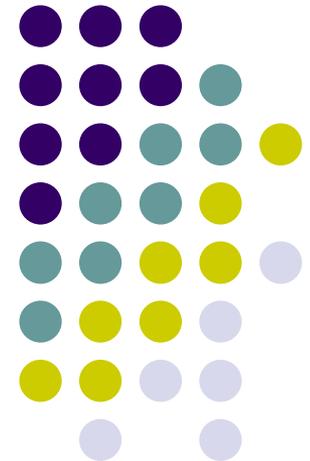
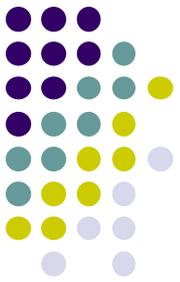


CURSO GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS MAESTRIA EN GERENCIA DE LA SALUD FILMINAS DE APOYO Segunda sesión sincrónica



Dr. Eugenio Ramírez, PhD. Profesor ICAP

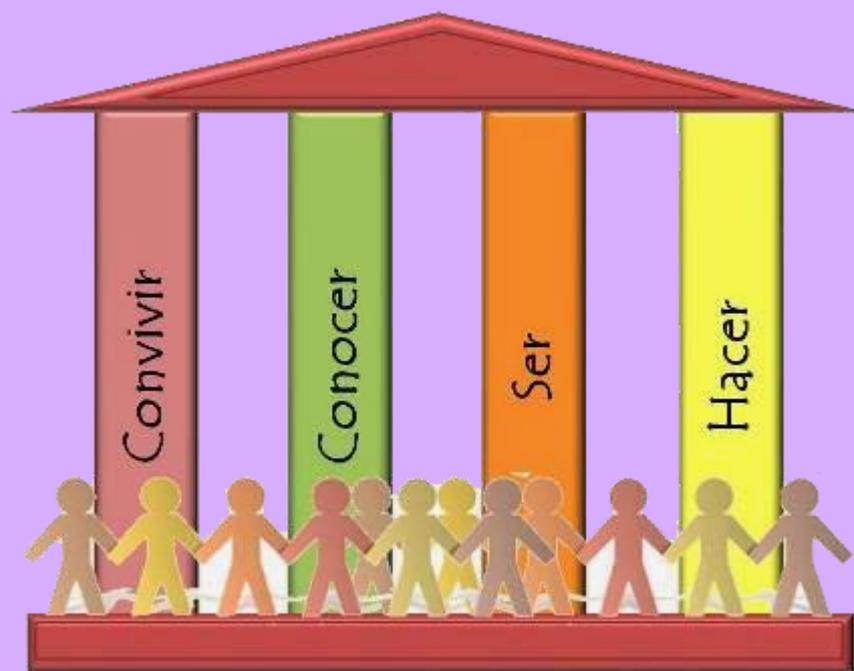


TEMA

TEORIA DE EQUIPOS



LOS 4 SABERES DE LA UNESCO





Los buenos equipos acaban por ser grandes equipos cuando sus integrantes confían los unos en los otros lo suficiente para renunciar al “yo” por el “nosotros”.



Phil Jackson



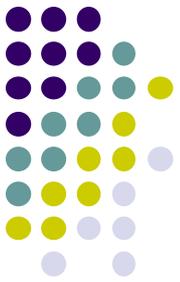
RECORDEMOS

**LO QUE NO ES BUENO PARA
LA COLMENA, NO PUEDE
SER BUENO PARA LA
ABEJA**



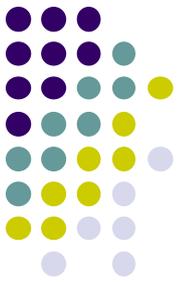


**“VIVIRÉ COMO SI LA VIDA
FUERA BUENA, COMO SI LA
GENTE FUERA JUSTA, ME
LO AGRADEZCAN O NO, ME
VEAN O NO ME VEAN”**



LA COMPLEMENTARIDAD





*La fuerza reside en las
diferencias, no en las
similitudes*

Stephen Covey

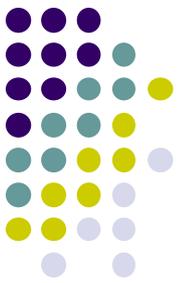
www.profedereli.es

@JesusMGallardo

BUILD

TRUST





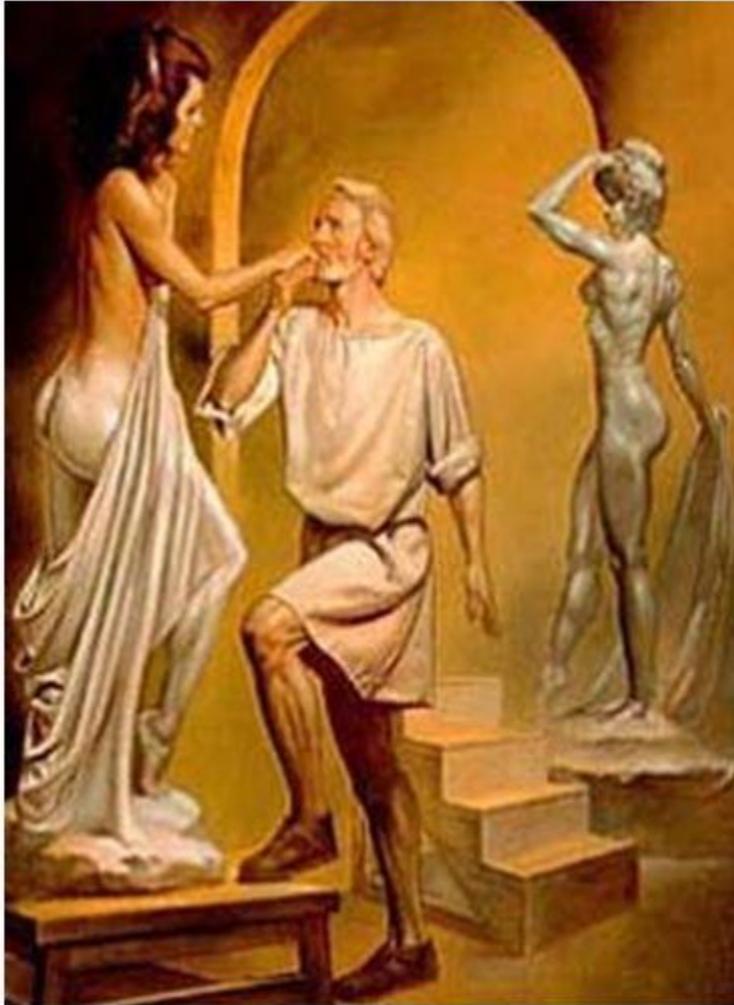
EXPERIMENTO DE ROSENTHAL

En 1966 dos investigadores, Robert Rosenthal y Lenore Jacobson llevaron a cabo un experimento consistente en practicar una prueba de inteligencia a niños de los cursos primero a sexto con el falso nombre de "Test de Harvard de Adquisición Conjugada". Dijeron que la prueba era indicativa de la capacidad intelectual naciente o "acelerón", cuando, en realidad la prueba sólo medía algunas aptitudes no verbales.

