

La dirección y gestión de las personas profesionales en la entidad (RRHH)

Impulsando la sostenibilidad en las entidades
de Plena inclusión- 2023



1) La organización de las personas

- ~~Las estructuras organizativas (03.05)~~
- ~~Análisis de Puestos (16.05)~~
- La construcción de los puestos de trabajo(DPT).(31.05)
- **El papel de los equipos en el modelo organizativo. (14.06)**



2) La selección de personas

- ~~Fases y técnicas de selección~~
- **La gestión de equipos(05.07)**



3) El clima laboral y organizacional

- La motivación y satisfacción laboral (12.07)



- 1) ¿Qué he equipo hemos definido? ¿participo en ese equipo o lo lidero? ¿Quiénes hemos participado en la elaboración?**
- 2) ¿Qué hemos descubierto al definir al equipo?**
- 3) ¿Que debemos mantener?, e ¿incorporar?**

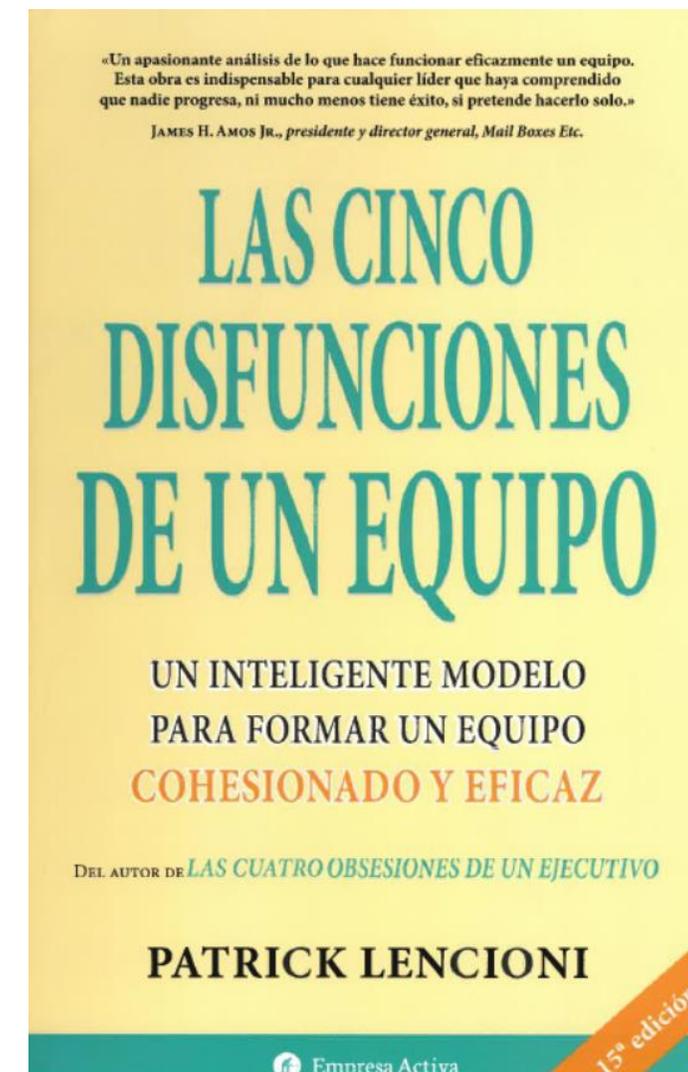




Equipos Disfuncionales

Roles en el Equipo





2 Verdades decisivas sobre los equipos (Lencioni)

1. “En primer lugar, lo **genuíno del trabajo en equipo** sigue siendo, en la mayoría de las organizaciones, algo tan **elusivo** como siempre fué.
2. En segundo lugar, las organizaciones no logran trabajar en equipo porque **involuntariamente** caen presa de **cinco obstáculos naturales** pero peligrosos, que llamo las cinco disfunciones de un equipo”
 - Constituyen un modelo interrelacionado
 - Un fallo en cualquiera de estos cinco aspectos es potencialmente letal para el equipo



Disfunción 1. Ausencia de Confianza

En equipos donde no hay Confianza

- Surge de la falta de disposición de los miembros del equipo para ser vulnerables ante el resto del grupo.
- Los miembros del equipo sienten el temor de que sus debilidades sean utilizadas en su contra.
- Es la falta de seguridad que tienen los miembros del equipo sobre la buena intención de sus compañeros.
- Los miembros del equipo están a la defensiva y son cautelosos.
- Quienes no están dispuestos a abrirse ante los otros para aceptar errores y responsabilidades, imposibilitan la construcción de las bases de la confianza.

