

METODOLOGÍA DE LA CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

TEORÍA SISTÉMICA

DEFINICIÓN → La Teoría General de Sistemas intenta explicar, complementar y ordenar todos los sistemas que se encuentran en la realidad. pretende buscar reglas de carácter general, aplicables a todos los sistemas y en cualquier nivel de la realidad.

ENTROPÍA → proceso donde el sistema tiende a desorganizarse, consumirse y desaparecer.
acciona en sistemas abiertos → pudiendo ser transformada a entropía negativa.
sistemas cerrados → siempre es entropía positiva.

NEGUENTROPÍA → mecanismo auto-regulador, capaz de sustentarse y mantener el equilibrio.
se refiere a la energía que el sistema importa del ambiente para mantener su organización. sobrevivir.

SISTEMAS → conjunto de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, cuyo comportamiento global persigue normalmente algún tipo de objetivo.

→ **CARACTERÍSTICAS** → interrelación de sus componentes.
→ jerarquía.
→ sinergia (el todo es más que la suma de sus partes).
→ límites artificiales.
→ entradas - procesos - salidas - ciclos de retroalimentación.
→ las fuerzas internas tienden a ser contrarias entre ellas para mantener el equilibrio.

SISTEMAS ABIERTOS → interactúan con el ambiente que los rodea (son permeables).
→ capaces de auto-mantenerse, basados en una relación de recursos desde su entorno.

SISTEMAS CERRADOS → independientes a las influencias del ambiente.
→ permiten que sus problemas sean analizados con referencia a su estructura interna, sin referencia a su entorno externo.

CLASIFICACIÓN (SEGÚN KENNETH BOULDING) → estructura estática.
→ mecánico.
→ ciberneticos.
→ estructura de autoreproducción/célula.
→ genético asociativo
→ mundo animal
→ humanos
→ organizaciones sociales.
→ sistemas trascendentales.

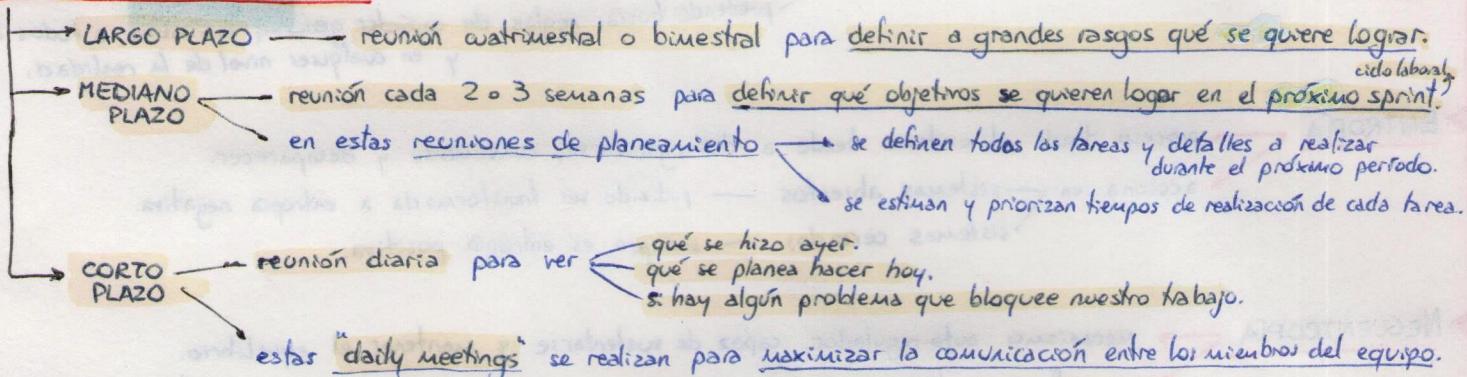
SUBSISTEMAS → las partes que conforma un sistema.
cada subsistema tiene vida propia, pero permite que el sistema sea un todo.

→ de producción y técnica.
→ de soporte.
→ de mantenimiento.
→ adaptativo.
→ gerencial.

METODOLOGÍAS ÁGILES

- conjunto de técnicas de trabajo en equipo que buscan mejorar su integración.
- buscan maximizar el rendimiento a través del aumento de la comunicación tanto interna (dentro del equipo) como externa (hacia el cliente).
- aceptan el cambio como parte fundamental de su práctica.
- las instancias de comunicación están basadas alrededor de esta premisa.

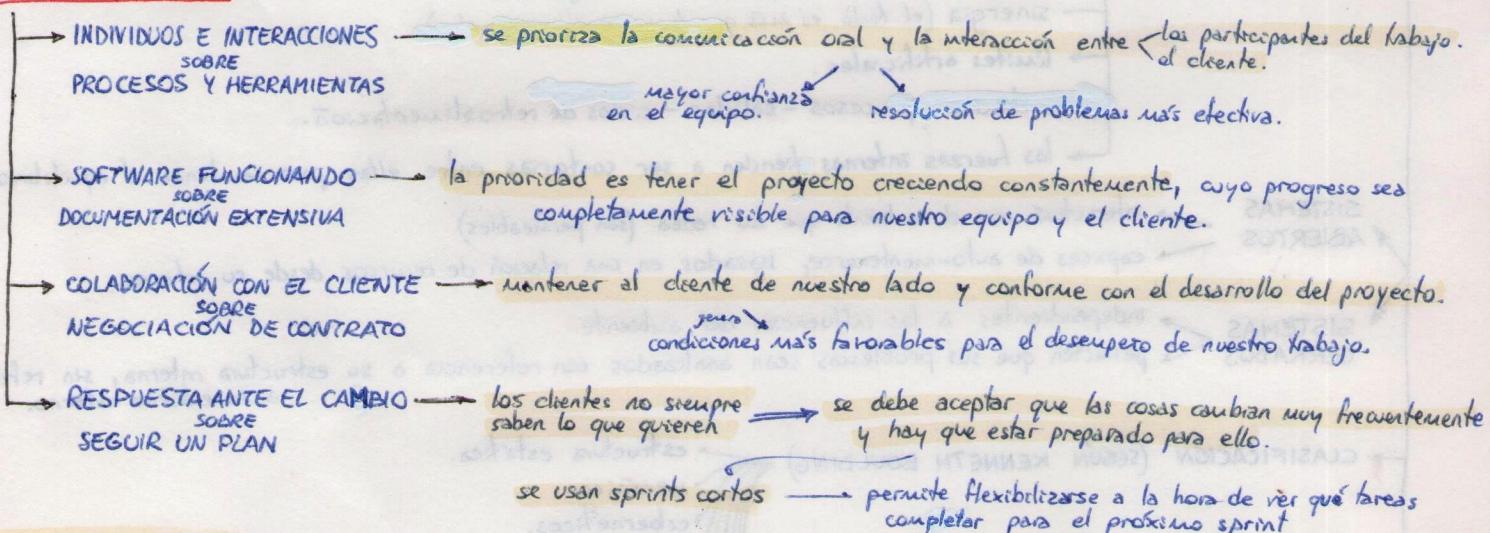
• CÓMO SE DEFINEN LAS METAS?



