

# CONSEGUIR UN EQUIPO GANADOR PARA TU EMPRESA

I Jornada Mayo 2009  
CEEI- Valencia

**¿ POR QUÉ SE LE DA  
TANTA IMPORTANCIA  
HOY DÍA AL TRABAJO EN EQUIPO?**

## MERCADOS EN LOS QUE ESTÁ COMPITIENDO LA MAYOR PARTE DE LAS EMPRESAS.

❑ MERCADOS DE ALTA VELOCIDAD, donde la ventaja competitiva estriba en alianzas y colaboraciones entre empresas. LOS RH DEBEN COLABORAR ESTRECHAMENTE DESDE TODAS LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.

❑ MERCADOS EMPRENDEDORES Y EN EVOLUCIÓN CONTINUA, donde la ventaja competitiva estriba EN SU IMAGEN INNOVADORA. Con departamentos de I+D, que deben lanzar al mercado una amplia gama de productos y servicios INNOVADORES, para mantener su ventaja competitiva. LOS RH DEBEN APOYAR LOS VALORES DE LA EMPRESA Y SER UNA FUERZA COHESIONADA.

EN AMBOS CASOS, **EL TRABAJO EN EQUIPO** ES ESENCIAL, CRITICO Y CLAVE PARA CONSEGUIR LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMRESA

## LA TERCIARIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

SERVICIO – EL CLIENTE NO SUELE DIFERENCIAR EL SERVICIO DE LA PERSONA QUE LO PROPORCIONA

LA CAPTACIÓN-FIDELIZACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE SE REALIZA FUNDAMENTALMENTE A TRAVÉS DEL PERSONAL QUE PROPORCIONA EL SERVICIO.

ESTO SE CONSIGUE CONTANDO CON COMPETENCIAS EN LOS RH COMO:

- Capacidad de aprender en el entorno
- Flexibilidad
- TRABAJO EN EQUIPO**
- Capacidad para trabajar con las tecnologías de la información
- Idiomas

# CAMBIOS ORGANIZATIVOS

*Los cambios organizativos se producen como consecuencia de los cambios del entorno, para reforzar los niveles de competitividad interna y tienen una alta repercusión en todos los ámbitos de la dirección y gestión de RH.*

1. Tendencia a Implantar estructuras por procesos
2. Tendencia a eliminar el número de niveles jerárquicos
3. Tendencia a la implantación de sistemas de gestión que permiten mayor flexibilidad.

ESTO SOLO ES POSIBLE SI LAS PERSONAS SABEN

***TRABAJAR EN EQUIPO***

# ¿QUÉ FACTORES HAY QUE GESTIONAR EN UN EQUIPO?

1. OBJETIVOS = RESULTADOS A ALCANZAR
2. ORGANIZACIONALES = que apoyen y permitan el trabajo en EQUIPO.
3. LAS PERSONAS = que produzcan SINERGIA

**EL ÉXITO SE CONSIGUE CON LOS RESULTADOS**

**LAS CAUSAS DEL ÉXITO SON LOS FACTORES ORGANIZACIONALES Y LAS PERSONAS**

# LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: LAS PERSONAS

**PERSONA =**

PERSONALIDAD = Valores interiorizados,  
temperamento, carácter.

CONOCIMIENTOS

HABILIDADES

EXPERIENCIA

**PERSONA EN EQUIPO =**

COMPORTAMIENTOS,  
CONTRIBUCIONES Y RELACIONES

QUE FAVORECEN O IMPIDEN LA  
SINERGIA DEL EQUIPO.

# TEMPERAMENTO

- Es una **PREDISPOSICIÓN INNATA** que nos induce a reaccionar de una forma particular a los estímulos ambientales, determinada genéticamente. Es el **TINTE emocional** de nuestras respuestas aprendidas. Depende de nuestro Sistema Nervioso Central y del Sistema Endocrino de cada persona. Es como nuestro **HARDWARE**
- **CONFIGURACION DE INCLINACIONES**

## Está relacionado con:



**INTENSIDAD**, se refiere “a que tanto”.. Se experimentas una **EMOCIÓN O UN SENTIMIENTO**. **GRADO** de apasionamiento y de emotividad de una persona. Las respuestas intensas son características de los temperamentos fuertes o bien inestables La respuestas poco intensas en los temperamentos débiles.

**DURACIÓN**: se refiere a “cuanto” dura una vivencia afectiva. Por ejemplo cuando siente cólera esta se mantiene durante horas o minutos?

**LATENCIA**. Tiene que ver con “la velocidad” con la que respode. Tiempo que transcurre entre la presencia del estímulo y la respuesta

**UMBRAL** es “cuanta” estimulación necesita una persona para emitir una respuesta, es decir cuánta cantidad de estímulo necesita para responder

# CARÁCTER

Es una configuración de HABITOS que se desarrollan en función del temperamento.

.Un rasgo de carácter es un conjunto de conductas diferentes que se puede utilizar para clasificar a alguien. Ejemplos: es una persona que llega tarde al trabajo, es honrado, es vago en el trabajo, duerme hasta tarde.... Etc es el SOFTWARE particular de la persona.

Es la suma de todos los rasgos que forman nuestro ser y por lo que nos identifican los demás. El carácter de una persona puede cambiarse o educarse de ahí el entrenamiento en asertividad o habilidades sociales El carácter es una tendencia hacia un tipo de comportamiento que manifiesta el individuo. Todos los elementos que integran el carácter se organizan en una unidad que se conoce como estabilidad y proporciona al carácter coherencia y cierto grado de uniformidad en sus manifestaciones, con los cambios lógicos que ocurren a lo largo de la vida.