- Se ocultan mutuamente debilidades y errores.
- Vacilan antes de pedir ayuda o pedir opiniones.
- Se ocultan información acerca de sus indicadores y desempeño.
- Llegan a conclusiones a priori acerca de hechos e intenciones.
- No reconocen, ni aprovechan la experiencia de los demás.
- Fingen conductas para generar un efecto determinado.
- Ocultan resentimientos.
- Evaden las reuniones de grupo y las desestimulan.

En equipos donde hay Confianza

- Admiten debilidades y errores
- Piden ayuda
- Aceptan preguntas y contribuciones sobre áreas de las que son responsables
- Se otorgan el beneficio de la duda antes de llegar a conclusiones negativas
- Se arriesgan ofreciendo intercambios de impresiones.
- Aprecian e indagan en las capacidades y experiencias de los demás.
- Dedican tiempo y energía a asuntos importantes, no a luchas de poder
- Ofrecen y aceptan disculpas sin vacilar
- Propician reuniones y otras oportunidades para trabajar como grupo



Disfunción 2. Temor al Conflicto

En equipos que temen el conflicto

- No construir confianza propicia el temor al conflicto.
- Las grandes relaciones que perduran en el tiempo requieren de conflictos productivos para crecer.
- Los equipos carentes de confianza son incapaces de entregarse a discusiones apasionadas y sin frenos sobre ideas.
- En cambio recurren a conversaciones veladas y a comentarios cuidadosos.
- Si no se discute abiertamente **sobre ideas** importantes se generan tensiones y ataques personales.
- Los equipos que evitan el conflicto se condenan a regresar a los mismos, sin resolverlos.

- Tienen reuniones aburridas y desanimadas.
- Crean un ambiente en el que abunda la lucha por el poder y los ataques personales.
- Ignoran polémicas decisivas para el éxito del equipo.
- No se interesan en las opiniones y perspectivas de los otros miembros del equipo.
- Pierden tiempo y energía por actuar con cautela, y por administrar el riesgo personal.

Disfunción 3. Falta de compromiso

En equipos que **SE COMPROMETE**

- La falta de conflicto produce falta de compromiso.
- Sin airear sus opiniones en el curso de un debate abierto y apasionado, los miembros de un equipo, en escasas ocasiones, verdaderamente aceptan las decisiones del grupo y se comprometen con ellas.
- El compromiso con las decisiones del equipo se produce cuando los miembros sienten que se han beneficiado de las ideas de todos.
- Cuando hay compromiso los miembros del equipo se marchan de las reuniones con la confianza de que ningún miembro del equipo tiene dudas sobre el apoyo que merece una decisión.

- Crea claridad en la dirección y en las prioridades.
- Reune a todos sus miembros en torno a objetivos comunes.
- Aprovecha las oportunidades.
- No pierde oportunidades por el análisis excesivo y la postergación innecesaria de los retos importantes.
- Desarrolla la capacidad de aprender de los errores.
- Cambia de dirección rápidamente, sin vacilaciones ni culpas.
- No alimenta la desconfianza, ni el temor al fracaso.
- No regresa una y otra vez a las mismas discusiones y decisiones.

Disfunción 4. Evasión de responsabilidades

En equipos que piden Responsabilidades

- Debido a la falta de compromiso y aceptación de las decisiones genuinamente, los miembros del equipo desarrollan la tendencia a evadir sus responsabilidades.
- Sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo.
- Implica disponibilidad de los miembros del equipo para pedirse cuentas sobre una conducta o un desempeño, sin caer en la tendencia general de evitar conversaciones difíciles

- Aseguran que quienes no rinden adecuadamente recibirán las debidas presiones para mejorar.
- No se crea resentimiento entre miembros con diferentes estándares de rendimiento.
- Los miembros identifican rápidamente las dificultades, preguntando sin vacilación por los planteamientos de los demás.
- Cumple con las fechas límites y los compromisos claves.
- No pone sobre los hombros del líder un peso indebido como única fuente de disciplina.
- Establece respeto entre sus miembros, que se someten a los mismos altos estándares.