Al finalizar cada sprint, se realiza una reunión de RETROSPECTIVA, donde se evalúa nuestro desempeño.

- Se muestra el progreso realizado (si el mismo cumplió, superó o no alcanzó con las expectativas)
- Se buscan puntos a mejorar.
- Se buscan posibles prácticas a cambiar si algo del sprint no está funcionando.
- Se mantiene lo que fue probado en el último sprint aquello que se funcionó.

MANIFESTO ÁGIL



POSSIBLES PROBLEMAS QUE DIFICULTEN SU APLICACIÓN

- el cliente no está dispuesto a participar activamente en el proyecto.
- el equipo no se siente cómodo interactuando constantemente.

ROLES

- PROJECT MANAGER → nexo coordinante con el cliente.
- DESAROLLADORES → diseñadores, analistas, programadores, testers... todo el personal de desarrollo.
- ANALISTA DE CALIDAD DE PRODUCTO → se aseguran que el producto haga lo que tiene que hacer. funcione desde el primer momento.

CONDICIONES LABORALES IDEALES

- mantener un espacio de trabajo donde todos puedan verse la mayor parte del tiempo.
- mantener visibles en las paredes las métricas del equipo. los objetivos a cumplir.

METODOLOGÍA EN LA CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

EQUIPOS VS GRUPOS

- GRUPO → conjunto de personas que interactúan entre sí, que tienen alguna historia o propósito más o menos compartido.
- EQUIPO → conjunto reducido de personas que interactúan entre sí, con conciencia de un NOSOTROS, con funciones determinadas para alcanzar los objetivos propuestos.

CONCEPTOS

- COOPERAR → permite maximizar la contribución de cada uno de los integrantes de un equipo para llegar al objetivo.
- COMPETENCIA (TALENTO) → en términos de conductas que diferencian a una persona que hace la misma tarea que otra pero con mejores resultados
- SINERGIA → fenómeno en el que el efecto de la influencia o el trabajo de 2 o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la sumatoria de la acción de los agentes por separado.
- CONSENSO GRUPAL → modalidad que permite a los miembros del equipo sentir que sus opiniones son tomadas en cuenta, que son protagonistas de su propia tarea. fortalece el sentimiento de pertenencia.
- ROL → posición que toma el individuo en un conjunto organizacional.
funciones, comportamientos o tareas habituales que caracterizan a cada uno de los participantes.
- ROLES FORMALES → asignados explícitamente por la organización.
- ROLES FUNCIONALES → conductas asumidas de forma espontánea.

DIFERENCIAS ENTRE TAREA GRUPAL Y TAREA EN EQUIPO

| GRUPO | | EQUIPO |
|---|---------------------|---|
| cada integrante tiene un objetivo individual. | OBJETIVOS | los integrantes tienen un mismo objetivo medible. |
| bajo nivel. | PERTENENCIA | alto nivel (\uparrow integración comunicación → objetivo) |
| no necesariamente debe haber consenso. | CONSENSO | comunicación ligada al consenso. |
| baja relación → puede que el coordinador la favorezca | TAREA | alta relación → el equipo tiene sentido por ella. |
| salvo el coordinador, los demás no tienen roles asignados | ROLES | indispensable definirlos para la comunicación y logros |
| puede ser transitorio. | DURACIÓN | el equipo genera sensación de pertenencia y por momentos el objetivo grupal supera al individual. |
| los integrantes no se lucen por sus capacidades. | COMPETENCIAS | se fomentan competencias de cada uno y se trata de integrarlas en función del objetivo. |
| coordinador | FIGURA DE AUTORIDAD | Líder. |

DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO

- EQUIPO DE TRABAJO → conjunto de personas asignadas de acuerdo a habilidades y competencias específicas para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un líder.
- TRABAJO EN EQUIPO → serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

PUNTOS A TENER EN CUENTA

- **VISIÓN** → imagen a futuro, lo que queremos ser en los próximos años.
- **MISIÓN** → define el propósito de la organización, a qué se dedica básicamente.
- **PLAN DE ACCIÓN** → guía que brinda el marco o la estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.
debe incluir qué cosas quieren hacerse, cómo, qué restricciones posibles se detectan, consecuencias de las acciones y revisiones futuras que puedan ser necesarias.
- **VALORES** → convicciones que sostienen el estilo de dirigir la organización, su relación con los empleados, y su grado de ética.

ETAPAS

- **ETAPA DE FORMACIÓN** → caracterizada por su incertidumbre en cuanto al propósito, la estructura y el liderazgo.
- **ETAPA DE TORMENTA** → conflictos internos.
- **ETAPA DE NORMATIVIDAD** → surgen las relaciones más estrechas y la cohesión entre ellos, hay equilibrio.
- **ETAPA DE CONSOLIDACIÓN** → ya se trabaja hacia un objetivo en común, teniendo claros los roles y funciones.

CONCEPTOS BÁSICOS A TENER EN CUENTA

- clarificar el objetivo.
- definir perfiles profesionales y tamaños del grupo.
- seleccionar integrantes.
- distribuir las tareas.
- identificarse con el proyecto.
- empezar a trabajar.

ACTITUDES IMPRESCINDIBLES

- confianza.
- compromiso.
- comunicación activa → consenso grupal.
- cooperación.
- sinergia.
- sentimiento sólido de pertenencia.

ENFOQUES

→ el éxito de los enfoques depende del contexto en que se crea el equipo.
de la naturaleza de la gente que los componen.
de los tipos de tareas que debe realizar el equipo.

- **ENFOQUE INTERPERSONAL** → la idea es que si se comprende la personalidad de los demás y pueden comunicarse entre sí fácilmente, los integrantes del equipo trabajarán juntos sin problemas.
- **ENFOQUE DE ROLES Y NORMAS** → la idea es que se vean como una unidad de trabajo que funciona eficientemente, donde cada individuo comprenda perfectamente su rol y sus responsabilidades.
- **ENFOQUE BASADO EN VALORES** → consiste en que los objetivos y valores de cada miembro se vean reflejados en el objetivo y los valores del equipo.
- **ENFOQUE BASADO EN LA TAREA** → basado en las habilidades de cada individuo y en la manera en que son usadas para llevar a cabo la tarea a realizar.
- **ENFOQUE DE IDENTIDAD SOCIAL** → basado en los 4 enfoques anteriores.
cuenta con 3 objetivos fundamentales
 - crear un fuerte sentido de unidad y pertenencia entre sus miembros.
 - crear un clima de entendimiento mutuo.
 - lograr que los miembros se sientan orgullosos de pertenecer al equipo.

EL EQUIPO Y SU LÍDER

LIDERAZGO

un buen equipo se centra en que todos los miembros puedan contribuir, con sus habilidades y conocimientos y el líder formara la dinámica de trabajo para que esto suceda.

