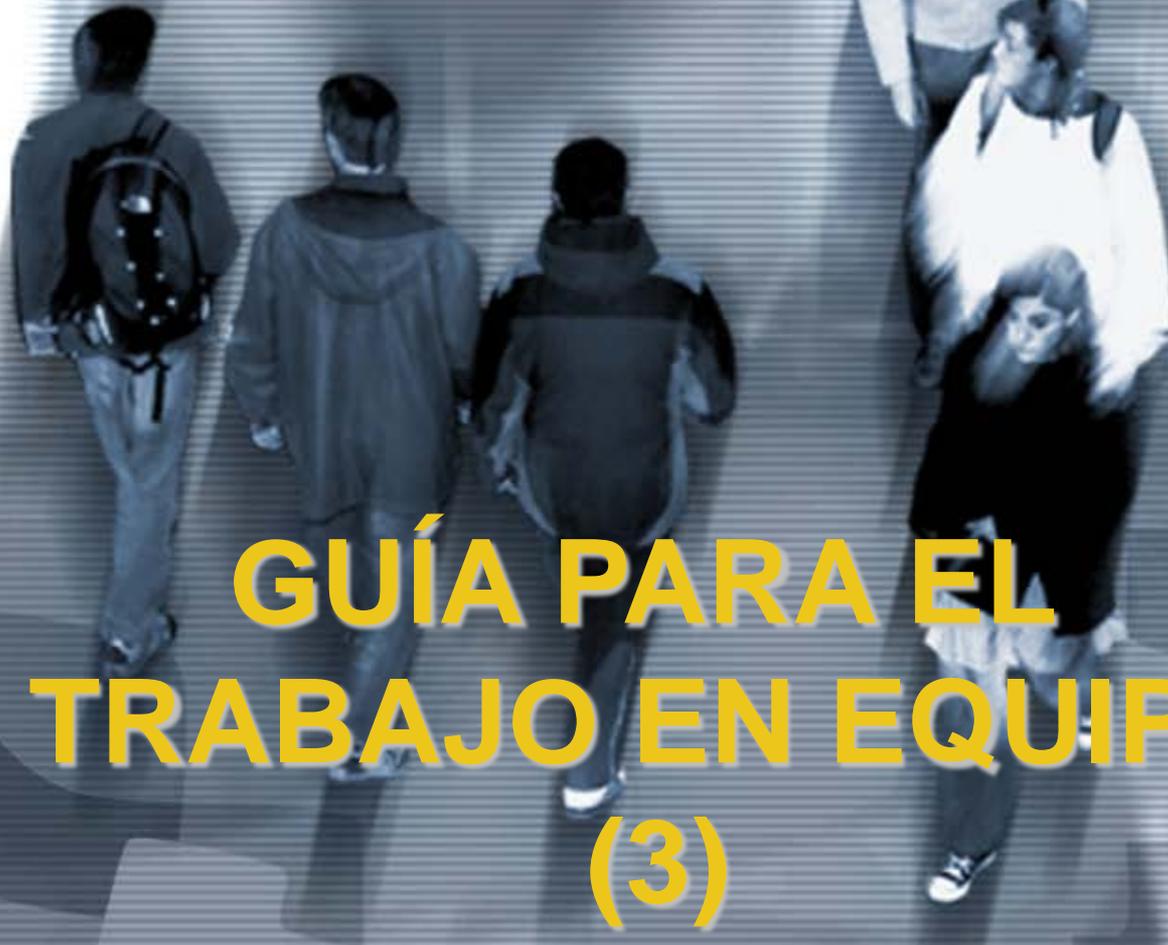


eman la zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea



GUÍA PARA EL TRABAJO EN EQUIPO (3)

PLANIFICACIÓN DEL CURSO

Día 1: Introducción, Equipo de trabajo, fase constitutiva y fase normativa del equipo, Ciclo PDCA.

Día 2: Fase normativa: Competencias de la comunicación y del reconocimiento y presentación del ciclo IDEA.

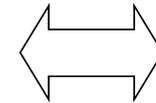
Día 3: Fase normativa: Ciclo CNCS y ciclo SENTIR. Funciones y técnica de la facilitación del equipo.