Disfunción 5. Falta de Atención a Resultados

En equipos enfocados en los Resultados

- La incapacidad para hacerse responsables mutuamente crea un ambiente en el que puede prosperar la falta de atención a los resultados.
- La mayor disfunción de un equipo es la tendencia de sus miembros a ocuparse de algo distinto a las metas colectivas del grupo.
- Ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales (como el ego, el desarrollo de la carrera profesional o el reconocimiento), o las necesidades de sus departamentos, por encima de las metas del equipo.

- No se estanca y crece.
- Retiene a los empleados orientados al logro.
- Minimiza las conductas individualistas.
- Goza con el éxito y padece con el fracaso.
- Aprovecha mejor a los individuos que subordinan sus propios intereses y metas al bien del equipo.
- Evita las distracciones.

TEST Disfunciones de Lencioni



Instrucciones: Utilice la escala indicada a continuación para señalar cómo se aplica cada afirmación a su equipo. Es importante evaluar honestamente las afirmaciones y no pensar demasiado las respuestas.

3= habitualmente

2= a veces

1= casi nunca



- ___1.- Las personas del equipo discuten los problemas apasionadamente y sin prevenciones.
- ___2.- Las personas del equipo señalan las deficiencias y conductas improductivas de cada persona.
- ___3.- Las personas del equipo saben en qué están trabajando las otras personas y cómo contribuyen al bien colectivo del equipo.
- ___4.- Las personas del equipo se disculpan en el acto y con toda sinceridad cuando dicen o hacen algo inadecuado o posiblemente perjudicial para el equipo.
- ___5.- Las personas del equipo están dispuestos a sacrificar (por ejemplo presupuesto, carrera y puestos de trabajo) en sus procesos o áreas especializadas por el bien del equipo.
- ___6.- Las personas del equipo confiesan abiertamente sus debilidades y errores.



___7.- Las reuniones del equipo son apasionantes, no aburridas.

___8.- Las personas del equipo se marchan de las reuniones confiadas en que sus compañeros/as están por completo comprometidos con las decisiones que se acordaron, aunque hubiera desacuerdos inicialmente.

___9.- La moral se deteriora significativamente, cuando no se logran la metas del equipo.

___10.- Durante las reuniones del equipo, los asuntos más importantes y difíciles se ponen sobre la mesa para ser resueltos.

___11.- A las personas del equipo les preocupa seriamente la perspectiva de defraudar a sus compañeros/as.

___12.- Las personas del equipo conocen la vida personal de cada uno y se sienten cómodos/as conversando sobre ella.

___13.- Las personas del equipo terminan sus debates con resoluciones claras y específicas y la decisión de actuar.

___14.- Las personas del equipo se desafían unos a otros acerca de sus planes y planteamientos.

___15.- Las personas del equipo no tienen prisa en destacar sus propias contribuciones pero señalan las de los demás sin pérdida de tiempo.

Puntuaciones

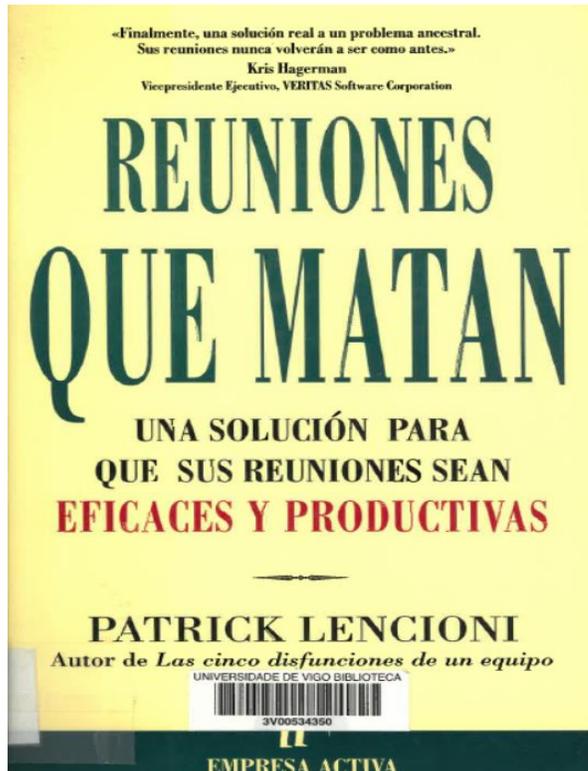
Combine sus puntuaciones de las afirmaciones anteriores como se indica a continuación.