# PERSONALIDAD

INTEGRACION DINAMICA de los patrones conductuales derivados del temperamento, carácter y de los sistemas de valores interiorizados.

Según [Gordon Allport](#) la personalidad es "la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar, única en cada sujeto en su proceso de adaptación al medio".



# LA INTELIGENCIA

LA DEFINICION DE INTELIGENCIA ES POLEMICA, YA QUE DEPENDE EN FUNCION DE QUE SE DEFINA: desde la psicología, desde la biología, desde los sistemas.....

SEGÚN D. KEIRSEY, EL TEMPERAMENTO PREDISPONE A UN TIPO DE PAPEL INTELIGENTE

INTELIGENCIA TACTICA-INTELIGENCIA LOGISTICA-INTELIGENCIA DIPLOMATICA-INTELIGENCIA ESTRATEGICA.

Inteligencia (del latín intellegent a) es la capacidad de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla adecuadamente. Es la capacidad de procesar información y está íntimamente ligada a otras funciones mentales como la percepción, o capacidad de recibir dicha información, y la memoria, o capacidad de almacenarla

Inteligencias Múltiples

Coficiente Intelectual



# LOS 4 PAPELES INTELIGENTES

SEGÚN DAVID KEIRSEY

# PENSAMIENTO

**ABSTRACTO**

**CONCRETO**

**COOPERATIVO**

INTELIGENCIA DIPLOMÁTICA

INTELIGENCIA LOGÍSTICA

**NF**

**SJ**

**HERRAMIENTAS**

INTELIGENCIA ESTRATÉGICA

INTELIGENCIA TÁCTICA

**UTILITARIO**

**NT**

**SP**

**PAPELES INTELIGENTES SEGÚN D.  
KEIRSEY**

**Leder Lab**

Capital Humano

# LA INTELIGENCIA TÁCTICA



*LA REALIZACIÓN DE MOVIMIENTOS INTELIGENTES  
PARA MEJORAR LA POSICIÓN*

# VARIANTES DE LA INTELIGENCIA TÁCTICA

*Capacidad de trabajar en el medio inmediato de manera táctica , es decir, hacer movimientos inteligentes para mejorar la posición propia aquí y ahora. Capaces de estar a la caza de las oportunidades, buscan el mejor ángulo para acercarse y entonces tienen la capacidad de realizar esa acción específica.*

## PROMOTOR-PERSUASIVO (ESTP)

Trabajan en la parte facilitadora de la IT  
Inteligentes para trabajar con personas y máquinas  
Para conseguir sus fines. Directivos rápidos para  
Decir a los demás lo que tienen que hacer. Buenos  
Para ganarse la confianza de otros en ellos y en sus  
Planes. Operadores afables. Destacan en todas las  
Formas de persuasión: afirmación, creencia, confianza

## EJECUTANTE-DEMOSTRATIVO (ESFP)

Brillantes en la improvisación de la inteligencia táctica  
Amables y cariñosos. Primer impulso animar a los que  
Le rodean al mostrar algo. Presentar, anunciar productos  
Hacer publicidad a la imagen de la compañía. Mostar nuevas  
Técnicas al personal donde se enseñe su relación con  
Los objetivos de la empresa.

## ARTIFICE-INSTRUMENTATIVO (ISTP)

Tranquilos, operadores trabajan con maquinas,  
herramientas, instrumentos. implementos, con el fin de  
realizar el trabajo del momento. Virtuosos en el manejo  
de las herramientas...

## COMPOSITOR-SINTETIZAR (ISFP)

Brillantes convirtiendo en forma artística cualquier aspecto  
del mundo de los sentidos. Con una sorprendente capacidad  
de síntesis, habilidad para ver lo que encaja y no encaja en  
un todo. ( mezclar, juntar, combinar)

# LA INTELIGENCIA LOGÍSTICA

SJ

*MANEJO INTELIGENTE DE BIENES Y SERVICIOS.*

*“ que el personal correcto tenga las provisiones correctas en el momento y lugar correcto para hacer su trabajo”*

# VARIANTES DE LA INTELIGENCIA LOGÍSTICA

*Manejo inteligente de bienes y servicios. Encargarse de que el personal correcto tenga las provisiones correctas en el momento y lugar correcto con el fin de realizar su trabajo.*

## **SUPERVISOR-PUESTA EN MARCHA (ESTJ)**

Brillantes en la parte reguladora de la logística, dirigen las organizaciones al aplicar e imponer las reglas administrativas. Aplicar las políticas, normativas, de la administración y que se cumplan. Dirigen a su gente al imponer criterios de conducta y señalar cuando su comportamiento cruza o no el límite. Trabajadores establecidos. Estandarización de operaciones en la producción y en los servicios. No le importa dirigir a los empleados para que respeten las reglas estén listos para todo. Son los que menos elogios reciben por su labor de tener que decir lo que no está bien hecho pero son sumamente valiosos para las empresas.

## **CONSERVADOR-PROVEEDOR (ESFJ)**

Buenos en la tarea de apoyo logístico y lo prefieren a la de mando. Se enorgullecen al asegurar el flujo continuo de materiales o de información, y la seguridad de las personas y bienes que son de su responsabilidad.