HORARIO	TEMA
15:30 a 16:30	Competencia 5 : Ciclo CNCS (sinergia)
16:30 a 17:00	EJEMPLOS
17:00 a 17:30	<p>Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un decodificador TIFF (LZW).</p> <p>Descanso</p>
17:30 a 18:00	Ciclo SENTIR
18:00 a 19:00	La persona Facilitadora y las fases de los equipos
19:00 a 19:30	Resumen final y Evaluación del Curso

CICLO DE LA SINERGIA: CNCS

Conocerse
Mutuamente

Complementar
Funciones



Potenciar
Sinergias

Negociar
Roles

Competencia 5: Ciclo CNCS: Complementariedad y sinergia

- ***Conocerse mutuamente:*** Conocer las competencias que desarrollan las diferentes personas del equipo.
- ***Negociar funciones:*** Asignar a cada persona la función más apropiada, teniendo en cuenta las competencias de otras personas del equipo y las necesidades del equipo.
- ***Complementar funciones:*** Asegurar que todas las funciones estén cubiertas.
- ***Potenciar sinergias:*** Aumentar la eficiencia del equipo.

Autoconocimiento: Conocer las competencias que tiene y las competencias que puede desarrollar cada persona en el equipo.

- **La reflexión sobre la propia experiencia: “¿En qué situaciones me he sentido más cómodo en el equipo?”.**
- **La reflexión sobre la retroalimentación recibida de los demás miembros del equipo: “¿En qué tipo de intervenciones he recibido mayor reconocimiento por parte del equipo?”**
- **El uso de técnicas, como el programa de Belbin, para facilitar el intercambio entre los miembros del equipo.**

Negociar funciones:

Asignar a cada persona la función más apropiada, teniendo en cuenta las competencias de otras personas del equipo y las necesidades del equipo.

Un ejercicio...

¿Qué función

Para ver esta película, debe
ser titular de QuickTire™ y de
un descomprimido TIF L2™

desempeña la persona que interviene en cada caso?

Los miembros del equipo están queriendo definir la Misión del equipo. De pronto hay una persona que define la Misión del equipo con una formulación breve y concisa, relacionando el cambio personal con el cambio en la organización. Todos los miembros del equipo aceptan como buena la definición y felicitan a quien ha aportado esa definición por su “capacidad creativa”.

El equipo está debatiendo un tema sobre el que hay posiciones contrapuestas. En un momento de la discusión, una persona del equipo interviene diciendo: “¿Por qué no le pedimos a la persona X que nos dé su opinión sobre el tema?” La persona X recoge las diferentes posiciones, las contrasta y concreta el meollo o el núcleo de la cuestión que se está discutiendo. A raíz de esta intervención, el grupo se serena y retoma la discusión con una visión más clara del tema. El equipo reconocerá la aportación importante de la persona “**evaluadora**”, pero también se fijará en la persona “**coordinadora**” que pidió a la persona X que aportara su opinión.

Interviene una persona con la arrogancia de quien parece que sabe todo y utiliza expresiones humillantes para algunos miembros del equipo. Es la misma persona que había tenido una brillante intervención a la hora de definir la Misión del equipo. Se crea una fuerte tensión en el equipo por un fallo en el sistema de comunicación. Otra persona, que hasta entonces no había participado mucho, interviene diciendo:

“Siento mucha desazón o siento mucha rabia por la forma en que te has dirigido a las personas Y o Z. ¿No podrías ser menos hiriente?” El equipo apoya la intervención de esa persona y reconoce en ella a una persona **“cohesionadora”. Al mismo tiempo, el equipo toma conciencia de que todas las personas son capaces de aportar ayuda al equipo, pero son, igualmente, capaces de hacer daño al equipo.**

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un decodificador H.264/AVC.

El equipo está en un momento de dificultad porque no puede continuar en la planificación de la mejora de una determinada acción sin hablar con alguna o algunas personas de la organización que están muy implicadas en el proceso que el equipo estudia, pero que no forman parte del equipo. Es necesario que alguien hable con esas personas, les explique lo que está haciendo el equipo y les diga que el equipo necesita su colaboración. Un miembro del equipo interviene diciendo: “Yo hablaré con esas personas. Negociaré con ellas en nombre del equipo”. El equipo acepta la oferta y le encarga que negocie en su nombre. Si la negociación tiene éxito, el equipo reconocerá en esa persona a un/a

“investigador/a de recursos”.

