

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	Roles Belbin ¿ Prestamos atención a la motivación y satisfacción de los profesionales?	08.05



✓ POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

Reflexión en grupo. "Disfunciones de Lencioni"



¿Que resultados hemos obtenido?

¿Estos resultados nos dan alguna pista sobre como está el equipo?

¿Habéis compartido los resultados con el equipo?. Que dice el equipo sobre los resultados?

¿Qué pasos vais a dar el equipo?



Los Equipos y la Organización. 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



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

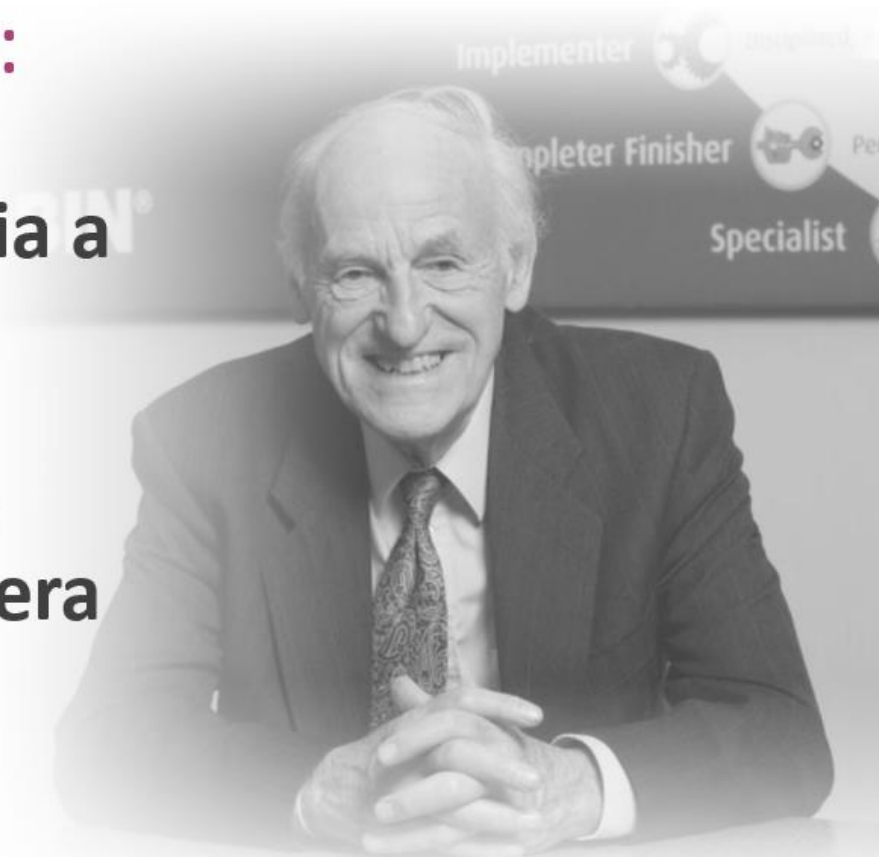


Principios de la metodología Belbin

Un Rol de Equipo definido por

Meredith Belbin es:

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



Principios de la metodología Belbin

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

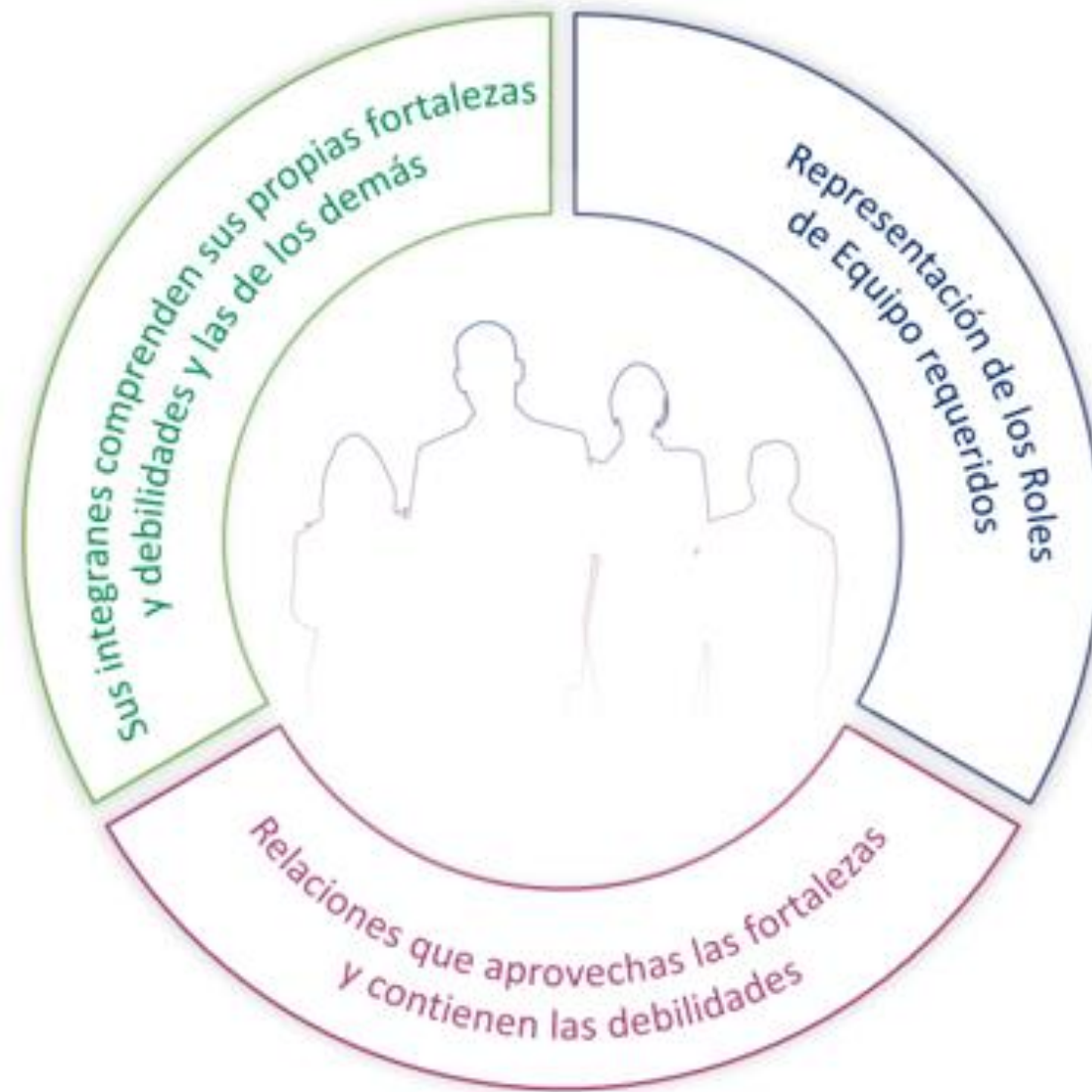


Especialista



Monitor Evaluador

Que hace que un equipo sea eficaz?



Roles contrarios

BELBIN[®]

Roles Contrarios



© BELBIN - Belbin Associates, UK. 2013



✓ POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

EL clima laboral-organizacional y su gestión



Diagnostico Organizacional vs Clima Laboral

El **diagnóstico organizacional** es el método que es utilizado por las organizaciones **para valorar la situación actual** en la que esta se encuentra en sus diferentes áreas; como lo son la comunicación, trabajo en equipo, ambiente físico, recursos humanos, entre otras, con el fin de **buscar el funcionamiento adecuado**



El **diagnóstico de clima laboral** es la evaluación y análisis de **la percepción** que tienen los empleados de una organización con respecto a sus actividades, compañeros, superiores, etc.