## **INSPECTOR-CERTIFICACIÓN (ISTJ)**

Se ocupan más de los productos, cuentas, que de los procedimientos. Se les ve menos que a los supervisores. Inspeccionar la calidad de productos y servicios y si cumplen todos los requisitos y los criterios establecidos. Son muy concienzudos, pero prefieren observar e inspeccionar y ver si hay errores que confrontar a los que lo realizan. Muy buenos en calidad, análisis de costes, corredores de bolsa, fiscales

## **CONSERVADOR –ASEGURADOR (ISFJ)**

Se encargan de que todo y todos estén en su lugar y de que se cumplan las medidas preventivas para asegurar la protección de la gente y de los bienes. Se preocupan de forma natural por el bienestar de los demás. Brillantes en seguridad y mantenimiento.

# LA ITELIGENCIA DIPLOMÁTICA

NF

*La diplomacia es la capacidad de tratar con gente muy diversa con habilidad y sensibilidad interpersonal*

# VARIANTES DE LA INTELIGENCIA DIPLOMÁTICA

*Capacidad de tratar con diferentes personas con habilidad y sensibilidad interpersonal*

## MENTORES –MAESTROS(ENFJ)

Utilizan su talento para desarrollar el potencial de los demás

Se entusiasman con el crecimiento personal de los otros y

No son capaces de dejar de intervenir para ayudarles.

Se comprometen personalmente en la labor de enseñar y

Sacar lo mejor de cada uno, en lo que son muy brillantes.

Se identifican de manera natural con las personas y son capaces

De iluminar, mejorar y refinar las actitudes y aptitudes de la

Gentes el mas positivo de todos los Idealistas y desempeña

El papel de mentor con entusiasmo y carisma. Las personas

Se sienten inspirados por esa fuerza dinámica que les trasmite.

## DEFENSOR-MOTIVADOR (ENFP)

Son muy buenos en la mediación diplomática.

Dar información y no órdenes. Buscan la integridad y

Comprensión de los grupos. Son vivaces, tienen tanta convicción

Que motivan con facilidad a los que le rodean. Inspiran con

Entusiasmo. Brillantes entrevistadores y seleccionadores

Al entrar en el marco de referencia de los demás y empatizar

Con sus sentimientos.

## CONSEJEROS-GUÍAS (INFJ)

Son personas tranquilas, discretas y sensibles

que trabajan intensamente con sus clientes, guían

Su crecimiento personal y los dirigen hacia actividades

que los satisfacen mucho. Ejercen influencia en

Una forma casi inconsciente. NO suelen colocarse en

en centro de la acción. Son escasos.

en las empresas. Valen su peso en oro en lo que

concierno al despliegue y desarrollo del personal.

## MEDIAR-CONCILIAR (INFP)

Asumen como su labor la integridad o la salud de

los otros. Alientan a otros para que se recuperen

y se controlen. Se especializan en todo tipo

de reconciliación y gestión de conflictos. Tranquilos

y reservados. Es bueno en cualquier lugar de

trabajo y escasean mucho como el resto de NF, pero

estos mucho más.

**Leder Lab**

Capital Humano

# LA INTELIGENCIA ESTRATÉGICA

NT

*La estrategia se relaciona con la identificación de los modos y medios necesarios y suficientes para lograr una meta bien definida, pero los NT la meta que se imponen es el aumento de la eficiencia de los sistemas.*

## COORDINADOR

*Se preocupa más por el Orden que por la Organización en el trabajo Sistemático*

### RACIONAL MOVILIZADOR (ENTJ)

Brillantes para organizar el orden jerárquico  
Requisan de manera Natural las capacidades  
Humanas y recursos materiales necesarios  
Para llevar a cabo un plan estratégico y luego  
Forman una cadena de mando para asegurarse  
De que se cumplen los objetivos. Son los mas  
Visibles de los Racionales.

### RACIONAL-ORGANIZADOR ( INTJ)

Brillantes en el orden secuencial  
Vinculan operaciones consecutivas en un  
proyecto complejo, de forma que se vislumbren  
las probables contingencias y se tomen las  
medidas adecuadas para que el proyecto  
Contemplan todo el panorama completo.  
Elaboran planes de contingencia.

## INGENIERO

*Realizan su trabajo inteligente en el lado organizativo de la inteligencia estratégica, desean aprovechar los principios científicos para fines prácticos*

### RACIONAL INVENTOR-IDEAR (ENTP)

Brillantes diseñando mecanismos, herramientas  
No desean estar al mando de otros, y son felices  
Al diseñar en sus laboratorios y talleres prototipos  
Aunque sus prototipos den la vuelta al mundo a  
Ellos no se les suele conocer.

### RACIONALES DISEÑADORES (INTP)

Diseñan planos y estructuras para numerosas  
herramientas, edificios, aviones, sistemas informáticos,  
son felices con realizar el trabajo de diseño de sistemas  
definir las partes de una estructura y la relación entre ellas  
Con el fin de trazar la organización más eficaz.

# SINTESIS

COMO HEMOS VISTO, ES INTERESANTE DARSE CUENTA, CÓMO DISTINTOS PAPELES INTELIGENTES SON MÁS APROPIADOS Y OFRECEN ÉXITO PARA UN TIPO DE TAREAS Y NO PARA OTRAS.