- capacidad de influenciar en los demás y lograr que estos obren en consecuencia con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.
- el líder debe tener la capacidad de tomar la iniciativa, incentivar, motivar y evaluar a un equipo.

LÍDER vs ENCARGADO

LÍDER

pertenece al equipo.

trabaja desde adentro, dirige, establece la visión del equipo.

ENCARGADO

tiene la responsabilidad general de ese equipo y atendrá a otros.

debe facilitarles recursos que necesiten

GERENTES vs LÍDERES

(la formalidad del puesto)

GERENTE

cualquier persona que tiene a cargo la responsabilidad de un área en una organización.

LÍDER

es un producto de un proceso de crecimiento personal.

logra que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas.

LOS 4 PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO

- NO HACE FALTA TENER UN CARGO PARA SER LÍDER.
- LAS ÉPOCAS TURBULENTAS CREAN LÍDERES → ante las situaciones de crisis, suelen surgir grandes líderes.
- CUANTO MÁS FUERTES SEAN LAS RELACIONES CON LOS DEMÁS, MÁS FUERTE SERÁ TU LIDERAZGO.
- PARA SER UN BUEN LÍDER PRIMERO HAY QUE SER UNA BUENA PERSONA.

→ aquél que mira a través de las demás personas, sacando lo mejor de cada uno.

PREGUNTAS QUE DEBERÍA HACERSE UN LÍDER

- Busco oportunidades en mi gente que representen un desafío, motivación y mejora?
- Corro riesgos? Aprendo de los errores?
- Tomo decisiones en consenso?
- Delego autoridad en las tareas a quienes se lo ganan?
- Celebro los logros?
- Reconozco las fortalezas de cada uno de los miembros del equipo?

CUALIDADES DE UN LÍDER

- BUENA ESCUCHA → manteniendo su mente abierta a otras ideas, el líder puede crear nuevas formas de lograr sus metas.
- CONCENTRADO → debe recordarse a sí mismo y al equipo las metas y misión del proyecto el tiempo constante.
- ORGANIZADO → un líder organizado ayuda a motivar a los miembros del equipo a ser organizados también.
- DISPONIBLE → el líder debe encontrar tiempo para hablar con su equipo.
- INCLUYE A LOS OTROS → un líder debe trabajar con sus compañeros de equipo.
aprender cómo delegar responsabilidades.
- DECISIVO → un líder debe ser capaz de tomar una decisión final cuando sea necesario, aún si algunos miembros del equipo no estén de acuerdo con la decisión.
- SEGURO → si el líder cree en sí mismo y en los éxitos de su proyecto, nadie más lo hará.
el líder se debe mostrar dedicado, inteligente y orgulloso de lo que ha hecho.

LOS LÍDERES, ¿NACEN O SE HACEN?

- se cree que no se le puede enseñar a una persona a ser líder, sino que la persona debe nacer con ciertas aptitudes que desarrollará a lo largo de su vida y lo convertirán en un líder.
- las personas que poseen aptitudes aprenden a liderar lentamente, a lo largo de muchos años.

CLASIFICACIÓN

- CARISMÁTICO** → genera entusiasmo, es elegido por sus seguidores.
- TRADICIONAL** → hereda el poder por costumbre o por su cargo importante.
- LEGÍTIMO** → adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales.
- AUTOCRÁTICO** → el poder de decidir lo tiene solamente él.
- DICTATORIAL** → fuerza sus propias ideas en el grupo, es inflexible. → le gusta ordenar.
- DEMOCRÁTICO** → comparte el liderazgo, toma decisiones tras potenciar discusiones en grupo.
- NATURAL/INFORMAL** → surge en el grupo por sus actitudes personales.
- PROACTIVO** → promover el desarrollo del potencial de las personas de su equipo.
- FORMAL** → impuesto en una organización.
- PATERNALISTA** → tiene confianza en sus seguidores → toma decisiones dando recompensas y castigos.
- TRANSACCIONAL** → los miembros del equipo lo reconocen como autoridad y éste (el líder) les proporciona recursos.

DELEGACIÓN DE PODER

- quienes trabajan bajo esta forma pueden ser responsables de su trabajo y tomar decisiones necesarias.
- se trata de gestionar una filosofía en donde los empleados tengan las habilidades para hacerse cargo de **áreas reales de responsabilidad** y el poder de **toma de decisiones**.

PRINCIPIOS PARA LIDERAR CORRECTAMENTE

- destacar y explicar el objetivo del equipo.
- reforzar ^{compromiso} _{confianza} de los miembros del equipo.
- reforzar la combinación de aptitudes.
- facilitar la relación con gente fuera del equipo.
- dar oportunidades a los miembros del equipo.
- deseueñar un trabajo real.

LO QUE UN LÍDER NO DEBE HACER NUNCA

- echarle la culpa a los demás → el líder debe reconocer que todos nos podemos equivocar.
- ignorar deficiencias en el rendimiento del equipo.

METODOLOGÍA DE LA CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

OLABART333

NEUROCIENCIA

- nos permite entender el comportamiento de las personas con datos objetivos y experimentales.
- nos permite entender por qué tomamos las decisiones que tomamos.
- por qué elegimos un camino y no otro.
- por qué cometemos los mismos errores una y otra vez.

CEREBRO VS MENTE

- CEREBRO → el órgano.
 - MENTE → las ideas y los pensamientos.
- el gran descubrimiento es que las ideas pueden cambiar al cerebro.

EVOLUCIÓN DE LOS 3 CEREBROS

- CEREBRO REPTILIANO → responsable de nuestros instintos.
- CEREBRO LÍMBICO → responsable de las emociones.
- CEREBRO NEO CÓRTEX → responsable de nuestra razón.

LÓBULO PREFRONTAL

- aloja poca información.
 - cada 11 min. algo nos interrumpe.
 - cada 10 seg. cambiamos de idea.
 - tenemos 64.000 pensamientos por día.
- } la atención es muy difícil de mantenerla, es un recurso muy escaso.

- responsible de las funciones ejecutivas → operaciones mentales dirigidas hacia un fin que permiten que podamos elegir, planificar y tomar decisiones voluntarias y conscientes.

- COSAS QUE GASTAN MUCHA ENERGÍA → priorizar, recordar cosas lejanas, establecer objetivos a largo plazo.

- EL CEREBRO Y LA TOMA DE DECISIONES → Tomamos decisiones con las emociones → la razón saca sus propias conclusiones.

- EL CEREBRO DEL HOMBRE Y EL CEREBRO DE LA MUJER → el cerebro de la mujer es más chico, pero tenemos la misma cantidad de neuronas. las mujeres recuerdan más y perdonan más. los hombres son más prácticos.

NEUROLIDERAZGO

- estudia el funcionamiento de los circuitos de amenaza y recompensa según como se conectan o desactivan las conexiones cerebrales.

- las situaciones de estrés e incertidumbre activan el sistema de alerta en el cerebro, esto dificulta la habilidad de pensar con claridad, generar nuevas ideas, resolver problemas eficazmente y también disminuye la capacidad para tomar decisiones.

