

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



Itinerario.



Nº	Sesión	Fecha
1	¿Como construir un organigrama que refleje lo que necesita mi organización?	06.03
2	¿Deberíamos analizar los puestos de nuestro modelo organizativo?	20.03
3	La construcción de los puestos de trabajo	03.04
4	El papel de los equipos en el modelo organizativo. Su formalización	17.04
5	Equipos de alto rendimiento. Los Roles y disfunciones de un equipo	24.04
6	¿Prestamos atención a la motivación y satisfacción de los profesionales?	08.05

Reflexión compartida. “Descripción de Equipos”

- 1) ¿Qué equipo hemos definido?, ¿Quiénes hemos participado en la elaboración? ,¿Es un equipo que dirijo o participo?**
- 2) ¿Qué dudas se me han generado a la hora de definir su DET??**
- 3) ¿Hemos incorporado algo diferente al equipo?**



El funcionamiento de los Equipos en la Organización



Grupo de trabajo vs Trabajo en Equipo

GRUPO DE TRABAJO	TRABAJO EN EQUIPO
Responde cada persona	Responde en conjunto
Las personas tienen formación similar	Cada persona domina una faceta determinada
Cada persona tienen una manera particular de funcionar	Estándares comunes
No necesariamente sucede la cohesión	Cohesión
Niveles jerárquicos	Diluye la jerarquización

Equipo . Equilibrio Tarea-Relación

La distinción más básica que hacemos en los equipos es la necesidad de que por un lado el equipo se centre en la **tarea** (la misión) y por otro garantice el clima necesario entre sus integrantes (**relación**).

Es habitual que en un momento determinado un equipo esté **más escorado a una u otra dimensión**

	¿Qué hemos hecho bien?	¿Qué podríamos hacer diferente?
TAREA	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓
RELACIONES	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓

¿Qué es un equipo de trabajo que trabaja en equipo?

Grupo de personas con un **alto nivel de energía** que están comprometidas en el logro de unos **objetivos comunes**. Que trabajan bien juntas y **disfrutan** haciéndolo, produciendo **resultados de alta calidad**

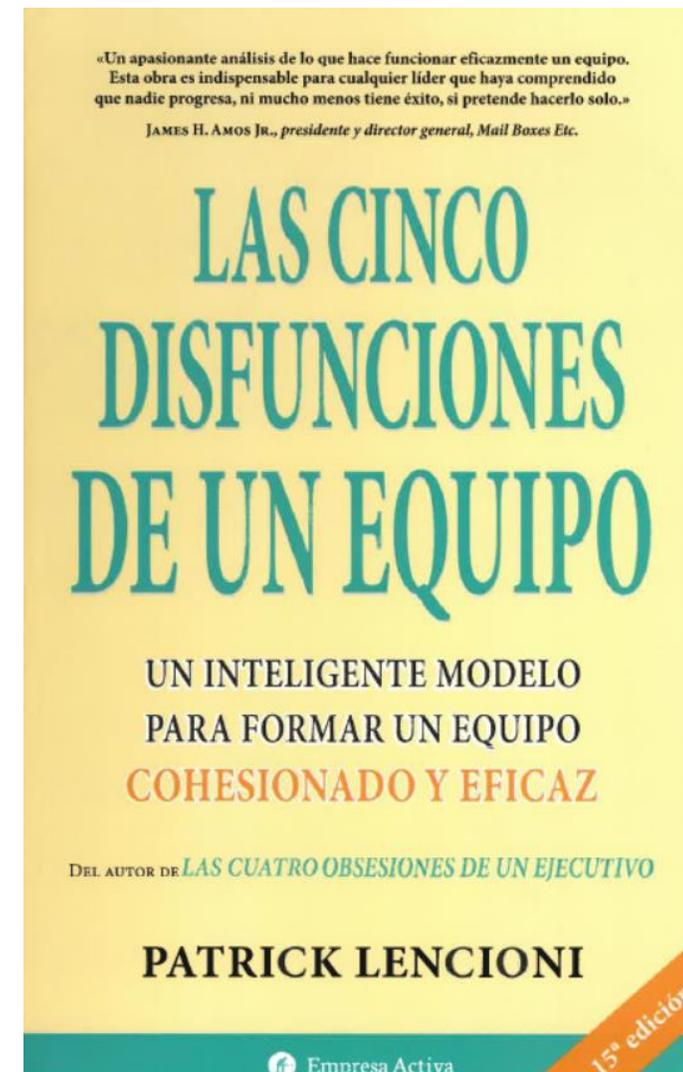
Las 5C del trabajo en Equipo



¿Dos estilos de Liderazgo en un equipo ?



Equipo . Las disfunciones de Lencioni



Disfunción 1. Ausencia de 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.

En equipos donde **NO** hay 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.

Disfunción 2.Temor al 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.

En equipos que temen el conflicto

- 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

- 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.