UN EQUIPO QUE CUENTA CON PERSONAS QUE POSEEN DISTINTOS TIPOS DE INTELIGENCIA, HACE MÁS FÁCIL SU ÉXITO, SI REALIZAN LAS TAREAS EN LAS QUE PUEDAN APLICAR SU INTELIGENCIA MÁS SOBRESALIENTE.

UNA VEZ MÁS, LA DIVERSIDAD EN UN EQUIPO ES UNA FORTALEZA EN SI MISMA.

# LOS ROLES DE EQUIPO

Según R.Meredith Belbin

# ROL FUNCIONAL Y ROL DE EQUIPO

## ROL FUNCIONAL:

Conocimientos y habilidades técnicas para desempeñar un puesto según sus requerimientos.

## ROL DE EQUIPO

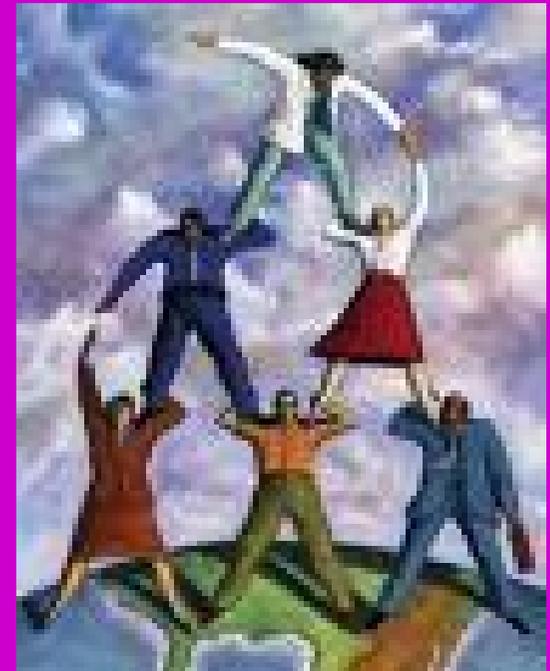
Forma de comportarse, relacionarse y contribuir con otras personas en el trabajo

**Las personas que ocupan un mismo puesto, tienen el mismo rol funcional, sin embargo cada una de ellas puede tener roles de equipo distintos.**

# ROL DE EQUIPO

ES EL PATRON DE CONTRIBUCIONES  
DE CADA UNA DE LAS PERSONAS  
AL EQUIPO.

Nuestra particular  
Tendencia a comportarnos  
Contribuir Y relacionarnos  
Socialmente.



## SEGÚN LAS INVESTIGACIONES DE R.M.BELBIN Y SU EQUIPO.....

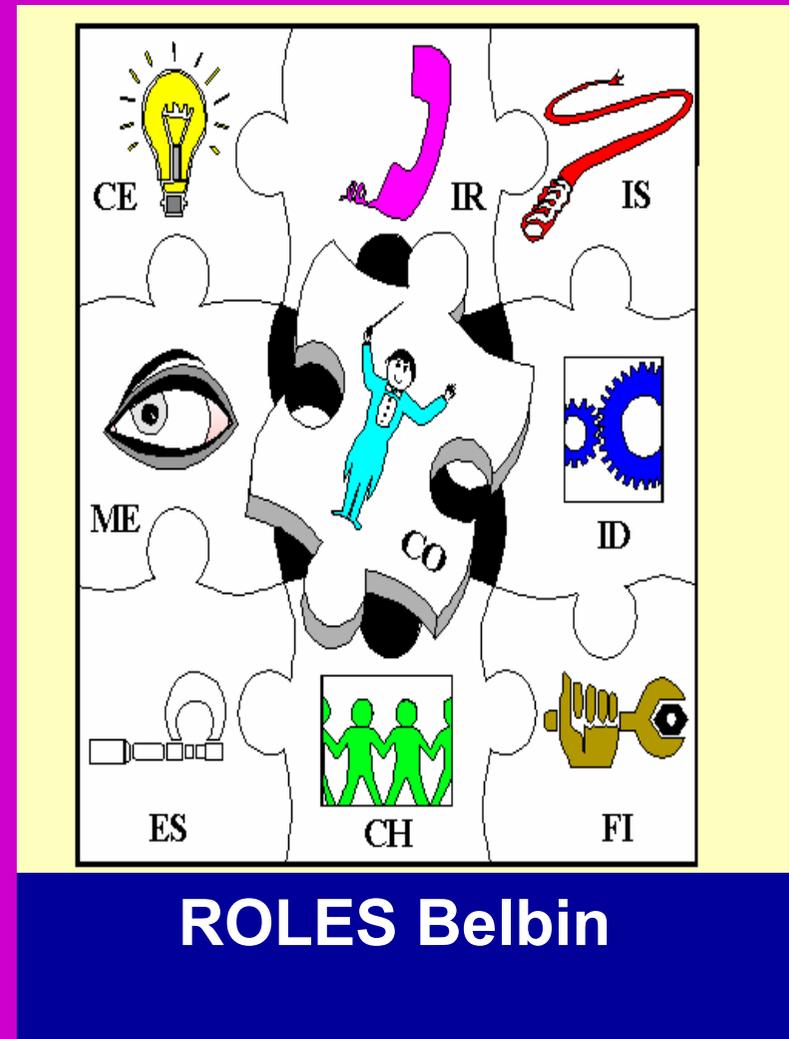
LOS TIPOS DE COMPORTAMIENTO QUE PUEDE ADOPTAR UNA PERSONA SON INFINITOS.

