas</li> <li>4. Valora la funcionalidad de cada opción</li> </ol> <p>En nuestro equipo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. La diversidad de opiniones es tomada en cuenta</li> <li>6. La diversidad de opiniones es valorada razonablemente</li> <li>7. Las decisiones que se toman son producto del consenso</li> <li>8. Las tareas que se realizan responden a las decisiones tomadas</li> </ol>	<p>1 2 3 4</p> <p>_____ x 2.8409 =</p>	<p>_____</p>
	<p><b>Puntaje Area Proceso</b></p>	<p><math>\Sigma</math></p>



**AREA: RESULTADO**

INDICADORES	ESCALA Y PUNTAJES INDICADORES	PUNTAJES INDICADORES
1. El nivel conceptual del proyecto es pertinente	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	- - - - -
2. El rigor y acierto técnico del proyecto son los esperados	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	- - - - -
3. El potencial pedagógico merece ser difundido en otros contextos	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	- - - - -
4. Los resultados obtenidos se lograron dentro de los estándares de calidad esperados	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	- - - - -
5. El resultado final resuelve el problema o satisface la necesidad que originó el proyecto	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	- - - - -
6. Los resultados son claros y guardan coherencia con lo postulado en el proyecto	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	- - - - -
7. Los resultados alcanzados representan beneficios para la entidad, la comunidad o un grupo	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	- - - - -
8. El proyecto final se entregó oportunamente dentro de los términos previstos y con las características definidas inicialmente	1 2 3 4 _____ x 6.25 =	- - - - -
	<b>Puntaje Area Resultado</b>	<b>Σ=</b>



## EVALUACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

### EVALUACIÓN DEL JEFE(S) INMEDIATO(S) O DE AREA(S)

Entidad: \_\_\_\_\_

Dependencia(s): \_\_\_\_\_

Nombre y firma del Jefe(s) inmediato(s) o de área(s): \_\_\_\_\_

Ciudad y Fecha: \_\_\_\_\_

Integrantes del Equipo:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

A continuación encontrarán la definición de una serie de variables, acompañadas de sus respectivos indicadores frente a los cuales se presenta una escala de cuatro opciones, representativas de los diferentes grados de intensidad, dentro de un continuo.

Para responder lean cuidadosamente la definición de la variables y el indicador a calificar.

Dentro de la escala     **1 Totalmente en desacuerdo**  
                                  **2 En parte en desacuerdo**  
                                  **3 En parte de acuerdo**  
                                  **4 Totalmente de acuerdo**

seleccionen aquel valor con el cual se identifiquen y márquenlo con una **X**.

Para obtener el puntaje correspondiente a:

- Cada variable, sumen los valores marcados con la **X** y multipliquen esta sumatoria por el valor que encuentran consignado al lado derecho y cópienlo en la línea punteada de la columna "Puntajes variables".
- Cada una de las áreas (proceso y resultado), sumen todos los puntajes registrados en la columna "Puntajes variables".
- La evaluación total del equipo, sumen los puntajes obtenidos tanto en el área proceso como en la resultado.



**AREA: PROCESO**

VARIABLES	ESCALA Y PUNTAJES DE INDICADORES	PUNTAJES VARIABLES
<p><b>Autonomía.</b> Posibilidad que tiene el equipo de decidir, programar, ejercer control y evaluar las condiciones, los procesos, los procedimientos y los recursos requeridos para llevar a cabo el proyecto.</p> <p>El equipo decide sobre</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La serie de fases a desarrollar en el proceso</li> <li>2. El tiempo necesario para realizar el trabajo</li> <li>3. La tecnología más adecuada</li> </ol> <p>El equipo de manera permanente verifica o controla:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. El desarrollo de las fases dentro del proceso</li> <li>5. El manejo adecuado de los instrumentos y materiales</li> </ol> <p>El equipo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Evalúa el nivel de logro en relación con las actividades programadas</li> <li>8. Detecta las necesidades de mejoramiento continuo</li> <li>9. Modifica la orientación de los procesos</li> </ol>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4 _____</p> <p style="text-align: right;">x 0.2777 =</p>	<p>— — — — —</p>
<p><b>Cohesión.</b> Es un estado en virtud del cual los intereses colectivos trascienden los individuales dado el grado de satisfacción que vivencia cada integrante al formar parte del equipo.</p> <p>Los integrantes del equipo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manifiestan interés por continuar siendo miembros del mismo y permanecer en él</li> <li>2. Asumen actitudes favorables hacia el trabajo que se desarrolla en el equipo</li> <li>3. Se caracterizan por la afinidad de intereses laborales</li> <li>4. Ante amenazas externas están firmemente unidos y apoyados</li> <li>5. Saben que el trabajo o proyecto depende de todos y no de algunos</li> </ol>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4 _____</p> <p style="text-align: right;">x 0.5 =</p>	<p>— — — — —</p>
<p><b>Compromiso.</b> Se refiere al grado de identificación del empleado con el trabajo, lo cual genera en él una buena disposición personal y deseo por continuar participando activamente del proyecto; al acuerdo o concertación implícita, entre los miembros del equipo, para cumplir con lo pactado y lograr su propósito.</p>		