- para empatizar con otras personas, es importante poder cambiar el punto de vista y usar la perspectiva de un observador externo.

- lo que debemos hacer para tener el cerebro entrenado es crear nuevos hábitos.

- NEUROPLASTICIDAD → habilidad del cerebro de modificar su propia estructura como consecuencia de la experiencia.

NEUROAPRENDIZAJE

- APRENDIZAJE POR ASOCIACIÓN → el cerebro aprende más fácilmente algo nuevo partiendo de lo que ya aprendió y conectó con algo familiar.

- APRENDIZAJE POR EXPERIENCIA → las informaciones que obtenemos a través de la experiencia sensorial se graban más fuertemente que las que obtenemos en forma puramente intelectual.

APRENDIZAJE CON CAPACIDAD ATENCIONAL

INDEFENSIÓN APRENDIDA

- sensación en la que un sujeto emite una conducta en la que se muestra pasivo ante una situación en la que puede cambiar su respuesta para encontrarse bien.
- lo que siente Lisa cuando ve que no puede resolver un acertijo y sus amigos (menos capaces) sí.

TELETRABAJO

trabajo que se realiza fuera del lugar normal de trabajo.
implica el uso de TICs.

se organiza de manera eficiente.

gracias a las TICs,

ya no es necesario que

los equipos de trabajo comparten tiempo y espacio.

equipos en los cuales sus miembros

no están en el mismo lugar físico: interacción principalmente por medios electrónicos.

debe estructurarse de manera efectiva tanto online como offline.

ASPECTOS GENERALES

ENCONTRAR A LOS MIEMBROS ADECUADOS → competencia, confianza.

TECNOLOGÍA ADECUADA → videollamadas, mails

redes sociales.

herramientas colaborativas.

ORIENTARSE A LOS RESULTADOS → calidad por sobre la forma.

SENTIDO DE PERTENENCIA → fomentarlo de manera innovadora.

pujar por la relación entre los individuos.

DOMINAR LA COMUNICACIÓN → formas.

escucha activa.

no perder ninguna oportunidad para comunicar.

plan de comunicación.

RETROALIMENTACIÓN → buscar nuevas estrategias.

ASPECTOS IMPORTANTES PARA LOGRAR EL ÉXITO EN UN EQUIPO

la motivación dirigida al objetivo de todos los miembros.

intercambio de comunicación efectiva entre los participantes.

sistema de jerarquía integral ("no porque sea el cerebro soy más importante que un brazo").

la implementación de la crítica constructiva.

cultura fundamentada en la unificación del equipo con una estrecha relación interpersonal de los miembros.

el sólido y firme compromiso de los miembros de alcanzar la meta trazada en tiempo real.

capacidad psicológica e intelectual del equipo para enfrentar los obstáculos buscando solamente las soluciones, sin entrar en críticas que solamente desmotivan y disminuyen productividad y autoestima.

VENTAJAS

incremento de la productividad.

más tiempo libre.

mayor inclusión.

reducción de costos.

reclutar por competencia → equipos más productivos.

mayor flexibilidad.

DESVENTAJAS

aislamiento.

se atenúan las jerarquías.

no hay límite entre la vida personal y profesional.

diferencia entre los husos horarios.

actitud "no pueden verme".

METODOLOGÍA DE LA CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

CARACTERÍSTICAS

- los miembros invierten mucho tiempo y esfuerzo discutiendo un propósito común.
 - para que los miembros sean eficaces, deben mostrar competencias de equipo.
 - establecen con claridad su misión y objetivos.
 - operan de manera creativa.
 - se concentran en los resultados
 - tienen claras sus funciones y responsabilidades.
 - están bien organizados.
 - se afirma en las capacidades de sus integrantes.
- las competencias y conductas de los miembros están altamente relacionadas.
- apoyan a su conductor y sus miembros se apoyan entre sí.
 - desarrollan clima de equipo.
 - resuelven desacuerdos.
 - se comunican de manera abierta.
 - toman decisiones objetivas.
 - evalúan su propia efectividad.

FASES PARA SU CONSTRUCCIÓN

- FASE 1: ENCARAR UNA MISIÓN → el equipo debe
- concentrarse en la misión.
 - registrar objetivos y prioridades del equipo.
 - establecer las reglas a respetar.
- FASE 2: PUGNAR POR LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO → el equipo debe
- clarificar las funciones y las responsabilidades de los miembros del equipo.
 - identificar obstáculos.
- FASE 3: CRECER MEDIANTE EL TRABAJO EN EQUIPO (aumento notable de la productividad) → el equipo debe
- promover feedback entre pares.
 - comprometerse a resolver los conflictos.
 - colaborar creativamente.
 - involucrarse en la toma de decisiones.
- FASE 4: ARRIBAR A LA CIMA DEL DESEMPEÑO → el equipo debe
- Mantener la unidad.
 - lograr que continúe el compromiso de los miembros del equipo.

COMPETENCIAS

- para desempeñarse de forma eficaz, es necesario que un equipo de alto rendimiento tenga 3 tipos diferentes de habilidades:
- TÉCNICAS O PROFESIONALES → experiencia técnica.
 - GERENCIALES → habilidad para tomar decisiones, solucionar problemas.
 - PSICOSOCIALES → buenas escuchas → buscar solucionar conflictos.
poseer otras habilidades interpersonales.

ROLES

- CONSEJERO → alienta la búsqueda de más información.
- CONECTOR → coordina e integra.
- CREADOR → inicia las ideas creativas.
- PROMOTOR → defiende las ideas después de que son emitidas.
- ASESOR → ofrece un análisis de la perspectiva interna sobre las opciones.
- ORGANIZADOR → proporciona estructura.
- PRODUCTOR → proporciona dirección y seguimiento.
- CONTROLADOR → examina los detalles y hace valer las reglas.
- DEFENSOR → pelea las batallas externas.

MOTIVACIÓN

Fuerza que actúa sobre una persona iniciando y dirigiendo su comportamiento.

Tiene 2 dimensiones fundamentales: dirección y intensidad.

Surge de una necesidad no cubierta.

Medio que nos empuja a buscar una solución que cubra esa necesidad.