PERO LA INVESTIGACION DETECTÓ UN ABANICO DE COMPORTAMIENTOS ÚTILES PARA CONTRIBUIR AL DESEMPEÑO EXITOSO DEL EQUIPO

ESTOS COMPORTAMIENTOS SE ESTRUCTURARON EN UNA SERIE DE GRUPOS Y DIO COMO RESULTADO LO QUE SE LLAMA **ROL DE EQUIPO**.

## 👉 9 roles

1. CE Cerebro
2. IR Investigador Recursos
3. IS Impulsor
4. ME Monitor Evaluador
5. CO Coordinador
6. ID Implementador
7. ES Especialista
8. CH Cohesionador
9. FI Finalizador



# TIPOS DE ROLES

- o DE ACCIÓN: Impulsor, Implementador, Finalizador
- o SOCIALES Coordinador, Cohesionador, Investigador Recursos
- o MENTALES: Cerebro, Monitor Evaluador, Especialista

## TAREAS

Impulsor

Implementador

Finalizador

## PERSONAS

Cohesionador

Investigador de Recursos

Coordinador

## IDEAS

Cerebro

Monitor- Evaluador

Especialista

# FUNCIONES

## CEREBRO( CE)

La función principal  
GENERAR NUEVAS  
PROPUESTAS Y RESOLVER  
PROBLEMAS DIFICILES. Se  
les necesita en la fase inicial  
del proyecto o cuando un  
proyecto determinado no  
progresa.

## ESPECIALISTA ( ES)

Personas entregadas a su  
trabajo que se vanaglorian de  
ser expertos y poseer  
conocimientos técnicos.

Se compromete de forma muy  
exclusiva con su materia.

## MONITOR EVALUADOR ( ME )

Están muy capacitados para analizar  
problemas y evaluar ideas y  
sugerencias. Son buenos analizando  
los pros y contras de las diferentes  
opciones.

## IR INVESTIGADOR DE RECURSOS

Buenos indagando sobre ideas,  
desarrollos o recursos que se  
encuentran fuera del grupo. Son los  
mejores para establecer contactos  
externos y llevar a cabo cualquier  
negociación . Habilidad de tener  
respuestas espontáneas para  
cualquier cuestión y para obtener  
información de otras personas.

**Léder Lab**

Capital Humano

# FUNCIONES

## COORDINADOR (CO)

Bueno coordinando a un equipo con habilidades y características diferentes. Trabajan mejor con gente de su rango que con subordinados. Consultan y controlan.

## COHESIONADOR (CH)

El papel es prevenir que surjan problemas interpersonales y por tanto consigue que todos contribuyan de manera eficiente. No le gustan los enfrentamientos y por tanto sabe evitarlos. Diplomático. Consigue elevar la moral del equipo.

## IMPULSOR (IM)

Son generalmente buenos gerentes porque son capaces de generar actividad y prosperar bajo presión. Son muy útiles cuando complicaciones políticas pueden reducir el ritmo de trabajo. Tienden a estar por encima de estos problemas y seguir adelante. Están muy capacitados para hacer todos los cambios y no les importa tomar decisiones impopulares. Suelen imponer una forma de actuar.

# FUNCIONES

## IMPLEMENTADOR (ID)

Son útiles debido a su alta lealtad a la empresa y a su capacidad para llevar la teoría a la práctica. Son muy eficientes y saben determinar lo que es factible y relevante. Hace todo lo que sea necesario hacer, son hábiles organizadores y enfrentándose a distintas tareas.

## FINALIZADORES (FI)

Son muy necesarios cuando las tareas requieren un alto grado de concentración y exactitud. Trasmiten al equipo el sentido de la urgencia, haciendo que se cumplan los plazos establecidos. Precisión, detalle y exactitud de todas las tareas.

	ROL DE EQUIPO	DEBILIDAD PERMITIDA	DEBILIDAD NO PERMITIDA.
	CEREBRO	Deja de Lado los asuntos prácticos, comunicación ineficaz	“fuerte sentido de la propiedad de una idea”
	INVESTIGADOR DE RECURSOS	Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido. Demasiado optimista.	Descuidar el seguimiento de los acuerdos, defraudando la confianza del cliente.
	COORDINADOR	Se le puede percibir como manipulador.	Asumir todo el éxito por el esfuerzo del equipo
	IMPULSOR	Propenso a la irritación. Puede ofender los sentimientos de la gente	Incapacidad para recuperar la situación disculpándose., o con buen humor.
	MONITOR-EVALUADOR	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.	Cinismo sin lógica
	COHESIONADOR	Indeciso en situaciones cruciales.	Evitar situaciones de presión
	IMPLEMENTADOR	Regirse por lo probado y ortodoxo. Algo inflexible	Obstruir el cambio
	FINALIZADOR	Tiende a preocuparse excesivamente, reacio a delegar.	Comportamiento obsesivo
	ESPECIALISTA	Adquisición de conocimientos por interés propio	Ignorar lo que está fuera de su área de competencia.

# RELACIONES DE LOS IMPULSORES

ASPECTOS MUY POSITIVOS: obtienen grandes resultados y crean negocio. Son los mas predispuestos a alcanzar puestos de gerencia. Y si son buenos, los resultados están asegurados.

ASPECTOS NEGATIVOS: pueden causar conflictos en las relaciones personales y laborales.

PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE CONSEGUIR NEGOCIO PERO NO TENER RELACIONES PERSONALES CONFLICTIVAS: hay que prestar ATENCIÓN A SUS COLEGAS.

JEFES CON LOS QUE PREFIEREN TRABAJAR: COORDINADORES, que no interfieran pero que les aconsejen si es necesario. Los MONITORES-EVALUADORES, son buenos si se hacen de respetar.

LOS IMPULSORES tienden, mas que otros roles, a cuestionarse los procedimientos establecidos.

RELACION ENTRE COMPAÑEROS: que sean dinámicos y que se pueda debatir, por ejemplo los INVESTIGADORES DE RECURSOS.

RELACIÓN EN CUANTO A LOS COLABORADORES: los mejores los COHESIONADORES, quienes poseen mayor capacidad que otros para tratar el carácter dominante de los impulsores e incluso para manipularlos con discreción. Los IMPLEMENTADORES Y FINALIZADORES. El menos es un COORDINADOR, ya que sus estilos chocan. Especialmente si la relación es muy estrecha.

# LAS RELACIONES DE LOS CEREBROS

Los verdaderos CEREBROS suelen ser excluidos de las organizaciones. No encajan verdaderamente en un sistema.

Un CEREBRO necesita que otra persona le dirija, tener a alguien que le apoye o a quién admirar.

JEFE IDEAL: un COORDINADOR, tiene la habilidad de descubrir el talento y saben cómo y cuándo utilizarlo. El COHESIONADOR también puede sacar a la luz, lo mejor del cerebro, -

Los MENOS SON LOS IMPULSORES E IMPLEMENTADORES. Que son los menos jefes tolerantes con los cerebros.

Los compañeros, los mejores son los COORDINADORES, INVESTIGADORES DE RECURSOS y COHESIONADORES, es decir, con aquellos que ocupen roles SOCIALES. Chocan con los que ocupan roles mentales como los Monitores-Evaluadores y otros Cerebros.

# LAS RELACIONES DE LOS ESPECIALISTAS

LO PRINCIPAL SU MARGEN DE ACTUACIÓN.

CON LOS JEFES, necesitan jefes que valoren y crean en su profesionalidad, así los IMPLEMENTADORES son buenos jefes para ellos y trabajan bien con jefes COHESIONADORES y COORDINADORES ya que los dos, ofrecen fe en la delegación de sus responsabilidades, les dan rienda suelta. NO SON BUENOS JEFES, para ellos los IMPULSORES E INVESTIGADORES DE RECURSOS, ambos están poco dispuestos a aceptar el área de trabajo del especialista como su territorio de autogobierno y se entrometerán.

CON COLEGAS. trabajan mejor con los IMPLEMENTADORES Y COHESIONADORES porque se respetan mutuamente. Con los que PEOR con los CEREBROS.

En cuanto a los COLABORADORES, prefieren a aquellos que cumplen con los estándares establecidos, como los IMPLEMENTADORES y COHESIONADORES, también con los ESPECIALISTAS, de nuevo los CEREBROS plantean problemas.

# LAS RELACIONES DE LOS MONITORES-EVALUADORES

NO LES GUSTA SER EL CENTRO DE ATENCIÓN Y POR TANTO NECESITAN AL LADO GENTE DE ACCION.

No RINDEN con personas como ellos ya que se paralizan por el análisis.

CON LOS JEFES: el mejor COORDINADOR, el peor IMPULSOR

COLEGAS, con los COORDINADORES E IMPLEMENTADORES porque tienen facilidad para relacionarse y para detectar las consecuencias prácticas que se derivan de sus decisiones. Peor con los FINALIZADORES y con otros MONITORES EVALUADORES.

CON LOS COLABORADORES trabajan mejor con los IMPLEMENTADORES. Mal con otros como ellos.

# LAS RELACIONES DE LOS FINALIZADORES

APTITUD MAS VALIOSA ACABAR CON CALIDAD CUALQUIER TAREA O PROYECTO.

JEFES PARA LOS QUE TRABAJA MEJOR: Investigador de Recursos, Cerebros e Impulsores. SI EL JEFE es otro Finalizador se crean muchas tensiones.

COLEGAS, trabajan muy bien con Implementadores ( el mejor) y con el que pero con los Investigadores de recursos.

COLABORADORES, sobre todo con los Implementadores porque son organizados y se puede confiar en ellos. PEOR con los Investigadores de Recursos.

# LAS RELACIONES DE LOS IMPLEMENTADORES

TRABAJAN BIEN CON UN AMPLIO ABANICO DE PERSONAS, YA SEAN JEFES, COLABORADORES O COLEGAS.

ESTO ES DEBIDO A QUE SU CARACTERÍSTICA DISTINTIVA ES SU EXCEPCIONAL DISPOSICIÓN PARA CUMPLIR CON LAS EXIGENCIAS PRÁCTICAS DE LAS SITUACIONES, SISTEMAS Y ORGANIZACIONES.

PERO... SI LAS RELACIONES FUNCIONAL MAL, FUNCIONAN EXTREMADAMENTE MAL.....

JEFES, trabajan muy bien con un CEREBRO, IMPULSOR, porque estos buscan colaboradores con habilidad para la organización. También con jefes FINALIZADORES. MAL, CON OTRO IMPLEMENTADOR.

COLEGAS, MAL CON OTROS IMPLEMENTADORES Y CEREBROS. BIEN CON EL RESTO.