<p><i>Los integrantes del equipo</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocen y toman como propio el propósito del trabajo colectivo</li> <li>2. Procuran alcanzar los objetivos del proyecto</li> <li>3. Como colectividad, buscan la excelencia</li> <li>4. Asumen actitudes positivas frente a las necesidades y prioridades del trabajo</li> </ol>	<p>1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 _____ x 0.6250 =</p>	<p>— — — — —</p>
<p><b>Comunicación.</b> Proceso de transmisión de información e influencia mutua, dentro de un ambiente de aceptación constructiva de las diferencias individuales, entre los miembros del equipo sobre sus sentimientos, actitudes y conocimientos, a través del uso eficiente de los canales y el lenguaje.</p> <p><i>En el equipo:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La información requerida para el desarrollo de los diversos procesos es clara, precisa y oportuna</li> <li>2. Se caracterizan por saber escuchar los puntos de vista expresados por cada integrante</li> <li>3. Pueden manifestar libremente sus opiniones</li> <li>4. Las ideas y propuestas son objeto de retroalimentación</li> <li>5. La crítica se maneja de manera constructiva</li> <li>6. Las discusiones se caracterizan por ser abiertas e interactivas</li> <li>7. Seleccionan y utilizan canales adecuados</li> <li>8. Superan las barreras de tipo personal en el proceso comunicativo</li> <li>9. Ejercen control sobre las interferencias de tipo físico o ambiental en la acción comunicativa</li> </ol>	<p>1 2 3 4 1 2 3 4 _____ x 0.2777=</p>	<p>— — — — —</p>
<p><b>Cooperación.</b> Coordinación, intercambio y apoyo mutuo de acciones, recursos y potenciales humanos de forma que cada uno reconoce las tareas y responsabilidades de los demás miembros y, de manera concertada, según sus competencias, colabora con el logro del propósito común y la economía de esfuerzos.</p> <p><i>En el equipo</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada uno sabe en qué consisten las tareas que realizan los demás</li> <li>2. El apoyo mutuo que se prestan para llevar a cabo las actividades les ha representado agilidad y economía de esfuerzos</li> <li>3. Han generado un ambiente de colaboración, no de competitividad</li> </ol>	<p>1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 _____ x 0.8333=</p>	<p>— — — — —</p>





<p><b>Planeación.</b> Es la forma como el equipo hace previsiones, determina y organiza las estrategias y acciones requeridas con el fin de asegurar el logro y desarrollo exitoso de los objetivos acordados por sus miembros.</p> <p>En el equipo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El desarrollo del trabajo obedece a las decisiones tomadas anticipadamente por sus miembros</li> <li>2. Cada integrante tiene claridad sobre el propósito de los procedimientos y los resultados esperados</li> <li>3. Los planes trazados están orientados al logro de los objetivos propuestos</li> <li>4. La flexibilidad de los planes les permite hacer ajustes, cuando las circunstancias así lo exigen</li> <li>5. Las estrategias que emplean sus integrantes les permite superar los obstáculos que se presentan</li> </ol>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4 _____</p> <p style="text-align: right;">x 0.50 =</p>	<p>— — — — —</p>
<p><b>Responsabilidad.</b> Entendida como la disposición para asumir y llevar a cabo las labores concertadas con los integrantes de los equipo en cumplimiento de los objetivos determinados.</p> <p>En el equipo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La forma como llevan a cabo las tareas hace innecesaria la supervisión externa</li> <li>2. Los compromisos de trabajo adquiridos los cumplen oportunamente</li> <li>3. Asumen las consecuencias que se derivan del trabajo realizado</li> <li>4. Todos responden por el trabajo colectivo</li> </ol>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4 _____</p> <p style="text-align: right;">x 0.625 =</p>	<p>— — — — —</p>
<p><b>Toma de decisiones.</b> Conocer, analizar y evaluar diferentes opciones para elegir la mas adecuada con la cual se identifican y actúan de manera consecuente todos los integrantes del equipo.</p> <p>En el equipo cada uno de sus integrantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee información necesaria sobre las distintas alternativas</li> <li>2. Discrimina los elementos implícitos en las opciones</li> <li>3. Analiza los componentes de las alternativas</li> <li>4. Valora la funcionalidad de cada opción</li> </ol> <p>En el equipo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. La diversidad de opiniones es tomada en cuenta por sus integrantes</li> <li>6. La diversidad de opiniones es valorada razonablemente por sus miembros</li> <li>7. Las decisiones que se toman son producto del consenso</li> <li>8. Las tareas que se realizan responden a las decisiones tomadas</li> </ol>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4 _____</p> <p style="text-align: right;">x 0.3125 =</p>	<p>— — — — —</p>
	<p><b>Puntaje Area Proceso</b></p>	<p><math>\Sigma =</math></p>