El equipo está en una situación de desánimo. Se suceden varias intervenciones en tono pesimista, con el mensaje de que no estamos avanzando nada, porque no sabemos cómo podríamos mejorar un determinado proceso, por ejemplo, administrativo, en el contexto de la organización. En ese momento, interviene una persona del equipo que dice algo similar a esto: “Yo no comparto ese sentimiento de pesimismo. Creo, más bien, que el equipo ha dado muchos pasos y está trabajando muy bien. Lo que pasa es que hay una realidad, externa al equipo, sobre la que no podemos actuar como quisiéramos. Tenemos que buscar la forma de introducirnos en esa realidad y ver qué personas y qué acciones serían más accesibles a nuestra influencia”. Esta intervención cambia el tono pesimista de las intervenciones de los miembros del equipo y comienzan a aflorar propuestas más positivas y el equipo retoma su trabajo. El equipo reconocerá en esta intervención a una persona “**impulsora**” y le agradecerá su intervención.

El equipo está trabajando en la mejora de un subproceso del proceso clave de la enseñanza-aprendizaje de un departamento, como es el subproceso de la programación de las asignaturas. El equipo ha realizado una planificación ideal del subproceso de la programación de las asignaturas, pero no ha previsto las alianzas que tienen que establecer los profesores, entre ellos mismos, para que dicha programación sea posible. Un miembro del equipo, que ha estado mucho tiempo en silencio, presenta al equipo un diagrama de flujo del subproceso en cuestión, donde se ve claramente que cada una de las acciones propuestas en el despliegue del subproceso desemboca en interrogantes como éstas: “¿Se han puesto los profesores de acuerdo en la distribución de las competencias a desarrollar en cada asignatura? ¿Se han puesto de acuerdo en el desarrollo de un plan de prácticas, que debería ser desarrollado en diferentes asignaturas? El equipo se ha olvidado de preparar al profesorado para una adecuada programación de las asignaturas. Esta intervención es de una persona que piensa actuando mentalmente y descubre con facilidad los fallos de una planificación deficiente, es una persona **implementadora**,

El equipo se ha comprometido a entregar al Promotor, en el plazo de dos semanas, un informe sobre el trabajo realizado. Se está acabando el plazo y el informe no está preparado. Hay una persona que recuerda al equipo, con mucha insistencia, que el equipo tiene que entregar el informe en el plazo establecido. Toma la iniciativa de reunirse con otras personas del equipo y prepara con ellas el informe. Lo presenta al equipo. Introduce mejoras, de carácter formal, en el informe y, finalmente, el informe está terminado en el plazo establecido. Esta es la forma de actuar de una persona **finalizadora**. Los equipos suelen protestar contra estas personas porque son un poco quisquillosas, pero, al final, son las personas con las que quiere trabajar todo el mundo. Son una garantía de éxito en cualquier empresa.

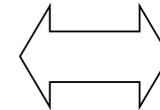
CICLO DE LA CREATIVIDAD: SEIC

(Inteligencia emocional)

Sentir

Para ver esta película, deb.a
dis
un e

Interpretar



Conocimiento compartido

Empatizar

Competencia 6: Ser capaz de aplicar el ciclo SENTIR: Ciclo de la creatividad grupal:

- **Sentir:** Centrar la atención en las emociones.
- **Empatizar:** Prestar atención a los mensajes corporales y verbales que nos envían los demás miembros del equipo.
- **Negociar entre Todos la Interpretación de las emociones que viven las personas del equipo:** Dar un significado a la emoción compartida por los miembros del equipo.
- **Reconstruir el conocimiento emocional del equipo:** Consensuar una nueva interpretación sobre lo que está ocurriendo en el equipo.

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor TIFF (LZW).

Técnica para el desarrollo de la inteligencia emocional:

- ¿Qué estamos sintiendo en este momento en el equipo?
- ¿Cuál es el problema del equipo?
- ¿Cuál es el problema principal del equipo?
- ¿Qué solución podríamos aportar al problema principal identificado?

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descodificador TIFF (LZW).

La persona facilitadora

- No es miembro del equipo.
- Ha sido designada por el/la promotor/a, de acuerdo con la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU, para desempeñar una función específica: la de formar y entrenar un equipo.
- La intervención de la persona facilitadora es del tipo de formación-acción.
- El éxito de la persona facilitadora se mide por la rapidez con la que consigue que un equipo llegue a ser autónomo en su funcionamiento y excelente en sus resultados.
- La persona facilitadora es una persona experta en técnicas y en metodología para la formación de equipos.