Disfunción 1 Ausencia de confianza	Disfunción 2 Temor al conflicto	Disfunción 3 Falta de compromiso	Disfunción 4 Evitación de responsabilidades	Disfunción 5 Falta de atención a los resultados
Afirmación 4__	Afirmación 1__	Afirmación 3__	Afirmación 2__	Afirmación 5__
Afirmación 6__	Afirmación 7__	Afirmación 8__	Afirmación 11__	Afirmación 9__
Afirmación 12__	Afirmación 10__	Afirmación 13__	Afirmación 14__	Afirmación 15__
Total_____	Total_____	Total_____	Total_____	Total_____

- **SE CALCULA APLICANDO la siguiente formula** Σ **de respuestas / nº de miembros del equipo**

- Una puntuación de 8 ó 9 indica probablemente que la disfunción no es un problema de su equipo.
- Una puntuación de 6 ó 7 indica que la disfunción puede ser un problema.
- Una puntuación de 3 a 5 indica probablemente que hay que afrontar la disfunción.

Los Equipos y las reuniones



Diagnostico de evaluación

Tipo de reunión

Tiempo

Finalidad y formato

Claves de éxito

Repaso diario

5 minutos

Compartir planes y actividades diarias

- No sentarse
- No se cancela aunque no estén todos los miembros del equipo

Táctica semanal

45-90 minutos

Analizar las actividades semanales, datos, y resolver obstáculos y cuestiones operativas

- Non crear una agenda hasta después de la exposición inicial
- Posponer los debates estratégicos

**Estrategia mensual
(ou ad hoc)**

2-4 horas

Debatir, analizar, tormenta de ideas, y decidir cuestiones críticas que inciden en el éxito a largo plazo

- Limitarse a un o dos temas
- Prepararse e investigar
- Implicarse en un conflicto positivo

**Repaso trimestral
fuera de la entidad**

1-2 días

Analizar la estrategia, las tendencias del sector, el paisaje competitivo, personal clave, en funcionamiento de equipo

- Salir de la organización.
- Centrarse en el trabajo : limitar las actividades sociales.
- No estructurar o cargar el horario en exceso

Los Equipos y los modelos de conducta.

Roles Belbin



Principios de la metodología Belbin

“La filosofía BELBIN consiste en reconocer y obtener el mayor rendimiento posible de las diferencias individuales

Hay sitio para todos en el equipo: todas las contribuciones positivas son bienvenidas”