A los maestros se les dijo que era de esperar que los alumnos que obtuvieran buenos resultados en el test tendrían avances sin precedentes en el transcurso del siguiente año. Lo cierto es que las pruebas no podían predecir tal cosa.

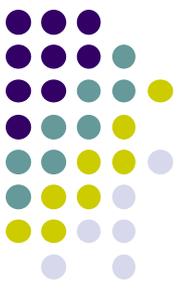
Ocho meses después el grupo del "acelerón" había avanzado intelectualmente más que el resto y el cociente intelectual de los componentes del grupo del "acelerón" había aumentado significativamente, sobre todo los de primer y segundo curso. Había una asociación entre la expectativa del profesor y el rendimiento del alumno.

El mito



- El efecto Pigmalión procede de un mito griego relacionado con un rey de Chipre, escultor llamado Pigmalión, que llegó a enamorarse de una de sus obras, Galatea

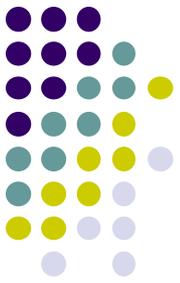
Galatea: blanca como la leche



El efecto Pigmalión

Como la creencia que tiene una persona sobre otra puede influir en el rendimiento de esta última. Existe una relación directa entre las **expectativas** que hay sobre un sujeto y el **rendimiento** que se obtiene sobre este.





EFECTO PIGMALIÓN

Origen, qué es y ejemplos

El origen del efecto Pigmalión

El efecto Pigmalión debe su nombre a una **leyenda relatada** por Ovidio, en la que su protagonista era el rey Pigmalión.

Qué es el efecto Pigmalión

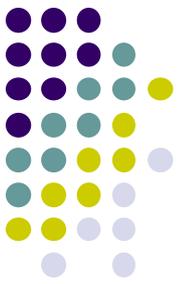
Al efecto Pigmalión también se le conoce con el nombre de "**profecía autocumplida**", en el sentido de que, cuando otras personas tienen una previsión de cómo vamos a actuar, de qué vamos a conseguir, o de cómo somos, es probable que estas previsiones o expectativas se acaben cumpliendo o confirmando.

EJEMPLOS

- 1 En la escuela
- 2 En casa
- 3 En el trabajo

Efecto
Pigmalión en
niños

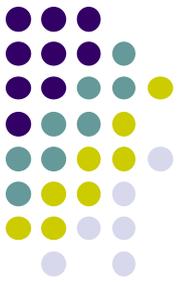




Alfredo Di Stéfano

**NINGÚN JUGADOR
ES TAN BUENO COMO
TODOS JUNTOS.**

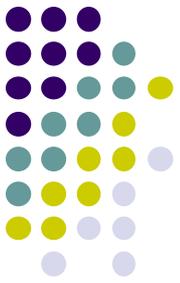






PRIMERO YO, LUEGO YO Y SIGO YO...Y SI QUEDA ALGO SOY YO





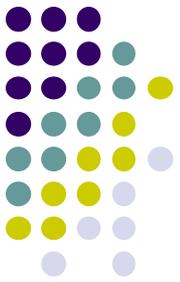
Minglano

ALGUNAS PERSONAS
NO HAN ENTENDIDO
QUE LA TIERRA
GIRA ALREDEDOR
DEL SOL,
NO DE
ELLAS



minglano.es

Mafalda - Quino



GRUPO vrs EQUIPO

¿QUÉ ES UN GRUPO?

¿QUÉ ES UN EQUIPO?

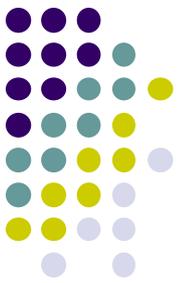
**¿CÓMO SABER CUANDO ES UN GRUPO
Y CUÁNDO ES UN EQUIPO?**

**IR JUNTOS
ES COMENZAR,
MANTENERSE JUNTOS
ES PROGRESAR,
TRABAJAR JUNTOS
ES TRIUNFAR.**

Henry Ford via @Candimon



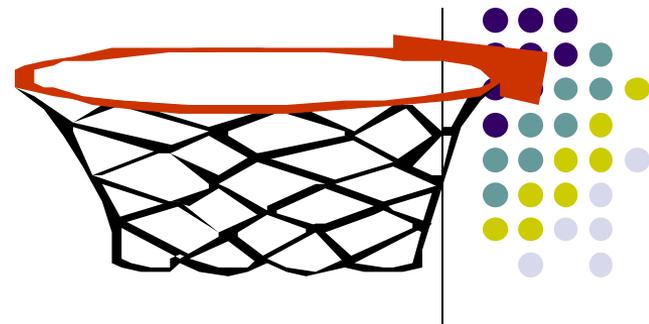
Trabajar en
equipo
divide el trabajo
y multiplica
los resultados





FILARMONICA DE BERLIN

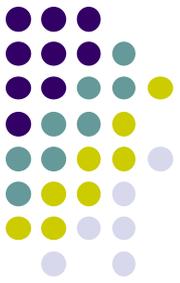




**Un buen jugador
puede ganar algunos
partidos; pero los
campeonatos sólo lo
ganan los buenos
equipos.**

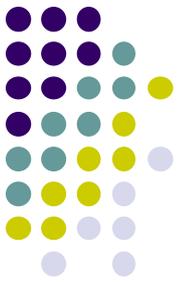
Michael Jordan

DEBEMOS SER COMO UNA ORQUESTA



La naturaleza de la actividad es la interdependencia, entre los puestos o tareas individuales. De esta manera, cada participante (músico) tiene la oportunidad de “enriquecer” las aportaciones al equipo (orquesta), generando valor colectivo (armonía del resultado).





Confianza



Es el convencimiento que alcanzamos sobre nuestras propias capacidades y cualidades.

Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros.

**TTTT: TRUST THEM, TRUST TEAM:
La confianza es la base de toda
relación societaria**

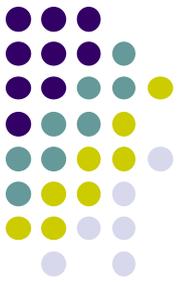
UNIDOS EN LA MISION, VISION, VALORES, OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y METAS, PERO NO EN LA FORMA DE OPERACIÓN





LA MEGATENDENCIA ES FORMAR EQUIPOS

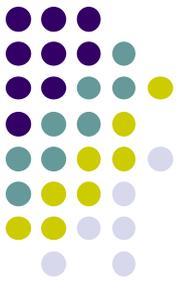
Por las inteligencias múltiples, por la organización por procesos, por la sinergia: la suma de las partes produce más y mejor que el esfuerzo individual