El objetivo es conocer el nivel de **satisfacción laboral** y detectar si hay **problemas internos** que deben resolverse o si el trabajador está pasando por algo que le impide realizar su día a día con "entusiasmo".



Clima Laboral La teoría del clima organizacional de Rensis Likert

La **percepción y la forma de ser** de cada trabajador son elementos que condicionan el clima laboral.

Elementos esenciales para determinar y mejorar el clima laboral son:

- Acciones y Sistemas Organizacionales que tiene la organización



El clima Laboral. ¿Para que sirve?

✓ Para **detectar alguna situación** que pueda estar afectando el buen funcionamiento y desempeño de la organización, por ejemplo:

- Alto nivel de rotación de personal
- Poca participación para emprender proyectos/ mejoras
- Conflictos internos entre colaboradores o áreas/servicios
- Alto nivel de absentismo laboral
- No lograr los objetivos de la organización



✓ Para **mejorar o establecer** procesos más específicos o estratégicos, por ejemplo:

- Nuevos proyectos/servicios/programas....
- Reorganización interna de personal
- Adquisición de nuevos talentos humanos
- Cambios en las políticas de Recursos Humanos
- Cambios en los equipos directivos y estilo de liderazgo

Clima Laboral .Como logramos un buen clima

✓ Entorno físico:

- Tamaño, espacios, ventilación
- Condiciones de seguridad, higiene y salud
- Condiciones de clima
- Iluminación
- Que tan accesible es la organización para llegar (transporte, accesos viales)
- Comedor, lugares cercanos para comer

✓ Cultura Organizacional:

- Valores y principios organizacionales
- Políticas de igualdad, inclusión y diversidad
- Respeto por el individuo
- Estilo de liderazgo de la organización
- Cual es la imagen y perspectiva de cada profesional respecto de la entidad
- **Ética** (cumplimiento legal y practicas con administración pública, clientes proveedores)



Clima Laboral .Como logramos un buen clima

✓ Relaciones interpersonales

- Con mi superior
 - Con mis compañeros
 - Con las personas usuarias y familias
 - Con mi familia, amistades.
- “Cual es mi situación personal”

✓ Recompensa y reconocimiento:

- Responsabilidades vs recompensa económica
- Tiempo en el puesto y en la organización
- Como se retribuye mi puesto en el sector
- Que se reconoce en la organización mi contribución



El clima Laboral. ¿Cómo hacerlo?

- Fija los objetivos del clima laboral.
- Detecta los aspectos críticos de tu clima laboral.
 - Claridad
 - Relaciones horizontales y verticales
 - Estándares
 - Responsabilidad
 - Flexibilidad
 - Reconocimiento
 - Trabajo de equipo



- Dar a conocer los resultados
- Generar un plan de acción de mejora
- Dar seguimiento
- Repetir proceso en un lapso anual o bianual

- Interpreta los datos obtenidos
 - Recopilación de la información
 - Análisis de los resultados
 - Establecimiento de conclusiones
 - Generación de tablas comparativas

El clima Laboral. ¿Cómo hacerlo?

Encuestas



Entrevistas



Espejo organizacional



Grupos focales



Juntas de equipo



El clima Laboral. ¿Cómo hacerlo?

Likert, mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

Liderazgo

- Capacidad que posee una persona o un grupo de personas para "dirigir" a los demás.
 - Acompaña
 - Motiva
 - Capacita
 - Desarrolla nuevos lideres
 - Delega



Motivación



- Estado interno que provoca, mantiene y dirige la conducta hacia un objetivo.
- Es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación
- La motivación es lo que nos da energía para alcanzar nuestros objetivos y para no declinar ante los obstáculos o dificultades que se nos presenten en el camino.
- La motivación es el conjunto de estímulos que mueven a las personas o a asumir ciertas actitudes y persistir en ellas.

El clima Laboral. ¿Cómo hacerlo?