PIRAMIDE DE MASLOW

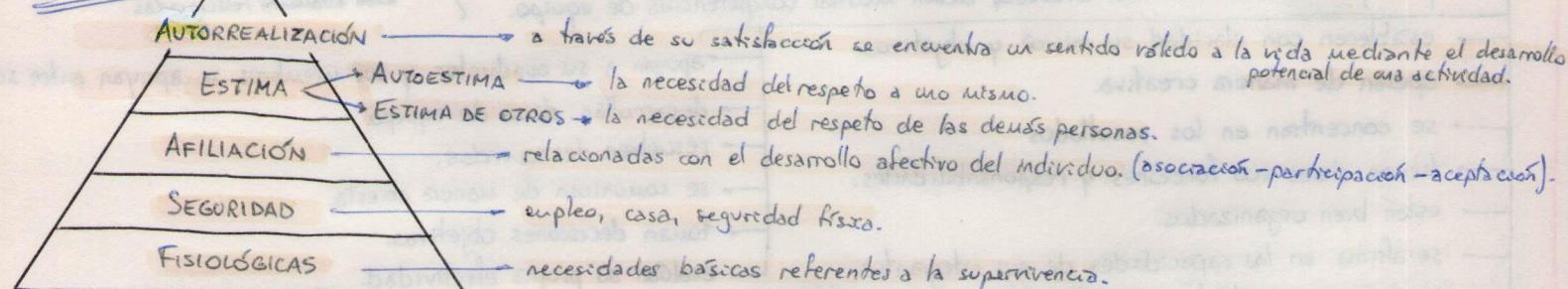
jerarquía de necesidades humanas.

Conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los humanos desarrollan necesidades/deseos más elevados.

Las necesidades más altas ocupan puesta atención

solo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide.

Necesidades



TEORÍA DE LOS 2 FACTORES DE HERZBERG

Explica mejor el comportamiento de las personas en el trabajo.

Plantea la existencia de 2 factores que orientan el comportamiento de las personas.

AUTORREALIZACIÓN

ESTIMA

FACTORES MOTIVACIONALES

INTRÍNSECOS

sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de automejoración.

La **SATISFACCIÓN** está en función de los factores motivacionales/intrínsecos.

MOTIVADORES INTRÍNSECOS

autodeseo de crecer y adquirir nuevos conocimientos.

pilares

- autonomía → poder de decidir sobre la manera de hacer las cosas.
- excelencia → necesidad de mejorar y ser excelentes en lo que hacen.
- propósito → fuerza que no puede ser invitada.

AFILIACIÓN

SEGURIDAD

FISIOLOGICAS

FACTORES HIGIÉNICOS

EXTRÍNECOS

salario - beneficios sociales - condiciones físicas/ambientales del trabajo - políticas físicas de la empresa - reglamentos internos.

La **INSATISFACCIÓN** está en función de los factores higiénicos/extrínsecos.

MOTIVADORES EXTRÍNECOS

se generan en los elementos externos a la persona.

los más comunes son los castigos y las recompensas.

TEORÍA MOTIVACIONAL DE ALDERFER

Suprime los estudios de Maslow.

Plantea la relación **FRUSTACIÓN-REGRESIÓN**.

No satisfacer necesidades genera frustración, incluso regresión.

AUTORREALIZACIÓN

AUTOESTIMA

CRECIMIENTO → anhelo de desarrollo personal

ESTIMA DE OTROS

AFILIACIÓN

RELACIÓN → las formas de socialización con las personas.

SEGURIDAD

FISIOLOGICAS

EXISTENCIA → requisitos básicos para la subsistencia.

regresión
frustración

satisfacción
progreso

METODOLOGÍA DE LA CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

COACHING

- herramienta que ayuda a las personas a crecer profesionalmente para lograr su satisfacción y el de la organización.
- TIPOS
- COACH EXTERNO → (consultor/freelance) interpreta la visión externa.
 - COACH INTERNO → (consultor/persoal de RRHH interno) interpreta la visión interna.
 - MANAGER-COACH → (directivo) espejo, visión interna, alto riesgo a la subjetividad.

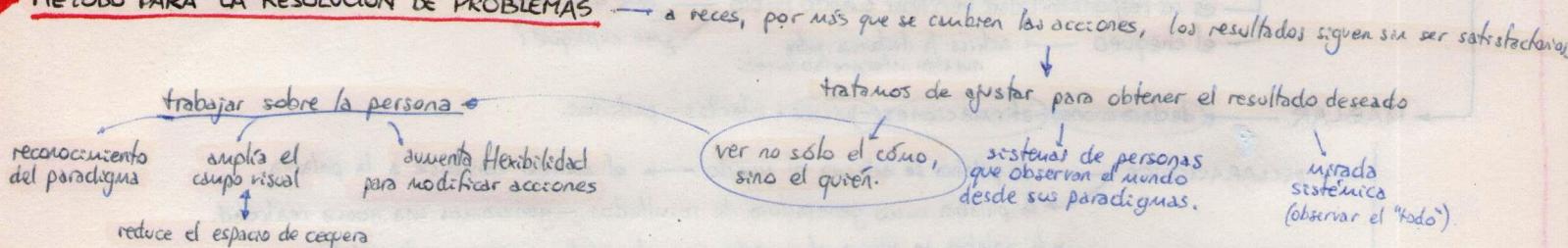
FILOSOFÍA

- Cada persona tiene o puede crear todos los recursos que necesita para el logro de sus objetivos, la mayor parte del ser humano residen en la interpretación que cada persona hace de la realidad.
- El coaching implica trabajar en un contexto diferente para obtener logros.
requiere de una nueva manera de observar, pensar, ser.

MÉTODO PARA LA REALIZACIÓN DE UNA ACCIÓN

- definición de objetivo a lograr.
- generación de acciones para llegar al objetivo.
- si el resultado no es satisfactorio, modificamos las acciones.

MÉTODO PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS



EL APRENDIZAJE

- proceso por el cual una persona adquiere competencia, capacidad de acción efectiva.
- ¿POR QUÉ APRENDEMOS?
- registro de insatisfacción.
 - deseo de condiciones mejores.
 - generar una situación deseada.
- TIPOS
- APRENDIZAJE ADAPTATIVO → relacionado con la supervivencia.
 - es necesario e importante para cubrir nuestras necesidades básicas.
 - APRENDIZAJE GENERATIVO → implica aprender a aprender.
 - desarrollar nuestra capacidad creativa para el logro del perfeccionamiento continuo.

PROCESO CONTINUO DEL APRENDIZAJE

observar las consecuencias de las acciones ensayadas evaluando su efectividad

observar las diferencias entre lo que pasa y lo que queremos que pase

diseñar acciones que modifiquen lo que pasa para adecuarlo a lo que queremos que pase

poner en práctica estas soluciones en el mundo real

ENEMIGOS DEL APRENDIZAJE

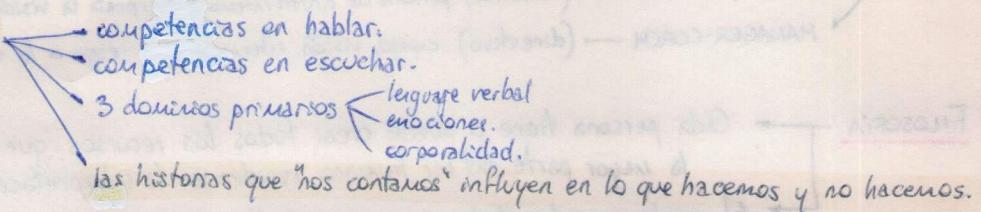
- incapacidad de admitir ignorancia.
- no admitir la existencia de ceguera.
- incapacidad para incorporar el pensamiento emocional.
- virir juzgando todo el tiempo.
- no reconocer lo nuevo como lo nuevo.
- "no tengo tiempo"

EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA ACTUAL

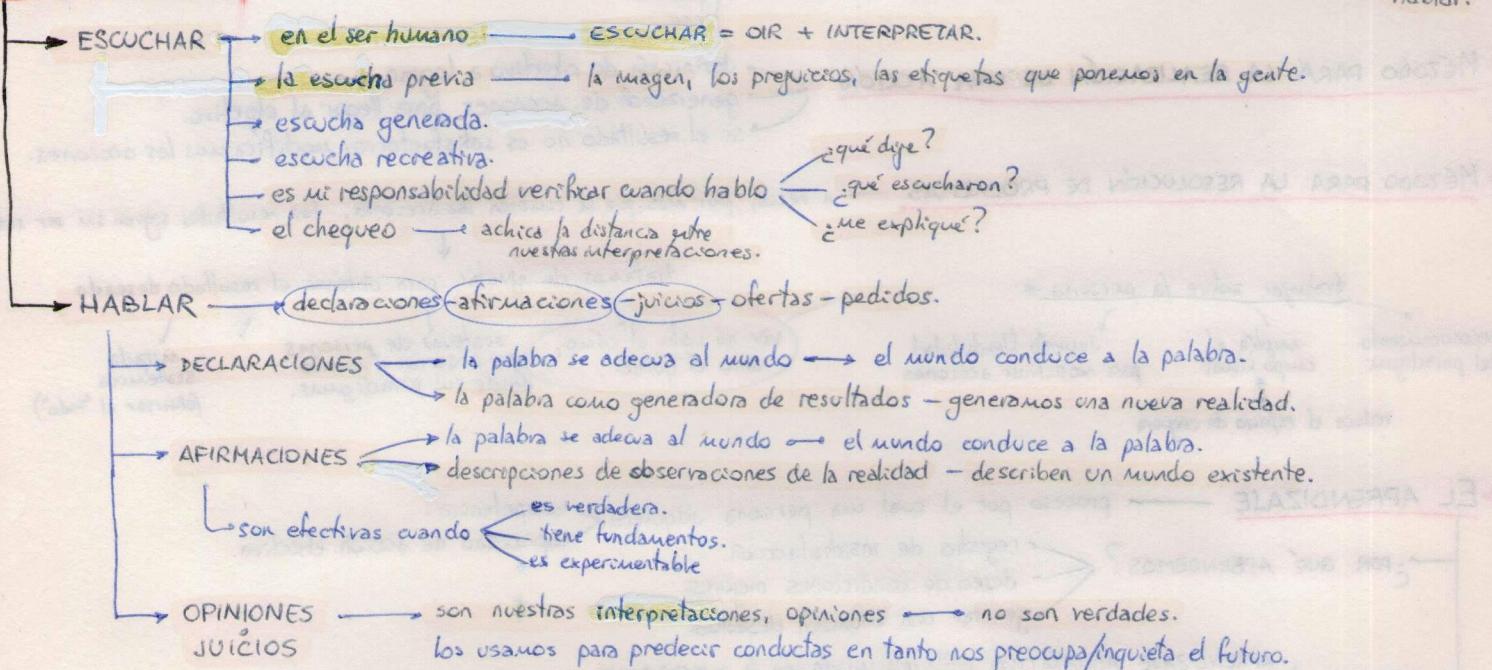
- empresa de productividad
- trabajo manual.
- destreza física.
- techo para el desempeño.
- gerente \Rightarrow capataz de capataces.

- líder \Rightarrow diseñador de posibilidades.
- el gerente organiza, motiva, planifica, desarrolla, coordina, evalúa.

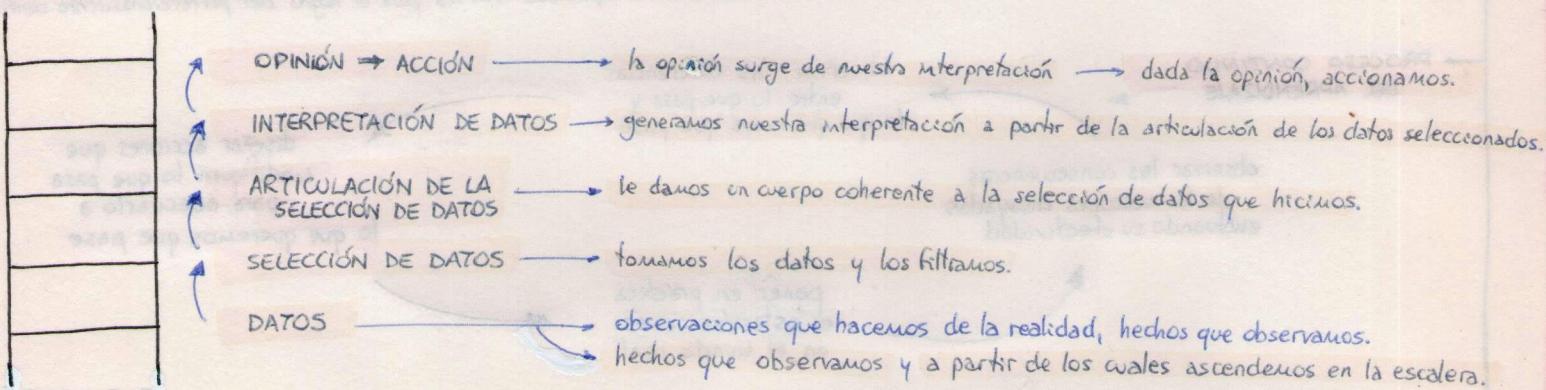
EL PODER GENERADOR DEL LENGUAJE



LA CONVERSACIÓN → su efectividad depende de la calidad de nuestras conversaciones → depende de escuchar y hablar.



ESCALA DE INFERENCIAS



cuando llegamos a la opinión, estamos ante un juicio que creemos fundado.

nuestras conclusiones "son obvias" y quien quiera refutarlo estará "negando la realidad".

ENTREVISTA LABORAL

PAUTAS A TENER EN CUENTA DURANTE UNA ENTREVISTA

- conviene crear un clima agradable para que el candidato se relaje.
- solicite al candidato que describa su historia laboral.
- indague sus expectativas y motivaciones del puesto ofrecido.
- darle situaciones esculpidas de conflicto al candidato para que pueda decir cómo lo resuelve.
→ casos reales con los que se encuentra en el puesto.
- indague su expectativa salarial.
- realice una prueba técnica en caso de ser necesario.

PREGUNTAS QUE PUEDEN HACERSE AL FINALIZAR LA ENTREVISTA

- ¿hay algo más que debería saber sobre usted?
- ¿qué conclusiones ha obtenido de la información brindada?
- ¿cómo se sintió durante la entrevista?
- ¿tiene alguna pregunta para hacerme?