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor TIFF (LZW).

La técnica de facilitación de equipos

- En la primera sesión, la persona facilitadora actúa como un/a docente: transmite ideas sobre cómo debe funcionar el equipo.
- En las 5-6 sesiones siguientes, la persona facilitadora se convierte en entrenadora del equipo. Aporta, fundamentalmente, técnicas y metodología de trabajo en equipo.
- Deja actuar al equipo. Para ver esta película, debe instalar el sistema de Windows con un descompresor TIF (LZW). **Interviene para introducir técnicas, para reforzar las intervenciones positivas y corregir las formas de intervención inadecuadas de las personas del equipo.**
Importante: la corrección debe hacerla apoyándose en lo que dicen y hacen los miembros del equipo.
- A partir de la 6ª ó 7ª sesión, la persona facilitadora se convierte en una observadora. Se sitúa fuera de la mesa donde trabaja el equipo y observa cómo funciona el equipo.
- A partir de la undécima sesión, siempre hablando en términos generales, el/la facilitador/a se convierte en un/a supervisor/a.



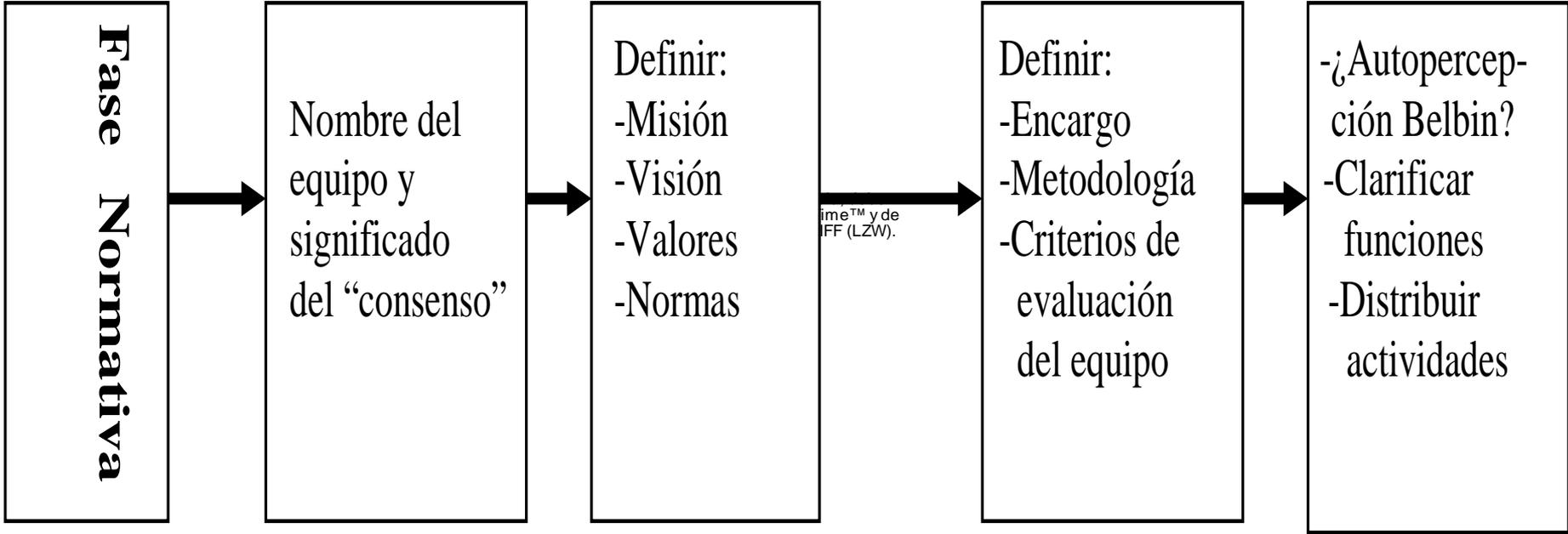
**Fase
Constitutiva**

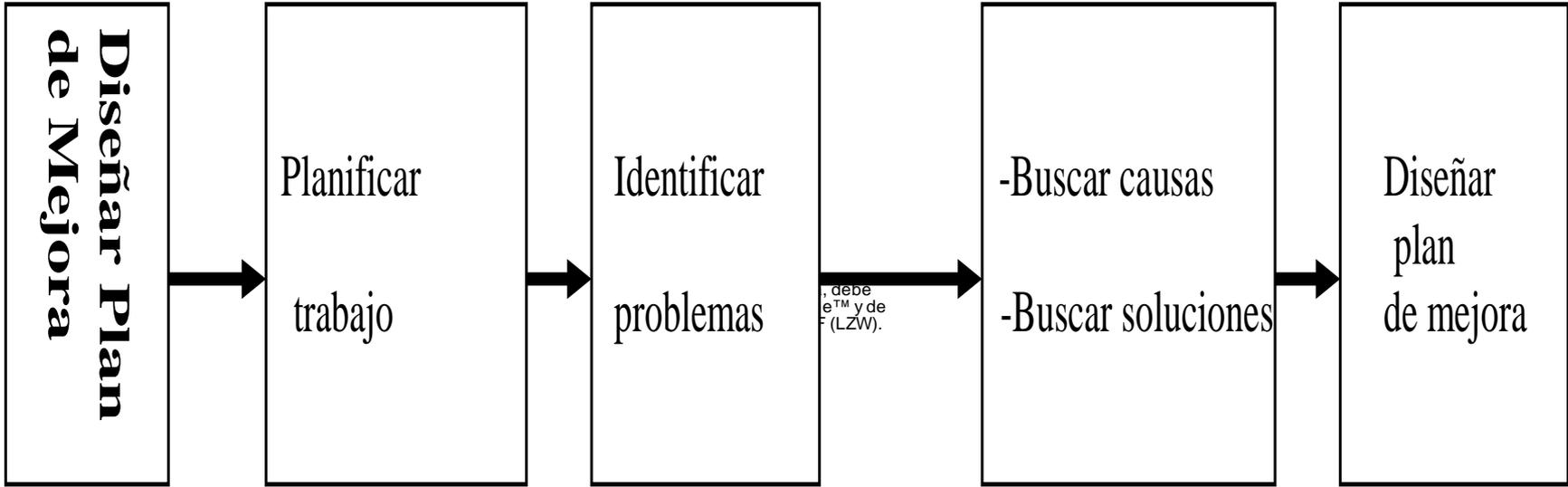
Promotor/a
identifica
oportunidad
de mejora

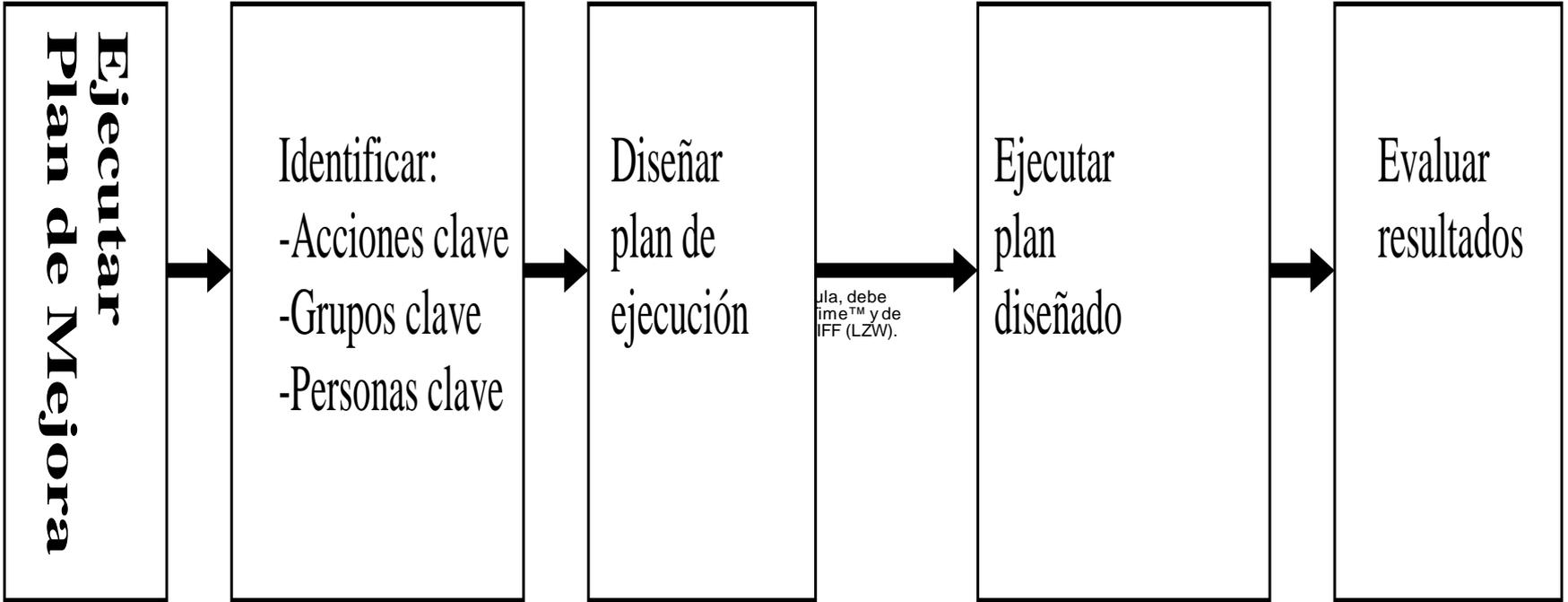
Promotor/a, con la
Cátedra de Calidad,
escoge
facilitador/a