Comunicación

- Intercambio de información entre dos o más individuos.
- La comunicación ayuda a las personas a tener un trabajo de equipo
- Resolver conflictos de manera efectiva
- Evitar culpar a un individuo
- Distribuir la información a tiempo
- Establecer claramente objetivos y metas
- Hablar un lenguaje común

Interacción

Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas en común.

Establecimiento de metas

Una meta o fin es el resultado esperado o imaginado de un sistema, una acción o una trayectoria



El clima Laboral. ¿Cómo hacerlo?

Control

El control consiste en la regulación del sistema.

- Comprobación
- Seguimiento
- Evaluación



Rendimiento

- Resultado deseado efectivamente o desempeño obtenido por cada unidad, individuo, equipo, departamento u organización que realiza una determinada actividad para lograr alcanzar los objetivos y metas previamente designadas.



El clima Laboral. ¿Cómo hacerlo?

Cuestionario de Litwin y Stringer

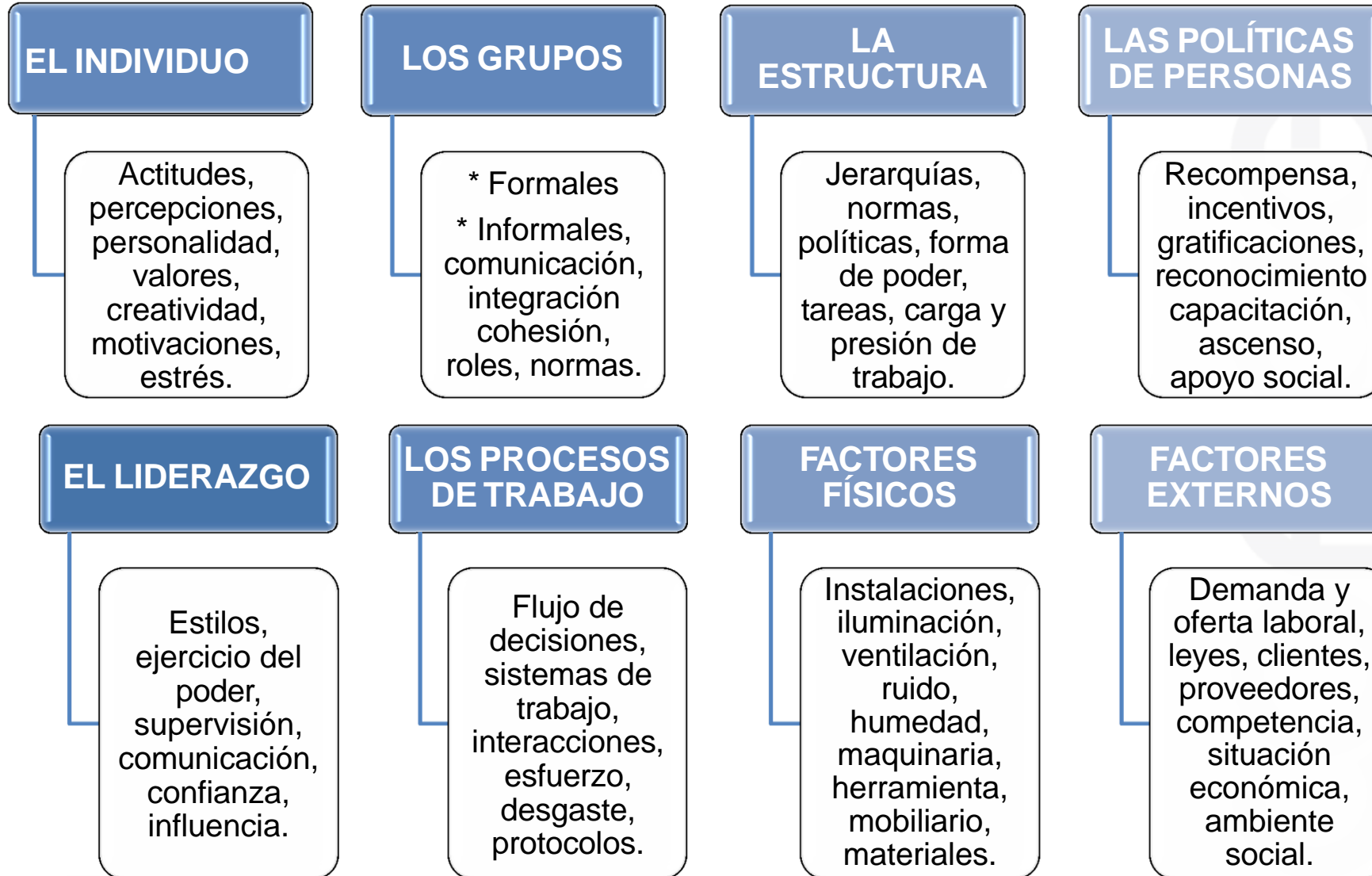


- ✓ **Estructura organizacional:**Reglamentos, Normas de la organización
- ✓ **Remuneraciones:** Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
- ✓ **Responsabilidad:** Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
- ✓ **Riesgos y toma de decisiones:** Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones..
- ✓ **Apoyo:** Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- ✓ **Conflicto:** Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

El clima Laboral. ¿Cómo hacerlo?



El Diagnostico organizacional. ¿Cómo hacerlo?



Dimensiones a medir en el clima organizacional

Son las características medibles en una organización y que influyen en el **comportamiento** de los individuos.

- La **Estructura** organizacional, relaciones formales dentro de la organización.
- La **Responsabilidad**, trabajador-entidad y viceversa.
- La **Retribuciones** y recompensas, partiendo de la equidad.
- El **Desafío**, en el desempeño del puesto de trabajo.
- Los **Estándares**, indicadores a los que se quiere llegar.