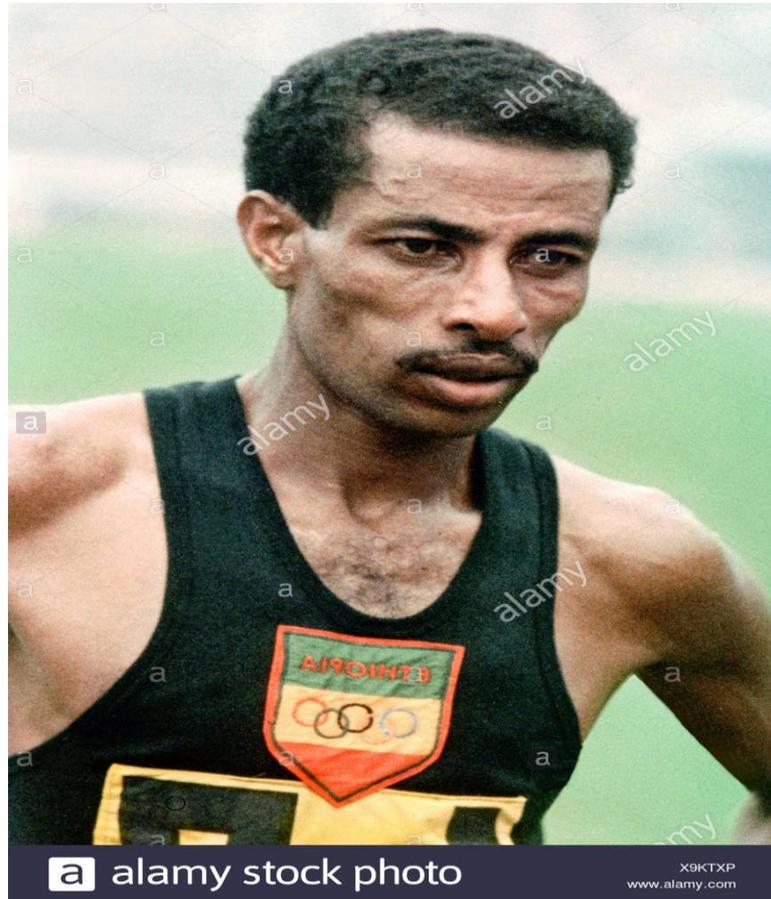
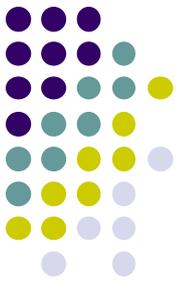
LA ACTITUD

La **actitud** es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas

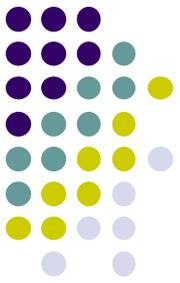
EL CASO DE SIMONE BILES JUEGOS OLIMPICOS DE TOKYO



LA ACTITUD GANADORA

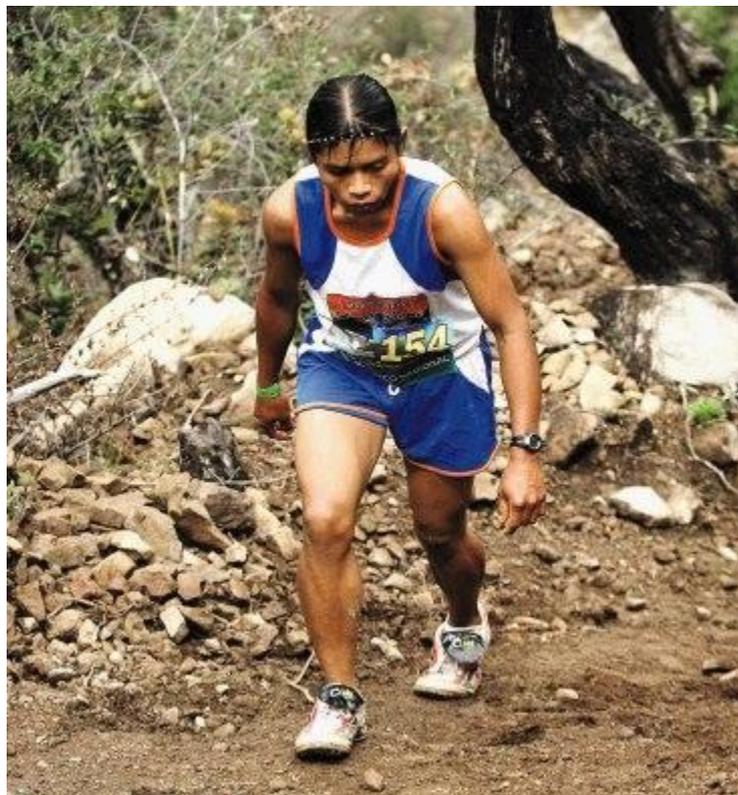


ABEBE BIKILA: MARATONISTA AFRICANO



Abebe Bikila, el soldado del ejército del Negus **que ganó** descalzo el oro en las Olimpiadas de Roma en 1960, ante el asombro de las empresas fabricantes de tenis “marca”. Su mensaje: no es la tenis, ni la marca de la misma, es uno mismo con sus recursos disponibles y la actitud.

**ANDREA SANABRIA:
CORREDORA CABECAR DE CAMPO TRAVIESA**

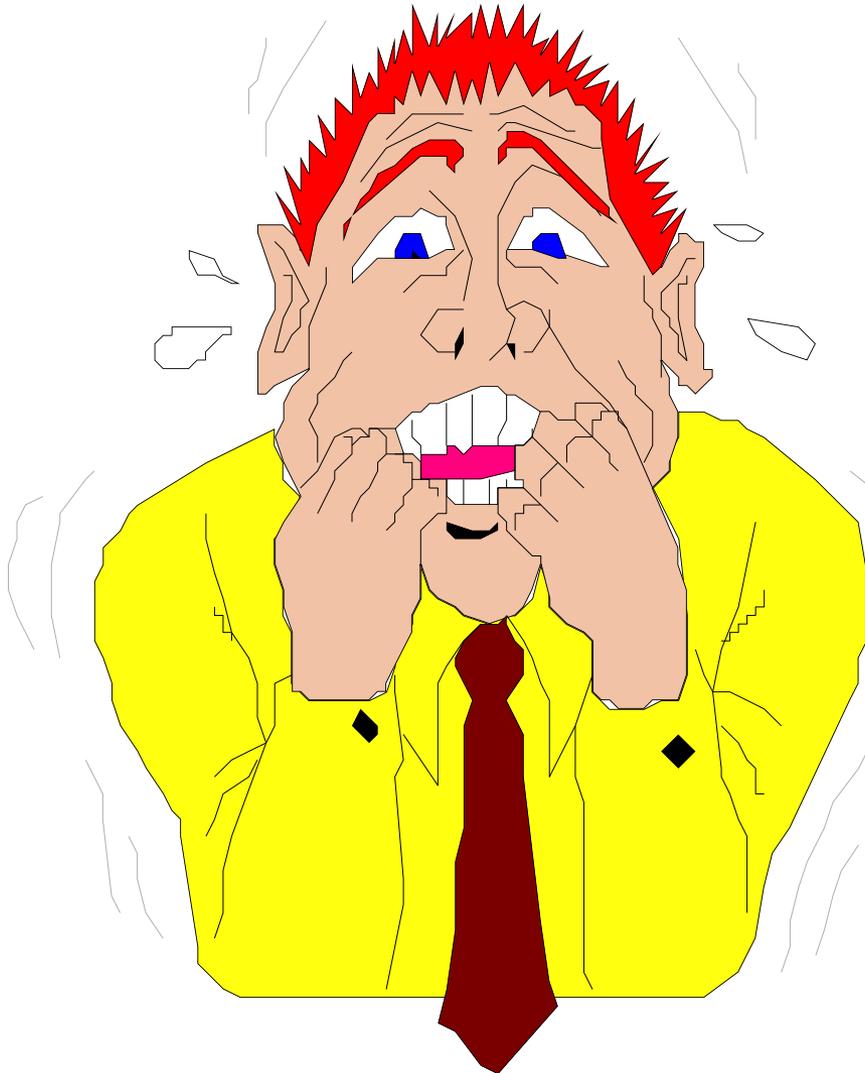
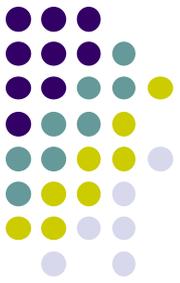