MOTIVACIÓN EN ENTREVISTA LABORAL

- la motivación en las personas por cambios desconocidos → el líder debe indagar su motivación en cuanto al empleo nuevo.
- las personas tienen motivación para distintas cosas.
- las preguntas se realizan con un esquema similar a las preguntas dirigidas a evaluar competencias.
- como líder, hay que saber que a la mayoría de las personas las motivan 3 cuestiones puntuales

MOTIVACIÓN POR EL PODER (ECONÓMICA) → típica en la que la gente le gusta estar a cargo como responsable.

MOTIVACIÓN POR LAS RELACIONES HUMANAS (AFILIACIÓN) → la gente busca relaciones interpersonales con otros.

MOTIVACIÓN POR EL RECONOCIMIENTO (LOGROS) → personal que desean realizar tareas difíciles y desafadoras.

* el secreto es indagar cuál es la aspiración motivacional que siente cada colaborador que el líder tiene a cargo.

selección de personas con talento para tener un desempeño superior en su posición.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

la mejor forma de seleccionar a los miembros de tu equipo.

COMPETENCIAS → conductas observables.

CONDUCTA → manera de comportarse.

COMPORTAMIENTO → conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada.

Cuando en un proceso de selección se desean evaluar comportamientos, es necesario entrenar y seleccionar en función de ellas.

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

Un modelo de gestión por competencias es efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto.

En todos los casos, las competencias se definen a través de una frase. → requisito excluyente de la metodología

con este método, se tendrá una descripción de lo que se espera
para cada competencia en cada perfil/puesto que seleccionar

el entrevistador copiará las respuestas
de modo textual del candidato.

DEFINICIÓN DE UN PUESTO DE TRABAJO

de quién depende la posición.

a quién supervisa.

quién son sus pares.

- Es fundamental detectar las relaciones informales y definir correctamente analizar las competencias/características personales que se relacionan directamente con el puesto.
- Es imprescindible identificar las competencias dominantes y qué incidencia puede tener en la definición del perfil.
- (para el final) → Es importante intentar definir o esbozar el plan de carrera del candidato a seleccionar.

PERFIL DE PUESTO → para definir el perfil de la persona a seleccionar, se deberá preguntarte al cliente interno cuál es su mínimo aceptable en materia de requerimientos, en relación con los eventuales postulantes.

conocimientos esperados competencia

COMPETENCIA DE ATRIBUTOS PERSONALES

atributos de fondo que ocasionan un desempeño laboral exitoso

se centran en aspectos característicos de las personas.

permiten su aplicación en diversos contextos de trabajo.

-POR QUÉ SELECCIONAR POR COMPETENCIAS?

se debe entender qué se requiere en cada caso.

los conocimientos técnicos son necesarios e imprescindibles.

debemos evaluar la motivación (u buen talento desmotivado → "no sirve").

TIPOS DE COMPETENCIAS → son 6 tipos de competencias → se encuentran en diferentes niveles de desarrollo en cada persona.

se observan con facilidad
rara vez predicen el desempeño excelente

CONOCIMIENTOS

la información que tiene el candidato sobre un tema.

HABILIDADES

la capacidad del candidato de hacer algo bien.

AUTO-IMAGEN

la manera en que el candidato se ve a sí mismo.

ROL SOCIAL

la imagen que proyecta un candidato - refleja sus valores en particular.

RASGOS DE PERSONALIDAD

pautas conductuales - aspectos típicos del comportamiento de un candidato.

MOTIVOS

intereses y preferencias naturales que direccionalan el comportamiento de una persona.

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS STAR

uno de sus propósitos es evaluar la adecuación del candidato al puesto vacante.

para ello, es necesario evaluar los talentos requeridos para la posición.

La idea es definir una situación pasada, las tareas implicadas en ella, las acciones tomadas y los resultados obtenidos.

El objetivo es averiguar el comportamiento que tuvo el entrevistado en determinada situación y los resultados que obtuvo, detectando los talentos relevantes para la posición que el postulante aspira a cubrir.

Una entrevista exitosa se logra cuando se puede identificar con claridad los talentos de cada uno de los postulantes.

METODOLOGÍA EN LA CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO

si bien requiere más tiempo, la toma de decisiones en equipo tienden a incorporar la máxima cantidad de información y experiencia.

CONSENSO → "el equipo seguirá existiendo mientras todos acepten la solución y lo que esto conlleva a hacer"

POR QUÉ EN CONJUNTO?

- si el proceso de toma de decisiones es eficaz reunirá capacidades-conocimientos-experiencias-opiniones de los miembros del equipo. producirá una solución que es mayor a la suma de sus partes (SINERGIA).
- una buena decisión consta de **CALIDAD** → una decisión de calidad toma en cuenta todos los hechos y hace uso de esa información.
COMPROMISO → si la gente no asume el compromiso de ejecutarla, será una decisión nula.

BENEFICIOS

- ideas frescas e inusuales.
- permite minimizar equívocos y prejuicios.
- incrementa el aprendizaje y el crecimiento personal.
- mayor desafío, mayor autonomía y mayor comprensión del panorama global.
- mejores resultados.

CONSEJOS PARA OBTENER CONSENSO

- al principio de la reunión, ponerse de acuerdo sobre la cuestión que se está abordando y el objetivo a lograr.
- asegurarse de que todos los miembros del equipo dispongan de la misma información.
- ser franco y honesto al expresar las ideas y opiniones.
- no juzgar las ideas inmediatamente → estar dispuesto a comprometerse y a ser flexible.

El consenso se alcanza cuando, a la vez:

- los miembros fueron escuchados en su totalidad.
- los miembros fueron fracos y honestos.
- la información fue compartida.
- los miembros se sienten dueños de la decisión y la apoyan.

DECISIONES QUE DEBERÍAN SER TOMADAS POR EL EQUIPO EN SU CONJUNTO

no necesariamente todas las decisiones deben ser tomadas en conjunto por un equipo.

- Las decisiones deberían ser tomadas por todo el equipo si
- el resultado afecta a todo el equipo.
 - la solución es crítica para los clientes del equipo.
 - la solución puede tener consecuencias de largo plazo.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

proceso social entre 2 o más personas en donde existen intereses opuestos.

CLAVES PARA PERCIBIR UN CONFLICTO

- se efectúan comentarios con un tono muy emocional.
- se atacan ideas de otros antes de que terminen de expresarlas.
- se forman bandos.
- se atacan entre sí de modo personal, de manera sutil.

CÓMO CREECE EL CONFLICTO

- acción competitiva → tienden a ponerse en una posición de "ganar o ganar".
- posiciones rígidas → endurecen su posición → no ven la necesidad de llegar a objetivos compartidos.
- compromiso emocional → los miembros se aferran emocionalmente a sus posiciones.

La forma más sensata de afrontar un conflicto es de manera directa y sin reaccionar emocionalmente.

Lo recomendable es enfrentar el conflicto en sus comienzos, en la primera fase

desactivar el conflicto antes de que estalle incrementando el compromiso la productividad en el equipo.