- La **Cooperación**, ayuda y apoyo mutuo, en diferentes niveles.
- Las **Relaciones interpersonales**, cómo se ayudan entre sí los miembros.
- Los **Conflictos**, por qué se generan y cómo se manejan.
- Los **Recursos** financieros, técnicos, materiales y humanos, con los que cuenta el personal para la realización de su trabajo.
- La **Estabilidad**, grado de seguridad de los trabajadores, pertenencia.
- La **Identidad organizacional**, cómo la percibe el personal.



Encuestas. Recomendaciones

- El equipo responsable de hacer la medición debe tener **conocimiento previo** sobre los temas que aquejan al personal.
- Cuidar que las preguntas incluidas **no generen expectativas** sobre aspectos que no se está dispuesto a cambiar.
- **Poner a prueba** la encuesta para verificar la claridad de las preguntas, de ser necesario realizar ajustes.
- Crear **un ambiente de confianza** .
- La encuesta obligatoriamente es **anónima**.
- Debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda **sesgar los resultados** (fiesta, aumento de sueldo o recorte de personal).
- **Clasificar** resultados por áreas ,servicios.
- **Evitar influir** en el personal para que evalúe mejor o peor el clima laboral.



Encuestas. Ejemplos de preguntas para conocer el clima laboral

- ✓ ¿Consideras que la organización es un buen lugar para trabajar?
- ✓ ¿Crees que tu trabajo es compatible con los objetivos de la organización?
- ✓ ¿Tienes los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?
- ✓ ¿La entidad te da la oportunidad de sacar lo mejor de tí?
- ✓ ¿Tus superiores muestran interés en ti como trabajador? ¿Cómo?
- ✓ ¿Te sientes motivado o estimulado en tu puesto ? ¿Por qué?
- ✓ ¿Consideras que tus opiniones son tomadas en cuenta?
- ✓ ¿Te sientes acogido por tus compañeros de área / servicio?
- ✓ ¿Tu retribución es justa de acuerdo al esfuerzo que tu puesto exige?
- ✓ ¿Recibes retroalimentación sobre las labores que realizas?
- ✓ ¿Qué necesitas para mejorar tu satisfacción laboral y profesional?
- ✓ ¿Tus superiores reconocen sus logros y lo apoyan cuando lo solicita?