EL EQUIPO REQUIERE ACTITUDES GANADORAS



- Luchar por ideales.
- Tener fe y optimismo en lo que emprende.
- Saber escuchar.
- Nunca se siente dueño de la verdad.
- No se esconde tras máscaras. Autenticidad.
- Mentalidad innovadora.
- Pensamiento reflexivo y crítico
- No se aísla, no destruye.
- Viviré como si la vida fuera buena, como si la gente fuera justa, me lo agradezcan o no, me vean o no me vean.

UNA MALA EMOCION



MIEDO

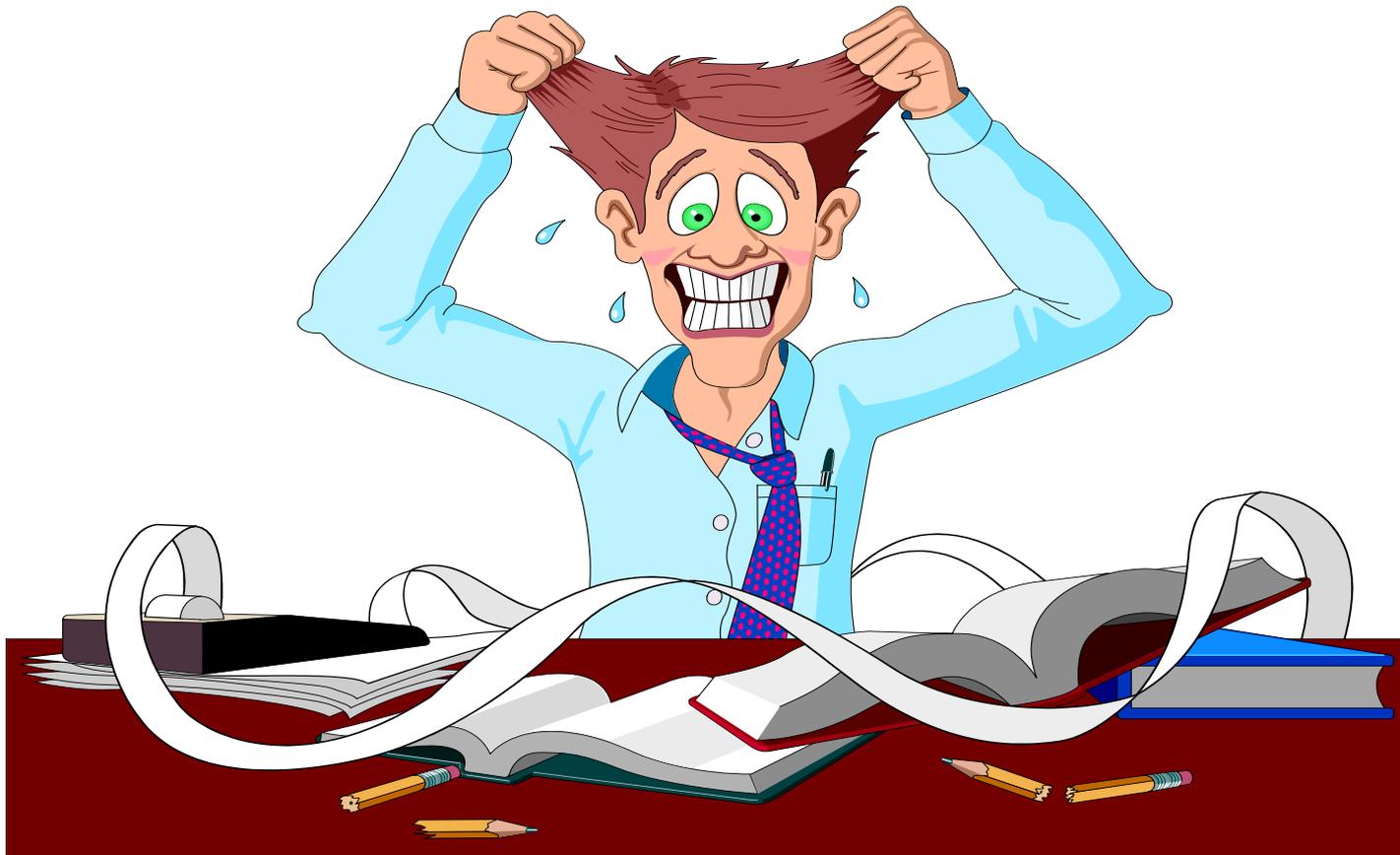
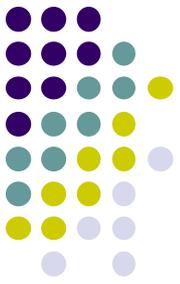
**EL MIEDO NO
EXISTE, SALVO QUE
UNO LO HAGA
REALIDAD**