**AREA: RESULTADO**

INDICADORES	ESCALA Y PUNTAJES DE INDICADORES	PUNTAJES INDICADORES
1. El nivel conceptual del proyecto es pertinente	1 2 3 4 _____ x 3.125=	- - - - -
2. El rigor y acierto técnico del proyecto son los esperados	1 2 3 4 _____ x 3.125=	- - - - -
3. El potencial pedagógico merece ser difundido en otros contextos	1 2 3 4 _____ x 3.125=	- - - - -
4. Los resultados obtenidos se lograron dentro de los estándares de calidad esperados	1 2 3 4 _____ x 3.125=	- - - - -
5. El resultado final resuelve el problema o satisface la necesidad que originó el proyecto	1 2 3 4 _____ x 3.125=	- - - - -
6. Los resultados son claros y guardan coherencia con lo postulado en el proyecto	1 2 3 4 _____ x 3.125=	- - - - -
7. Los resultados alcanzados representan beneficios para la entidad, la comunidad o un grupo	1 2 3 4 _____ x 3.125=	- - - - -
8. El proyecto final se entregó oportunamente dentro de los términos previstos y con las características definidas inicialmente	1 2 3 4 _____ x 3.125 =	- - - - -
	<b>Puntaje Area Resultado</b>	<b>Σ =</b>

Departamento Administrativo de la Función Pública



## EVALUACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

### EVALUACIÓN DEL JURADO

Entidad: \_\_\_\_\_

Dependencia(s): \_\_\_\_\_

Ciudad y Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y Firma del Jurado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Integrantes del Equipo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### INSTRUCCIONES

A continuación encontrarán una serie de indicadores frente a los cuales se presenta una escala de cuatro opciones, representativas de los diferentes grados de intensidad dentro de un continuo.

Para responder lean detenidamente el indicador a calificar.

Dentro de la escala:    **1 Totalmente en desacuerdo**  
                                  **2 En parte en desacuerdo**  
                                  **3 En parte de acuerdo**  
                                  **4 Totalmente de acuerdo**

seleccionen, por consenso, aquel valor que más se ajuste a las características del proyecto y márquenlo con una **X**.

Para obtener el puntaje:

- Correspondiente a cada indicador se multiplica el valor seleccionado y marcado con la **X** por el valor consignado al lado derecho y se transcribe en la línea punteada de la columna "Puntajes indicadores".
- Total, se suman todos los puntajes registrados en la columna "Puntajes indicadores".



**AREA: RESULTADO**

INDICADORES	ESCALA Y PUNTAJES DE INDICADORES	PUNTAJES INDICADORES
1. El nivel conceptual del proyecto es pertinente	1 2 3 4 _____ x 7.8125=	- - - - -
2. El rigor y acierto técnico del proyecto son los esperados	1 2 3 4 _____ x 7.8125=	- - - - -
3. El potencial pedagógico merece ser difundido en otros contextos	1 2 3 4 _____ x 7.8125=	- - - - -
4. Los resultados obtenidos se lograron dentro de los estándares de calidad esperados	1 2 3 4 _____ x 7.8125=	- - - - -
5. El resultado final resuelve el problema o satisface la necesidad que originó el proyecto	1 2 3 4 _____ x 7.8125=	- - - - -
6. Los resultados son claros y guardan coherencia con lo postulado en el proyecto	1 2 3 4 _____ x 7.8125=	- - - - -
7. Los resultados alcanzados representan beneficios para la entidad, la comunidad o un grupo	1 2 3 4 _____ x 7.8125=	- - - - -
8. El proyecto final se entregó oportunamente dentro de los términos previstos y con las características definidas inicialmente	1 2 3 4 _____ x 7.8125=	- - - - -
	<b>Puntaje Area Resultado</b>	<b>Σ =</b>

**CALIFICACIÓN DEFINITIVA**

	Proceso	Resultado	TOTAL
Autoevaluación Equipo			
Evaluación Jefe(s)			
Evaluación Jurado			
<b>TOTAL</b>			

**Departamento Administrativo de la Función Pública**

Carrera 6 No. 12 - 62  
Conmutador 334 40 80 - Fax 341 05 15  
Internet: [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)  
E-mail: [Webmaster@dafp.gov.co](mailto:Webmaster@dafp.gov.co)

Abril de 2001