RECOMENDACIONES

Encuestas. Ten en cuenta

Importante!

- La calidad de los servicios que prestamos **está fuertemente relacionada** con el clima laboral.
- Los miembros de la organización se sienten **beneficiados o afectados por la percepción (personal y grupal)** que tienen de su medio ambiente de trabajo, y con base en esa percepción modifican y modulan, algunas veces de manera deliberada y en otras inconscientemente, **su colaboración y desempeño**.



Encuestas. Recomendaciones para mejorar el índice de respuestas

1. Ser explícito respecto a la confidencialidad.

- Garantiza a la persona trabajadora que sus respuestas serán confidenciales.

2. Las respuestas deben ser anónimas.

- De esta manera, es mucho más probable recibir comentarios sinceros y una mayor cantidad de encuestas completadas.

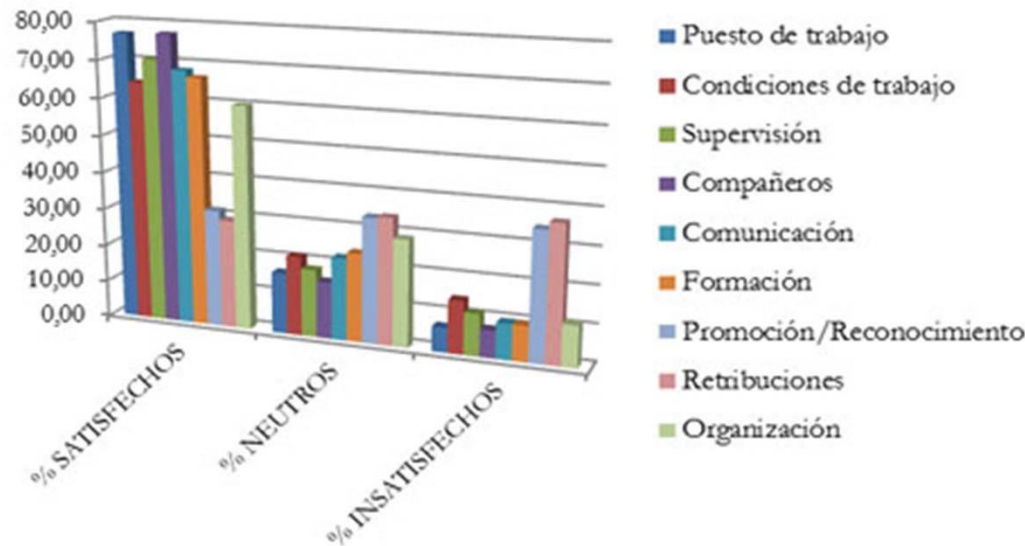
3. Evitar adoptar un discurso corporativo.

- Elabora encuestas con un tono humano y accesible, que inviten a realizar comentarios profundos.

4. Utiliza mecanismos dinámicos (formularios Google)

Encuestas. Recomendaciones para mejorar el índice de respuestas

- Independientemente del método utilizado para obtener la información sobre el clima laboral es muy importante concretar el diagnóstico del estudio.
- Hay que cuidar que la presentación de los resultados sea de manera oportuna, todo retraso podría dar una mala señal como “el tema no es importante” para la dirección.



Encuestas. Recomendaciones para mejorar el índice de respuestas

“El clima laboral debería ser lo suficientemente bueno, de forma tal que, la persona trabajadora que tiene todo para irse, decida quedarse.”

Lo que no tiene precio

En una organización, uno puede pagar por el tiempo de la persona trabajadora, puede comprar su presencia física en un lugar determinado, hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora.

Pero su entusiasmo, su lealtad y su compromiso genuino no se pueden comprar.



La Tarea “ El Clima Laboral de mi Organización”