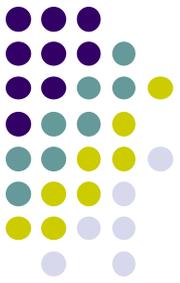
ENFADO

**Rabia - enojo-
resentimiento -
furia –
irritabilidad (no
aguanta nada)**

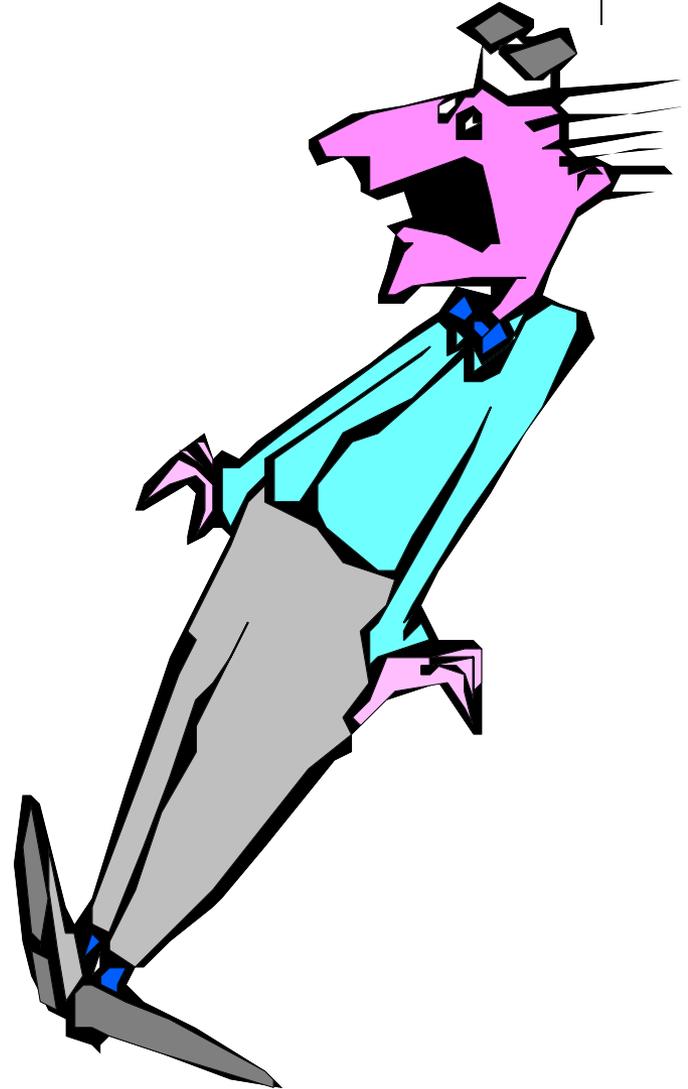
EL ESTRES



AVERSION



**Disgusto,
asco,
alejarnos del
objeto
(enjachar)**

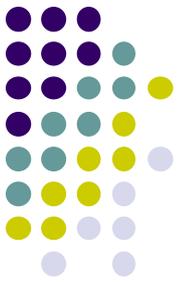


Tristeza



**Pena,
soledad,
pesimismo
(EPT)**

LA COMUNICACIÓN AGRESIVA

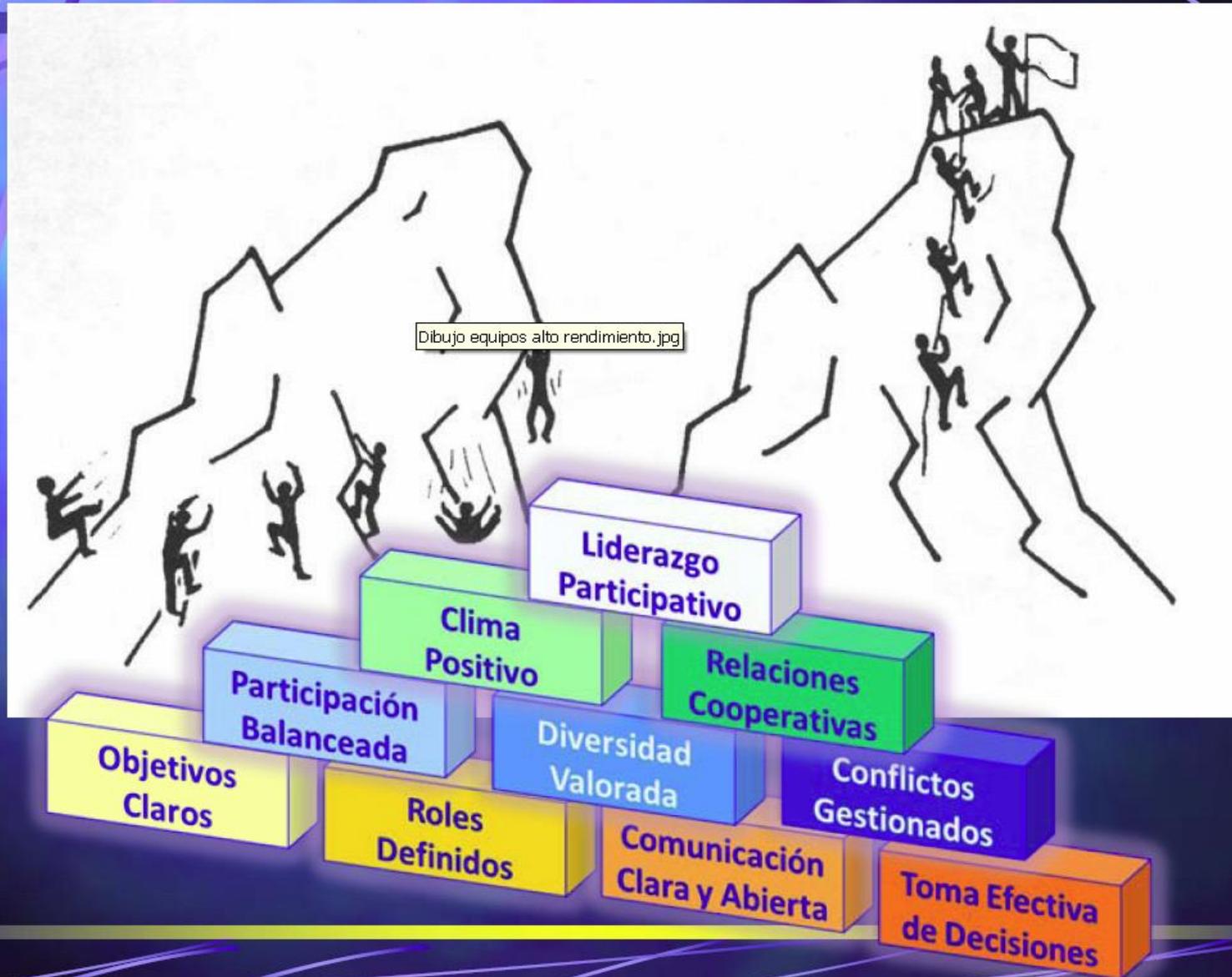


EL SINDROME DEL PERRO LADRADOR

HAY PERROS QUE LE LADRAN A LAS LLANTAS DEL CARRO CUANDO ÉSTE SE PONE EN MOVIMIENTO, PERO DEJAN DE HACERLO CUANDO EL CARRO FRENA



10 Fundamentos para construir un Equipo de Alto Rendimiento

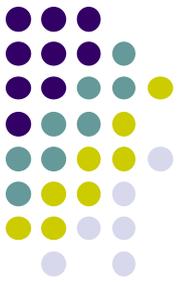




ENFERMEDADES DE LOS EQUIPOS

- **INVULNERABILIDAD.**
- **ESTEROTIPOS.**
- **EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS.**
- **PERDIDA DE LA RACIONALIDAD.**
- **FALSA UNANIMIDAD.**

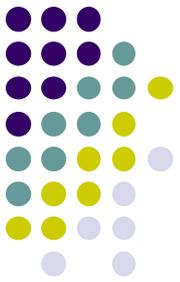
Por eso el nuevo paradigma:
“NO COHESIONE EL GRUPO”.