COLABORADORES, muy bien con los COHESIONADORES. UN POCO MENOS CON LOS CEREBROS E INVESTIGADORES DE RECURSOS porque son algo menos inclinados a mostrar respeto por los sistemas establecidos de autoridad.

# LAS RELACIONES DE LOS INVESTIGADORES DE RECURSOS

Son bastante sociables y suelen llevarse bien con bastante gente.

JEFES, con los IMPULSORES, y menos con los que valoran la precisión y el control, como los FINALIZADORES Y LOS ESPECIALISTAS.

COLEGAS, bien con IMPLEMENTADORES Y COHESIONADORES, peor con los FINALISTAS Y ESPECIALISTAS.

COLABORADORES, muy bien con los FINALIZADORES porque compensaran sus debilidades

# LAS RELACIONES DE LOS COORDINADORES

GENERALMENTE SON EXPERTOS EN LAS RELACIONES PERSONALES, SIENDO CAPACES DE DAR ORDENES Y DE RECIBIRLAS.

SE RELACIONAN ESPECIALMENTE BIEN CON PERSONAS CON TALENTO.

JEFES, con los CEREBRO Y CON LOS IMPULSORES. MENOS CON UN COHESIONADOR

COLEGAS, especialmente BIEN CON LOS COHESIONADORES en los aspectos sociales y con los IMPLEMENTADORES en el aspecto de la organización.

COLABORADORES, sobresalen cuando gestionan a los CEREBROS, pero se llevan bien con casi todos los colaboradores.

# ALGUNOS CONSEJOS PARA TRATAR A LOS DISTINTOS ROLES

ROL DE EQUIPO	HACER	NO HACER...
CEREBRO	Dale problemas a resolver y ánimale a desarrollar sus ideas.	Criticar de entrada las ideas que no tengan aplicación inmediata. esperar que sea conformista
INVESTIGADOR DE R	Aviva su entusiasmo y ánimale a investigar y negociar con otras personas.	Presionarle con los detalles. Suponer que todo lo que promete se hace.
COORDINADOR	Capta su atención con temas importantes. Cumple lo acordado.	Promover asuntos a sus espaldas
IMPULSOR	Se tolerante en su sentido de la urgencia y responde de manera rápida a sus demandas	Desviarse de lo que te ha pedido y contradecirle continuamente.
MONITOR-EVALUADOR	Consultarle cuando se tenga que tomar decisiones difíciles. Para que hable más hazle preguntas.	Esperar que tome decisiones rápidas o venderle ideas no valoradas.
COHESIONADOR	Pídele ayuda personal en situaciones de presión. Que te ayude con la gente difícil	Forzarle a tomar decisiones personales Asumir que está de acuerdo con todo.
IMPLEMENTADOR	Dale responsabilidad para organizar las cosas Explícale lo que es necesario hacer de manera sistemática	Negarle información clara.
FINALIZADOR	Aclara las prioridades y fechas límite. Consigue su apoyo a la hora de hacer comprobaciones	Darle fechas limite no realistas. Sobrecargarle de trabajo.
ESPECIALISTA	Pídele que investigue en nombre del equipo Valora su contribución intelectual	Implicarle en reuniones no estructuradas y traten varios temas.

# CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EFICAZ

# CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFICACES

*Enfoque hacia las ideas de los otros, separando lo personal de lo profesional*

*Todos se sienten invitados a exponer opiniones a preguntar*

*Se presta atención y se valoran las ideas de los demás*

*respeto mutuo*

*Se consideran las diferencias como una ventaja*

*Todos se centran en los objetivos a alcanzar*

*Aprovechamiento de cualidades específicas de los miembros*

*Reconocimiento de la aportación de cada uno al equipo*

*Se muestra empatía a los problemas y emociones de cada uno*

# LA EVOLUCIÓN DE UN EQUIPO

**1.- ETAPA DE FORMACION DEL EQUIPO**

**2.- ETAPA DE INSATISFACCIÓN Y TENSIÓN**



**3.- ETAPA DE NORMALIZACIÓN**

**4.- ETAPA DE MADUREZ PRODUCTIVA**

# 1ª FASE

## FORMACIÓN DEL EQUIPO

### MIEMBROS

Satisfacer su Necesidad de Orientación.

Inseguridad y ansiedad emocional (afirmación de la propia individualidad)

Se preguntan a si mismos:

¿qué tengo que hacer?

¿me entenderán y aceptarán?

¿quiénes son los demás?

¿qué vamos a hacer?

¿dónde encajo?

MORAL ALTA pero no hay IDENTIDAD de equipo

Comunicación poco abierta- intercambio de información.  
Guardan sus ideas.

### LÍDER

La actuación del líder debe estar enfocada a:

Disminuir la ansiedad

Resolver problemas

Romper la barrera de la inseguridad y desorientación, mediante la aclaración de lo que se espera de cada uno.

## 2ª FASE

# INSATISFACCIÓN Y TENSIÓN

### MIEMBROS

Discrepancias entre la entre las expectativas y la realidad.

Empiezan a expresar + claramente sus opiniones y emociones

La necesidad de ser aceptado por los demás disminuye y cada uno intenta conseguir que el equipo respalde su posición.

Surgen conflictos y enfrentamientos pues cada uno quiere conseguir su objetivo personal en vez del objetivo común.