En equipos que **SE COMPROMETE**

- Crea **claridad en la dirección** y en las prioridades.
- Reune a todos sus miembros en torno a **objetivos comunes**.
- **Aprovecha las oportunidades** antes que los competidores.
- **No pierden 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

- 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 pedirle cuentas sobre una conducta o un desempeño, sin caer en la tendencia general de **evitar conversaciones difíciles**

En equipos que piden Responsabilidades

- **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.

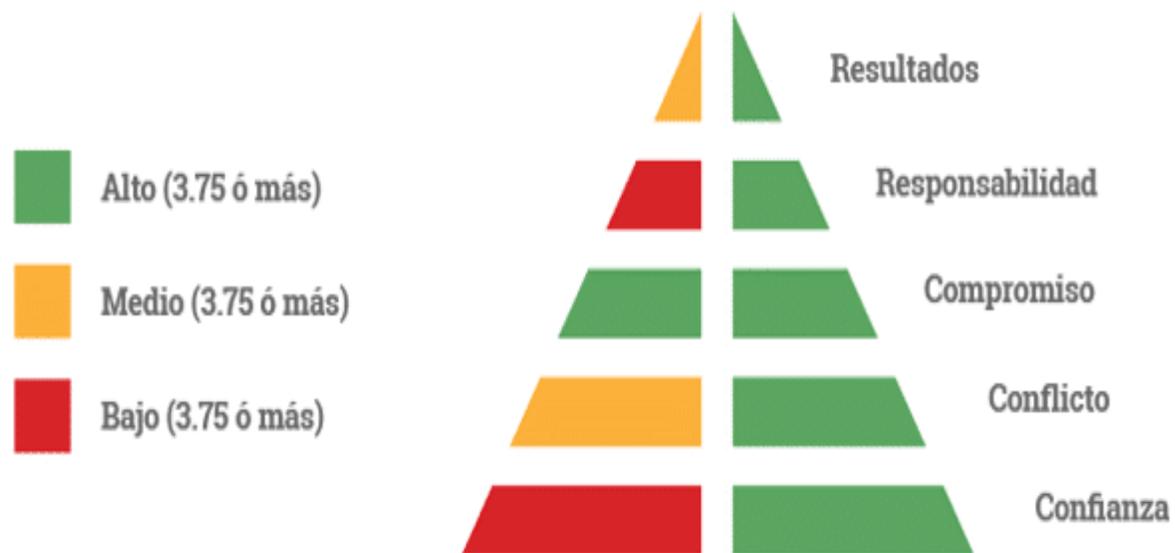
Disfunción 5. Falta de Atención a Resultados

- 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/servicios, **por encima de las metas del equipo.**

En equipos enfocados en los Resultados

- **No se estanca y crece.**
- Retiene a los empleados orientados al logro.
- **Minimiza las conductas individualistas.**
- Goza con el éxito y aprende 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



Diagnostico de evaluación . La Tarea

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



Diagnostico de evaluación

- ___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.



Diagnostico de evaluación

___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.

Diagnostico de evaluación. Resultados

Puntuaciones

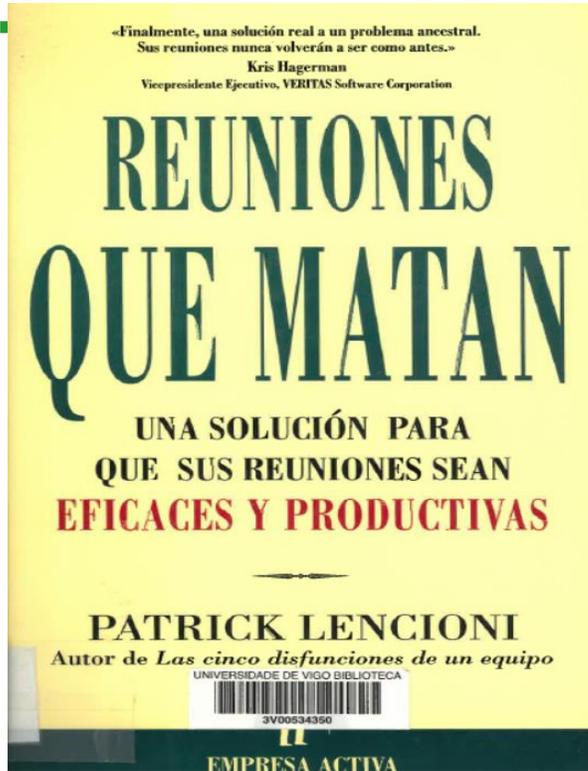
Para tabular los resultados , debes combinar las puntuaciones de las afirmaciones de cada miembro del equipo como se indica a continuación y para el resultado aplicar la siguiente formula $(\text{Sumatorio} \frac{\text{resultados}}{\text{N}^\circ \text{miembros}})$

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_____

- 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 la Organización



Las Reuniones

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, el funcionamiento del equipo

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

Los Equipos y la Organización. Roles Belbin





www.plenainclusion.org



info@plenainclusion.org

24.04.2024