TEMA

GESTION POR COMPETENCIAS

Tipología de competencias



COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN Y RUEDA DELANTERA

- OBJETIVOS / METAS
- GUÍA – COACHING/MENTORING
- DECISIONES / RIESGO
- VISIÓN DE FUTURO
- LOGRO DE COMPROMISO

COMPETENCIAS DE RUEDA TRASERA (TÉCNICOS)

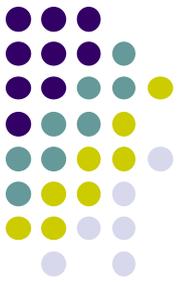
- ELECTRÓNICA
- COMPUTACIÓN
- ANÁLISIS FINANCIERO
- COSTEO DE PRODUCTOS
- DIBUJO TÉCNICO - CAD

COMPETENCIAS DE PEDALES Y CADENA (SOCIALES)

- RELACIONES HUMANAS
- COMUNICACIÓN
- TRABAJO DE EQUIPO/EQUPOS DE TRABAJO
- NEGOCIACIÓN
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE

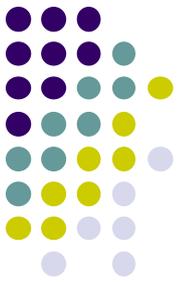


Descriptivo de puestos por competencias Odontólogo General				
Competencias cardinales	Adaptabilidad a los Cambios del Entorno			
	Compromiso			
	Innovación			
	Orientación al Usuario			
	Respeto			
Competencias específicas	A	B	C	D
Atención al detalle	X			
Capacidad de Análisis	X			
Capacidad de Planificación	X			
Comunicación Eficaz	X			
Cumplimiento de Normas	X			
Orientación a Resultados con Calidad	X			



EL PRINCIPIO DE PETER

**“ASCENDEMOS HASTA NUESTRO
NIVEL DE INCOMPETENCIA”**

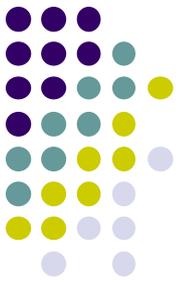


EL PRINCIPIO DE PETER





Gestión por Competencias



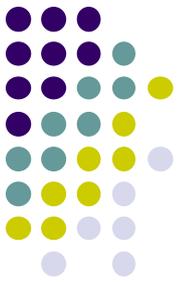
Aptitudes y actitudes que deben poseer los miembros del equipo:

- Competencias profesionales
- Competencias sociales
- Competencias psicológicas
- Competencias tecnológicas
- Competencias lingüísticas
- Inteligencia emocional
- Saber ser, saber convivir, saber hacer

```

      \ \
      .001.^
      u$ON=1
      z00BAI
      |...=^
      ;s<'
      NRX^=-\
      z0c^CX^
      ~B0s^^
      @0$H^
      n$0=XN;.
      iBBB0vU1=~\
      \ $000cRr^vul
      FAHZuqr-'
      ZZUFA@FI.\
      ;BRHv n$U^
      \ARN1 ^0si
      'Onv^ 01.'
      c0qr  rs.\
      aUU\  ul\
      \R0-  :.\
      nn^^  -=.^|-\
      =1^! .. \..\

```



LAS HABILIDADES BLANDAS

Las habilidades blandas se entienden como “el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás, entre otras, que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros”.

¿QUÉ SON LAS HABILIDADES BLANDAS?

A diferencia de las habilidades duras que son el conocimiento por un tema en específico. Las habilidades blandas están asociadas al comportamiento de la persona, como:



LIDERAZGO

Saber guiar al equipo de trabajo.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Comunicarse adecuadamente (verbal y escrita) con el equipo de trabajo.



INTELIGENCIA EMOCIONAL

Dirigir y equilibrar nuestras emociones.

TRABAJO EN EQUIPO

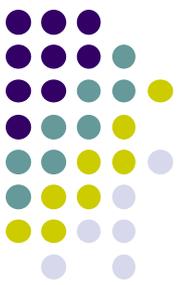
Cooperar con el equipo de trabajo para poder alcanzar los objetivos.



GESTIÓN DEL CAMBIO

Gestionar los efectos de los nuevos procesos de negocio.





HABILIDADES BLANDAS

- Es el conjunto de rasgos de personalidad, **habilidades sociales**, comunicación, lenguaje, **hábitos personales**, la amistad y el **optimismo** caracterizado con las interrelaciones con otras personas.

1. Ética.
2. Responsabilidad.
3. Empatía.
4. Sociabilidad.
5. Facilidad de Comunicación.
6. Escucha activa.
7. Trabajo en equipo.
8. Adaptación al cambio.
9. Creatividad.



**Habilidades
Blandas**

10. Capacidad para resolver problemas.
11. Optimización del tiempo.
12. Actitud Positiva.
13. Espíritu de servicio.
14. Seguridad personal.
15. Tolerancia a la presión.
16. Asertividad.
17. Respeto a las opiniones.



HABILIDADES BLANDAS

Habilidades relacionadas a cómo trabajas e interactúas con otros en el trabajo



Liderazgo y administración



Pensamiento crítico



Pensamiento de diseño
y Creatividad



Solución a problemas



Innovación y disrupción



HABILIDADES DURAS

Habilidades específicas del trabajo y conocimientos técnicos medibles



Inteligencia artificial



Análisis y Ciencia de Datos



Aprendizaje automático



Marketing digital



Investigación de mercados e
información al consumidor



Las 20 habilidades blandas más importantes

1 MANEJO DEL TIEMPO 	2 APERTURA HACIA LOS DEMÁS 	3 APRENDIZAJE RÁPIDO 	4 FACILIDAD EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES 	5 ATENCIÓN AL DETALLE 	6 AUTO - CONOCIMIENTO 	7 AUTO - DESARROLLO 
8 CAPACIDAD PARA ESCUCHAR 	9 COMPOSTURA 	10 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN 	11 INICIATIVA 	12 INTELIGENCIA EMOCIONAL 	13 MANEJO DE CONFLICTOS 	14 NEGOCIACIÓN 
15 ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE 	16 PACIENCIA 	17 PERSEVERANCIA 	18 PENSAMIENTO ANALÍTICO Y CRÍTICO 	19 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS 	20 TRABAJO EN EQUIPO 	



CCSS: REQUISITOS PARA NUEVOS MEDICOS (COMPETENCIAS PERSONALES)

- **ESTABILIDAD EMOCIONAL**
- **CAPACIDAD DE LIDERAZGO E INNOVACION**
- **RESPONSABILIDAD, PUNTUALIDAD Y HONESTIDAD**
- **TRATO HUMANO A COMPAÑEROS, PACIENTES Y FAMILIARES**
- **CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO**
- **MOTIVADO Y CAPAZ DE TRANSMITIRLO**