Surgen subgrupos y se percibe una lucha por el poder

Se siente insatisfacción de cómo el líder dirige el equipo (rebelión)

Confían más en sus propias experiencias que en la cooperación y confianza con los demás.

### LÍDER

Debe fomentar el intercambio de ideas.

Desarrollar la cooperación.

Hacer ver que valora aportaciones distintas.

Asignar las responsabilidades

Estructurar la comunicación

## 3ª FASE

# NORMALIZACIÓN

## MIEMBROS

El ambiente empieza a mejorar: debido a que los principios y las normas se han clarificado.

La confianza de cada uno va en aumento.

Se establece una cooperación basada en la aceptación de las diferencias entre los miembros.

Se piden ayuda unos a otros.

Se desarrolla la cohesión.

Se consolidan los roles

Se superan los conflictos

Predisposición a cambiar las propias ideas .

Aumenta la producción – decrece la insatisfacción

Las normas y procedimientos son percibidos como medios que permiten mayor eficacia en el equipo

Comunicación franca. Comparten éxitos y fracasos

## LÍDER

Debe conseguir que siga la cohesión del grupo

Conservar la buena cooperación

Sistematizar la evaluación continua del trabajo

Adoptar un rol de facilitador

## 4ª FASE

# MADUREZ PRODUCTIVA

## MIEMBROS

Gran entusiasmo de los miembros

Colaboración eficaz en la que los Roles son flexibles, pueden ir cambiando en función de las necesidades del Equipo.

La confianza en las posibilidades del Equipo son elevadas.

Resolución ágil de los problemas

Fuerte sentido de interdependencia

Rendimiento alto

## LÍDER

El líder tiene que seguir incentivando y reconociendo las contribuciones de cada miembro al equipo.

Debe fomentar la experimentación de nuevas ideas y al mismo tiempo vigilar que se mantenga la productividad

# ETAPAS DE UN PROYECTO Y ROLES MAS ADECUADOS

1. IDENTIFICAR OBJETIVOS ( Formularlos): Impulsor , Coordinador
2. ENCONTRAR LAS IDEAS: ( determinar como se pueden alcanzar los objetivos) : Cerebro , Investigador de Recursos
3. FORMULAR LOS PLANES: A) Exponer y sopesar las diferentes opciones: Monitor-Evaluador. B) hacer uso de toda la experiencia y conocimientos relevantes para que tenga el sello del profesionalismo: Especialista.
4. ESTABLECER CONTACTOS: Defender las ideas, entusiasmar, persuadir: Investigador de Recursos. Conciliar los conflictos para llegar a acuerdos: Cohesionador.
5. ESTABLECER LA ORGANIZACION: acciones, métodos y prácticas: Implementador. Seleccionar a los que formaran parte del sistema: Coordinador.
6. EJECUCIÓN: Finalizador e implemantador

# ¡¡EL EQUIPO NO FUNCIONA!!

ANALIZAR Y DIAGNÓSTICAR

REALIZAR LOS CAMBIOS

GESTIONAR LOS CAMBIOS

COMPROBAR

# DIAGNOSTICAR UN EQUIPO DE TRABAJO



# QUÉ OBSERVAR DEL PROCESO

*COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN*

*RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES*

*LIDERAZGO*

*METAS*

*ROLES DE EQUIPO*

*NORMAS DEL GRUPO*

*RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS*

*APRENDIZAJE CONTINUO*

*CLIMA*



# CONCLUSIONES

# PREMISAS PARA CREAR UN EQUIPO

## **A.- Determinar la razón de ser del equipo**

*¿Por qué y para qué existe el equipo?*

*¿Qué resultados debemos alcanzar?*

*¿Quiénes son nuestros principales clientes y sus necesidades a satisfacer?*

## **B.- Organización del Equipo**

*¿Quiénes deben formar parte del equipo?*

*¿Cuál debe ser la contribución de cada uno? ¿qué Roles de Equipo necesitamos? ¿Cuál es el Rol que primero seleccionaremos y el segundo, Roles nucleares?*

## **C.- Construcción de un marco de conducta del equipo?**

*¿Cómo queremos que se haga el trabajo? ¿qué comportamientos valoramos y qué procedimientos queremos seguir? ¿Cómo tomaremos las decisiones? ¿Cómo organizaremos la comunicación dentro del equipo y del equipo hacia fuera?*

## **D.- Desarrollar estándares de progreso del equipo**

*¿Cuáles son estándares e indicadores que permiten medir si el equipo está progresando? ¿Cómo, quién y cuándo tenemos que medir o evaluar? ¿cuándo deben ser alcanzados los objetivos?*

UN EQUIPO ESTÁ FORMADO POR UN NÚMERO DE PERSONAS QUE TIENEN UN PUESTO DETERMINADO Y UNA RESPONSABILIDAD ESPECÍFICA Y AUNQUE LAS HABILIDADES DE CADA UNO SON MUY IMPORTANTES, **LA FUERZA DEL CONJUNTO** DEPENDE ESENCIALMENTE DE CÓMO SE COMBIENEN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.

LA ESENCIA DEL EQUIPO RADICA EN QUE SUS MIEMBROS ACTÚEN CONJUNTAMENTE Y SE COMPROMETAN DE MANERA DINÁMICA.

LOS BUENOS EQUIPOS, LOS QUE FUNCIONAN, ESTAN COMPUESTOS POR PERSONAS CON DISTINTOS ROLES DE EQUIPO.