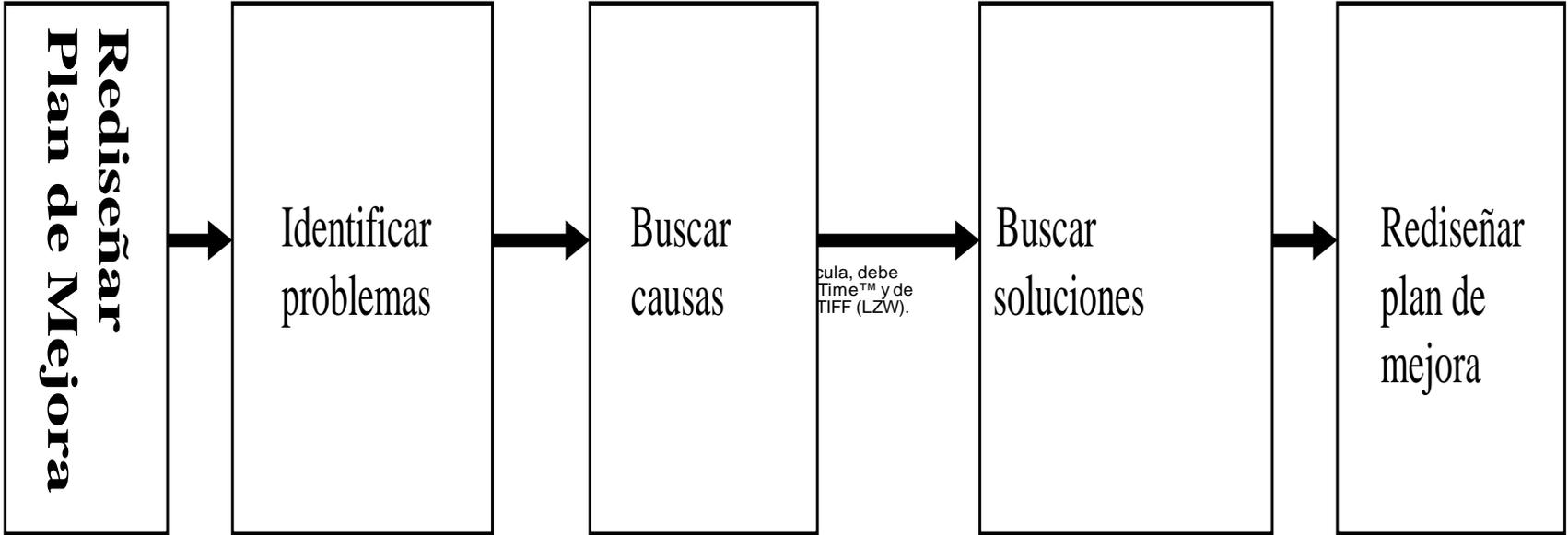
Promotor/a
y facilitador/a
crean el equipo

Promotor/a y
facilitador/a
forman el
equipo (una
sesión)









cula, debe
Time™ y de
TIFF (LZW).

LA EVALUACIÓN...

Para ver esta película debe
disponer de QuickTime y
de los codecs TIFF y W.