CCSS: REQUISITOS PARA NUEVOS MEDICOS (COMPETENCIAS PROFESIONALES)

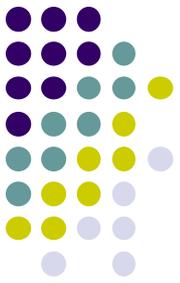
- **ENFOQUE DE LOS COMPROMISOS DE GESTION.**
- **CONOCIMIENTO DE EPIDEMIOLOGIA Y SALUD COMUNITARIA.**
- **DISPONIBILIDAD PARA LABORAR EN ZONAS RURALES Y EN AREAS DE SALUD.**



CCSS: REQUISITOS PARA NUEVOS MEDICOS (COMPETENCIAS PROFESIONALES)

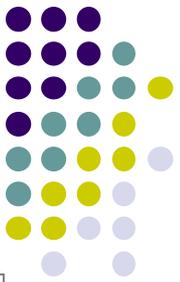
- **ALTO NIVEL DE FORMACION MEDICA CON MAYOR CAPACIDAD RESOLUTIVA.**
- **DOMINIO DE LAS NORMAS DE ATENCION INTEGRAL DE LA SALUD.**
- **MOTIVACION PARA TRABAJAR EN EBAIS.**



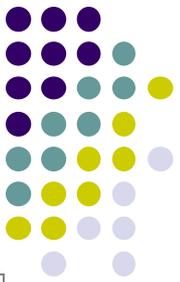


TEMA

MOTIVACION

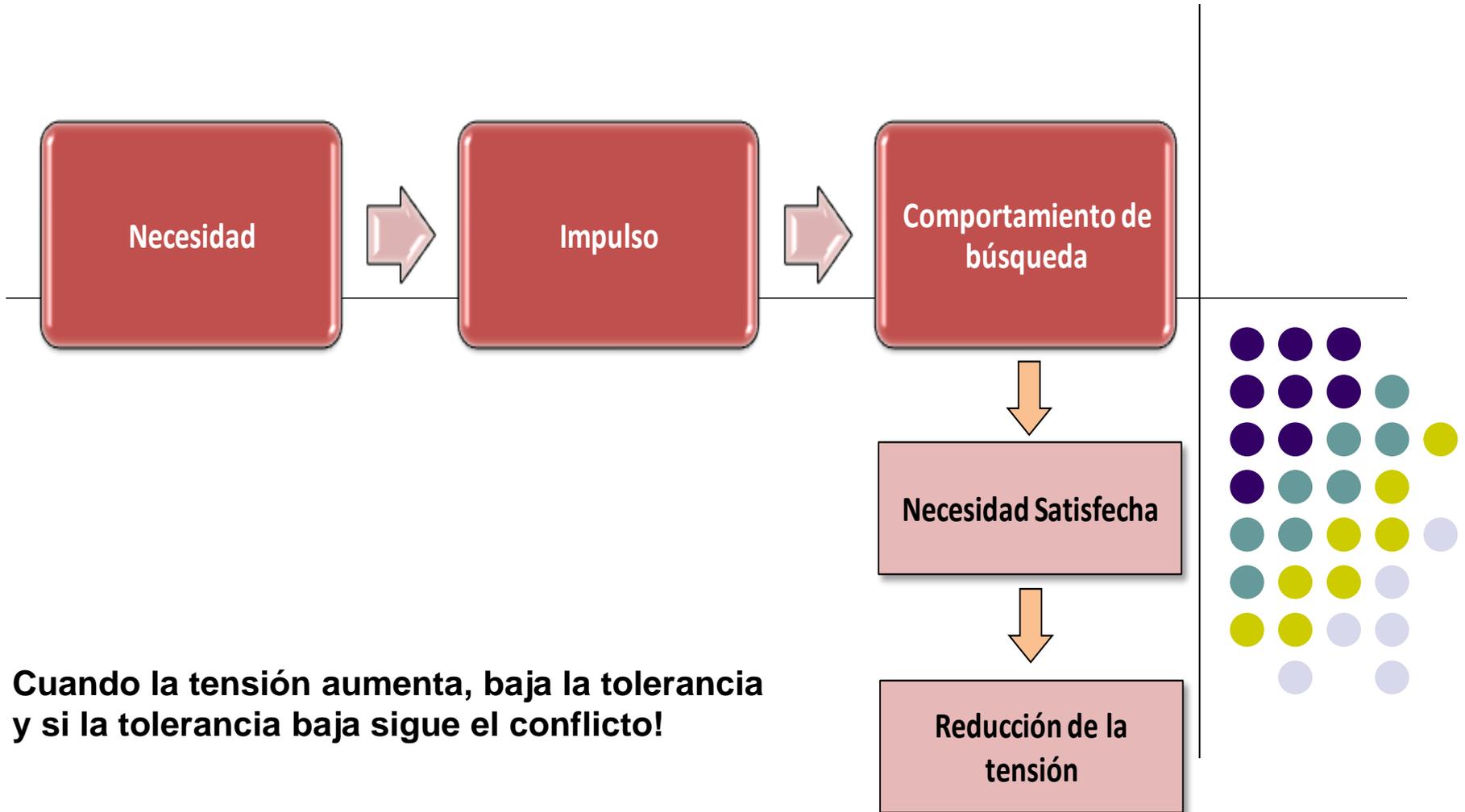


**¿LA MOTIVACIÓN ES
ENDÓGENA, EXÓGENA O
UNA COMBINACIÓN DE
AMBAS?**



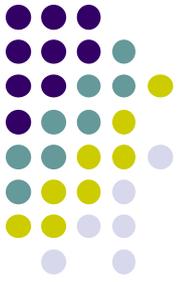
**MASLOW: “EL SER HUMANO
ES UN ETERNO
NECESITADO”**

PROCESO GENÉRICO



Cuando la tensión aumenta, baja la tolerancia y si la tolerancia baja sigue el conflicto!

TEORÍAS MASLOW Y HERZBERG



NECESIDADES
DE
AUTORREALIZACION

NECESIDADES DE
EGO
(AUTOESTIMA)

NECESIDADES SOCIALES

NECESIDADES DE SEGURIDAD

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

MOTIVACIONALES

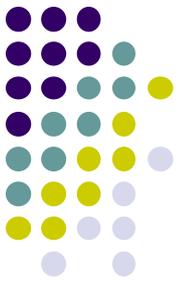
- El trabajo en sí. Responsabilidad. Progreso. Crecimiento
- Realización. Reconocimiento Status.

HIGIÉNICOS

- Relaciones interpersonales. Supervisión. Colegas y Subordinados.
- Supervisión técnica
- Políticas administrativas y empresariales
- Estabilidad en el cargo
- Condiciones físicas de trabajo
- Salario. Vida personal

Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg

TEORIA DE HERZBERG:



Cuando una persona o equipo no tiene alguna necesidad, está en equilibrio y por ende no le provoca desmotivación, pero si usted le genera alguna necesidad y la satisface mal, entonces si le provoca desmotivación. **Conclusión: no genere necesidades porque mal satisfechas van a generar desmotivación (o sea, se “compró” un pleito gratuito.**

DECÁLOGO DE LA MOTIVACION



Ambiente de trabajo positivo (Fomente la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas, open mind (mente abierta))

Participación en las decisiones (Facilite a los colaboradores un clima participativo para que opinen y se involucren en la mejora continua)

Involucración en los resultados (Haga saber a los colaboradores cómo puede afectar su trabajo a los resultados.)