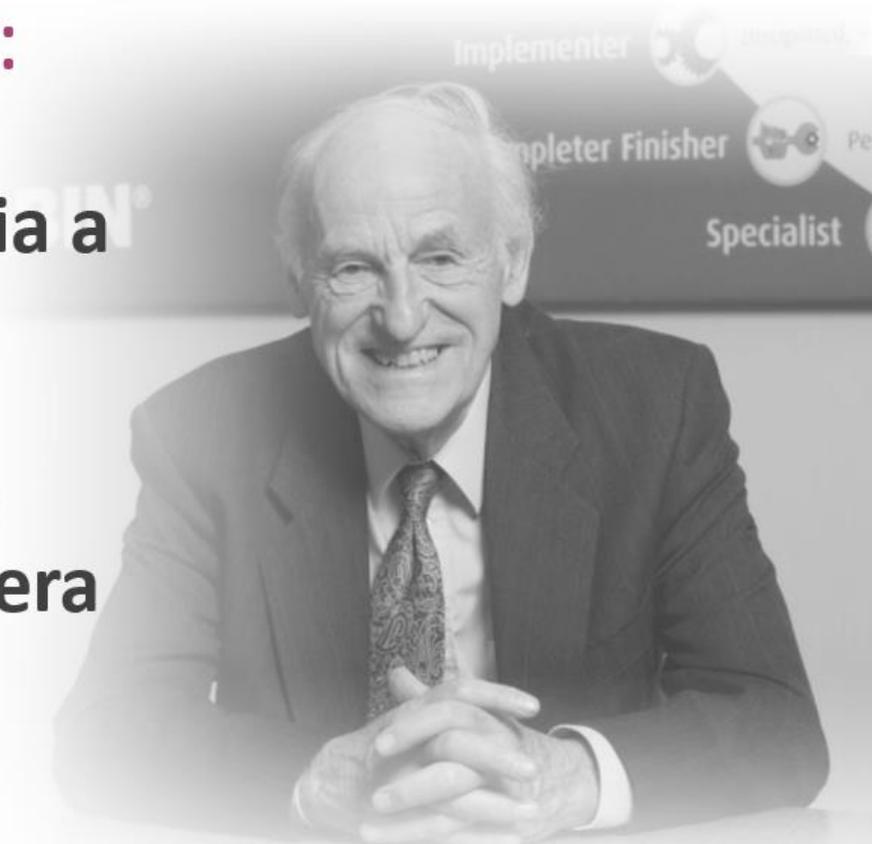
Dr. Meredith Belbin



Un Rol de Equipo definido por

Meredith Belbin es:

**“Una tendencia a
comportarnos,
contribuir y
relacionarnos con
otros de una manera
determinada.”**



El éxito de un equipo depende de su composición equilibrada

DIVERSIDAD

Comportamientos clave = Roles de Equipo Belbin



Contribuciones de los Roles de equipo



CEREBRO - Genera ideas y aporta posibles soluciones a los problemas



INVESTIGADOR DE RECURSOS - Explora oportunidades y desarrolla contactos



COORDINADOR – Clarifica los objetivos y delega eficazmente



IMPULSOR – Tiene la energía y el coraje para superar obstáculos



MONITOR EVALUADOR – Detecta todas las opciones y juzga imparcialmente



COHESIONADOR – Escucha e impide los enfrentamientos



IMPLEMENTADOR – Transforma las ideas en acciones prácticas y organiza el trabajo que debe hacerse



FINALIZADOR – Pule y perfecciona



ESPECIALISTA – Proporciona conocimientos y habilidades difíciles de encontrar

Debilidades permitidas de los Roles de equipo



CEREBRO - Ignora la realidad del día a día. Demasiado absorto en sus pensamientos



INVESTIGADOR DE RECURSOS - Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.



COORDINADOR - Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.



IMPULSOR - Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.



MONITOR EVALUADOR - Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. Crítico.



COHESIONADOR - Indeciso en situaciones cruciales. Evita las confrontaciones



IMPLEMENTADOR - Inflexible. Lento en responder a nuevas posibilidades.



FINALIZADOR- Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.



ESPECIALISTA - Contribuye sólo en áreas muy limitadas. Se explaya en tecnicismos.



Debilidades NO permitidas de los Roles de equipo



CEREBRO - Fuerte "sentido de la propiedad" de una idea cuando cooperar con otros ofrece mejores resultados



INVESTIGADOR DE RECURSOS - Defraudar la confianza de los clientes por descuidar el seguimiento de los acuerdos



COORDINADOR - Asumir todo el crédito por el esfuerzo del equipo



IMPULSOR - Incapacidad para recuperar la situación con buen humor o disculpándose



MONITOR EVALUADOR - Cinismo sin lógica



COHESIONADOR - Evitar situaciones que puedan someterle a cierta presión



IMPLEMENTADOR - Obstruir el cambio



FINALIZADOR - Comportamiento obsesivo



ESPECIALISTA - Ignorar los factores fuera de su área de interés

Categorías de los Roles de equipo

Roles de Acción



Impulsor



Implementador



Finalizador

Roles Sociales



Coordinador



Cohesionador



Investigador de Recursos

Roles Mentales



Cerebro



Especialista



Monitor Evaluador

BELBIN®

Roles Contrarios



© BELBIN - Belbin Associates, UK. 2013



www.plenainclusion.org