PROBLEMAS POTENCIALES

los más comunes, incluyen miembros que
cuanto más claras sean las reglas para cada integrante,
menos posibilidad de conflicto habrá.

son defensivos y no están dispuestos a escuchar.
no reconocen el conflicto.
no sabe qué quieren de él.
no justifica sus argumentos.

ETAPAS EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- RECONOCER QUE EXISTE UN CONFLICTO → si no se encara el conflicto inmediatamente, el ambiente se calentará hasta estallar.
- IDENTIFICAR EL CONFLICTO REAL → los conflictos pueden surgir tanto de cuestiones de fondo como de cuestiones emocionales.
- VER TODOS LOS PUNTOS DE VISTA → los miembros involucrados deben poder expresar sus opiniones, y que estas sean entendidas.
- EXPLORAR JUNTOS LA MANERA DE RESOLVERLO → explorar la posición de cada persona - abrir canales de comunicación - involucrar a los demás.
- LOGRAR ACUERDO (CONSENSO) → es necesario que todos los miembros del equipo queden lo más de acuerdo posible con la solución.
- PROGRAMAR SEGUIMIENTO DE INICIO A FIN DE LA SOLUCIÓN.

TEORÍA PARA ENCARAR UN CONFLICTO: "LOS 5 POR QUÉ" → se trata de buscar el origen de un problema simplemente preguntando 5 veces el por qué, retrocediendo así hasta llegar hasta las raíces del conflicto.

El esquema es el siguiente: ① Identificar el problema.

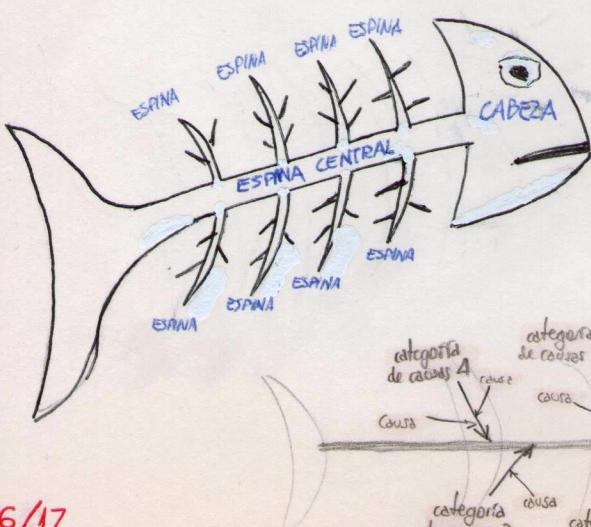
② Preguntarse por qué sucede → tratar de encontrar el mayor número posible de causas.

③ Para cada una de las causas, vuelve a preguntarse el porqué del origen.

④ Repetir ② y ③ las veces que sea necesario → en este punto ya se debería haber identificado la raíz del problema.

⑤ Tratar de aplicar las soluciones.

TEORÍA PARA ENCARAR UN CONFLICTO: "DIAGRAMA DE ISHIKAWA" = DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO

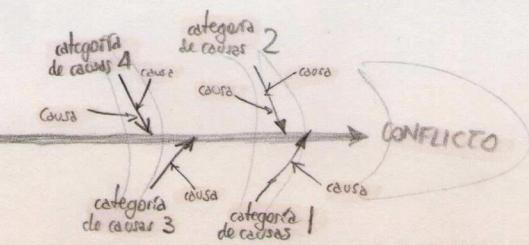


En la CABEZA → el conflicto que pretendemos analizar.

La ESPINA CENTRAL → agrupar las causas que, según nosotros, producen dicho efecto.

Las ESPINAS que se desprenden de la horizontal principal están conformada por las diferentes categorías en que podemos agrupar las causas.

Cada causa concreta que vayamos encontrando, las vamos añadiendo en la categoría bajo las que consideramos que mejor encaja.



METODOLOGÍA DE LA CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

GAMIFICATION

es el uso de ELEMENTOS DE JUEGOS
TÉCNICAS DE DESARROLLO DE JUEGOS en CONTEXTOS NO LÚDICOS.

- ELEMENTOS DE JUEGOS → (para las Damas, por ejemplo, los elementos son *las piezas* pero también el concepto de "ganar" piezas saliendo)
- TÉCNICAS DE DESARROLLO DE JUEGOS → estrategias y formas de darle sentido a los ELEMENTOS.
- CONTEXTOS NO LÚDICOS → cualquier lugar no asociado con el juego.

TIPOS DE GAMIFICACIÓN

- INTERNA → hace énfasis en favorecer la participación y mejorar la motivación de los participantes dentro de una misma organización.
- EXTERNA → el público objetivo se encuentra fuera de nuestra organización, pero consume nuestros productos.
- PARA EL CAMBIO DE HÁBITOS → apunta a generar un cambio positivo en una población/sociedad.

¿POR QUÉ GAMIFICAR? → el objetivo principal de la gamificación es motivar a usuarios/jugadores a cumplir con cierto objetivo.

- QUERER HACER ALGO → está relacionado con la motivación INTRÍNSECA.
 - HACER ALGO por razones que van MÁS ALLÁ DEL DISFRUTE DE LA ACTIVIDAD → está relacionado con la motivación EXTRÍNSECA.
 - Hacer que una actividad rutinaria o poco atrapante sea parecida a un juego ataca directamente los motivadores intrínsecos de la persona que realiza dicha actividad.
 - La sensación de estar participando de una actividad distinta a la rutina
 - El desafío que pueda llegar a representar desbloquear un nivel nuevo
 - La satisfacción de haber alcanzado la cima de la lista de puntuaciones
- } poderosos agentes motivadores que provee la gamificación

↓
pueden mejorar sustancialmente el compromiso de sus usuarios con sus respectivas actividades.

¿TODO PUEDE GAMIFICARSE? NO, hay cosas que no están hechas para ser divertidas.

- Para decidir si la gamificación calza en el problema a resolver, se deben poder contestar 4 preguntas clave
- MOTIVACIÓN → ¿Qué provecho podría sacarse de fomentar comportamiento?
 - DECISIONES SIGNIFICATIVAS → ¿Las actividades involucradas son lo suficientemente interesantes?
 - ESTRUCTURA → ¿Pueden los comportamientos buscados ser modelados por un set de algoritmos?
 - CONFLICTOS POTENCIALES → ¿Puede el sistema gamificado entrar en conflictos con estructuras motivacionales existentes?

EL TRIDENTE PBL → conjunto de elementos muy comunes en sistemas gamificados, de impacto notorio y fáciles de implementar.

- POINTS (puntos) → una forma de medir la puntuación.
 - le dicen al jugador qué tan bien lo está haciendo.
 - permiten demarcar niveles.
- BADGES (insignias) → representaciones visuales de un logro dentro del proceso gamificado.
- LEADERBOARDS (tablas de clasificación) → representación de todos los puntajes de los jugadores.