Sentido de pertenencia al grupo (Haga que los colaboradores se identifiquen con la identidad –sentido de pertenencia-) “Amo lo que hago, amo para quien lo hago, amo con quien lo hago”.

Ayude a crecer (Proporcione formación. Potencie habilidades.)

Feed-Back (Proporcione retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse. Nadie nace aprendido. Sólo se equivoca quien trabaja). No juzgue, conozca!

Escúcheles (Abra espacios formales e informales para escucharles). Siempre tienen algo que decir.) Si usted no lo hacen, ellos lo harán en la organización informal.

Agradecimiento (Agradezca sinceramente los esfuerzos. Una simple nota con un ¡Gracias! manuscrito encima de su mesa de trabajo puede ser suficiente.)

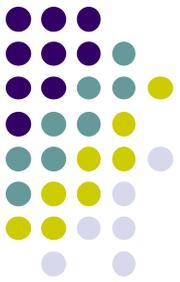
Premie la excelencia (Reconozca y premie a los colaboradores que presenten un desempeño extraordinario). No se requieren genios. El verdadero líder logra resultados extraordinarios con gente ordinaria.

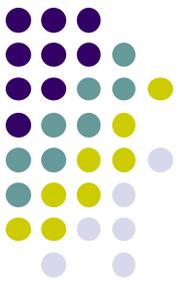
Celebre los éxitos: Gozo y alborozo. Refuerce conductas.



TEMA

**EVALUACION DE LA GESTION Y
DEL DESEMPEÑO**





¿QUÉ ES EL TRABAJO?

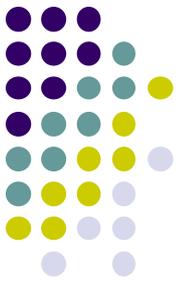
DEFINICIÓN DE LAPIERRE:

“EL TRABAJO ES UN ESFUERZO COOPERATIVO ENTRE PERSONAS PARA LOGRAR OBJETIVOS Y METAS, EN CONDICIONES DE EFICIENCIA Y EFICACIA, CON RECURSOS ESCASOS PARA NECESIDADES CRECIENTES”.

ALGO GRAVE:

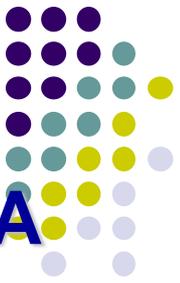
EL SISTEMA QUE HA REGIDO IGNORA LA DEFINICIÓN DE LO QUE ES EL TRABAJO, PORQUE SI ES UN ESFUERZO COOPERATIVO, ¿ENTONCES PORQUE ESTÁ BASADO EN EL INDIVIDUALISMO?...PARALISIS PARADIGMATICA!

SESGOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

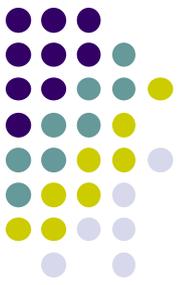


1. EFECTO “HALO”.
2. LINEA DE TENDENCIA CENTRAL.
3. IDENTIFICACIÓN DE VALORES.
4. SESGO DE “EVENTOS CRITICOS”.
5. SESGO DE “ULTIMOS RECUERDOS”.
6. “POBRECITO”.

LA EXPERIENCIA COSTARRICENSE EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



1. VERTICALISMO (DE ARRIBA HACIA ABAJO)
2. PROPICIA EL INDIVIDUALISMO
3. AUTOPSICO (se hace cada año)
4. NO CONSIDERA LA EVALUACIÓN 360°
5. NO ES PREVENTIVO NI CORRIGE CONDUCTAS
6. SUBJETIVO Y SESGADO (BASADO EN APRECIACIONES)
7. NO DIVIDE LO QUE ES LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN CON LO QUE ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL. PARETO 80/20



LA EXPERIENCIA COSTARRICENSE EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

8. FOMENTA CONDUCTAS PERVERSAS

9. CREA CONFRONTACION

10. AGITA A LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

11. NO DISTINGUE ENTRE BENEFICIO E INCENTIVO

12. NO CONTEMPLA LA ROTACIÓN NI LA POLIFUNCIONAL POR ESTAR BASADO EN CLASES ANGOSTAS Y EN SERIES OCUPACIONALES

13. NO DESARROLLA COMPETENCIAS PORQUE ESTÁ BASADO EN LA REPETICION



LA EXPERIENCIA COSTARRICENSE EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

14. NO ESTA BASADO EN POTENCIALIDADES

15. ES SANCIONATORIO Y JUZGADOR

16. NO PROFESIONALIZA EL SERVICIO PORQUE CARECE DE PLANES DE CARRERA. UNA PERSONA PODRÍA PASAR TODA SU VIDA LABORAL EN EL MISMO PUESTO

17. NO ESTA ENFOCADO AL SERVICIO PUBLICO POR SER UN SISTEMA INTROVERTIDO, PARA CUMPLIR FUNCIONES

18. NO ESTIMULA LA INNOVACIÓN



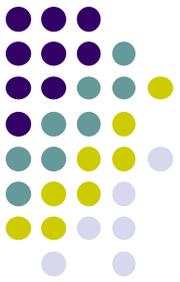
LO QUE VIENE EN COSTA RICA: PARETO 80/20

La evaluación del desempeño constará de un 80% del cumplimiento de objetivos y metas y el 20% restante lo determinará la jefatura considerando competencias individuales, una autoevaluación y, en el caso de las jefaturas, también la calificación de sus subalternos.



EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL





EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

- 1. QUE ES UN CONFLICTO**
- 2. EL CONFLICTO ES INEVITABLE, PERO SI SUS IMPACTOS**
- 3. CONFLICTO VISIBLE Y NOTORIO.**
- 4. CONFLICTO INVISIBLE, NO NOTORIO.**
- 5. ATENCION A LOS DETALLES Y TOMAR DECISIONES.**
- 6. LO PEOR: EVASION DEFENSIVA, LA NEGACIÓN, PROCASTINAR.**

DEFINICIÓN

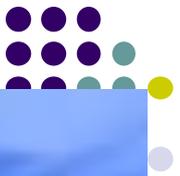
CONFLICTO ORGANIZACIONAL

- ♦ un conflicto organizacional es una diferencia de opiniones entre los miembros internos de una organización, como la gerencia, empleados, directores y miembros de la junta directiva.



¿Cuáles son las fuentes de conflicto?





**NUESTRA PREOCUPACION DEBE
ESTAR EN EL FUTURO PORQUE
AHÍ VIVIREMOS EL RESTO DE
NUESTRAS VIDAS**