

# GUÍA DE DESARROLLO DE EQUIPOS



## **Autoras**

Tania Cavada  
Verónica Lozada

## **Revisión y aportaciones**

Andrea Santos  
Nagore Refe  
Marta Porta  
Juan Miguel Ruiz

## **Edición y maquetación**

Mikel Larrañaga

## **Fotografías**

Estibaliz Ortolaiz

**Diciembre, 2024. Versión final**

**Matia Fundazioa**



**Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada (by-nc-nd)**

*Esta licencia no permite la generación de obras derivadas ni hacer un uso comercial de la obra original, es decir, sólo son posibles los usos y finalidades que no tengan carácter comercial.*

*El proyecto 'Como en Casa' está financiado por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España y los fondos Next Generation EU de la Unión Europea.*

# Guía de Desarrollo de Equipos

1	INTRODUCCIÓN .....	4
2	PARA QUÉ NOS SIRVE ESTA GUÍA.....	5
3	¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL DESARROLLO DE EQUIPOS EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LOS CUIDADOS? .....	6
4	CLAVES PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS .....	7
	Definir los objetivos del equipo	
	Generar Confianza	
	Comunicación efectiva	
	Prevención y gestión de conflictos de manera constructiva	
	Reconocimiento y celebración de logros	
5	IDEAS FINALES .....	27



# — INTRODUCCIÓN

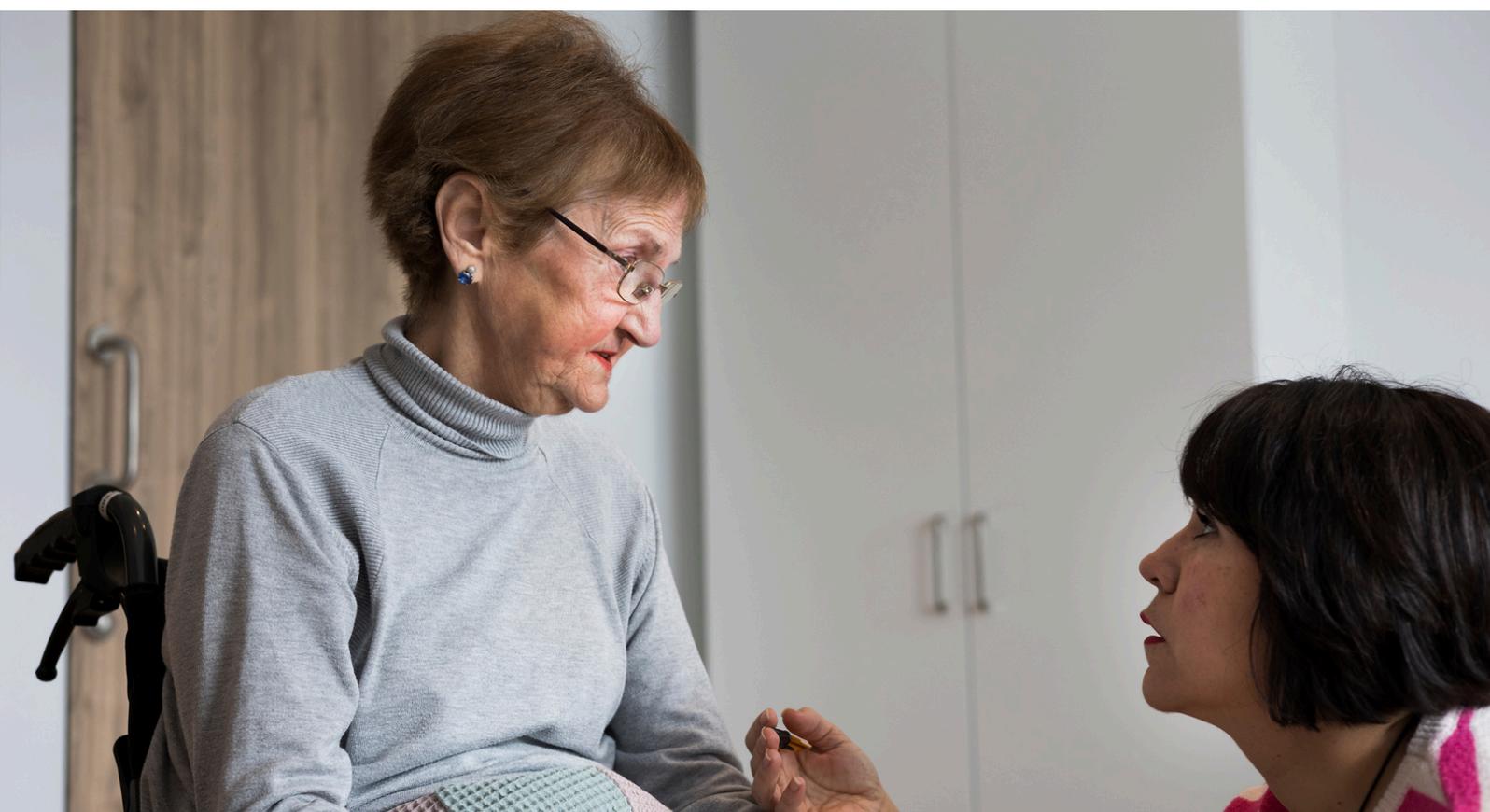
El acompañamiento de las personas en su proceso de envejecimiento es una labor que requiere no solo conocimientos técnicos y habilidades especializadas, sino también **un enfoque humano, colaborativo y basado en el trabajo en equipo.**

Contar con un equipo cohesionado y comprometido es fundamental para garantizar una atención centrada en la persona y ofrecer un entorno de trabajo saludable y colaborativo para los profesionales. Construirlo depende del propio equipo y de condiciones que deben darse para lograrlo. Por un lado, **se requiere de formación continua en competencias y aptitudes para acompañar a los equipos y a las personas.**

**Y también se necesitan tiempos formales para pensar y reflexionar** para qué se hace lo que se hace y cómo se está haciendo. Sólo de los diálogos continuos y en equipo podrán generarse aprendizajes y mejoras en el acompañamiento de las personas.

Esta guía tiene como objetivo proporcionar estrategias y herramientas para la formación y desarrollo de equipos de trabajo en el acompañamiento a las personas en su proceso de envejecimiento. El desarrollo de un equipo no solo beneficia a los profesionales involucrados, sino que también impacta directamente en la vida de las personas.

Esperamos que esta guía sirva como un recurso práctico y accesible para fortalecer el trabajo en equipo, promoviendo la atención centrada en la persona, acompañando a las personas en su proceso de envejecimiento, garantizando su dignidad y promoviendo su autonomía.



## Por qué esta guía

- La atención centrada en la persona es un enfoque que necesita dinámicas de trabajo colaborativas entre profesionales.
- La coordinación de actividades, la resolución de conflictos, el pensar y decidir el día a día en equipo es una constante en las unidades de convivencia y organizaciones que implementan este enfoque.
- El propósito de esta guía es aportar diferentes recursos (técnicas, métodos, dinámicas, sugerencias) que puedan inspirar y apoyar el desarrollo de equipos en organizaciones, centros o servicios del ámbito de los cuidados.



# ¿PARA QUÉ NOS SIRVE ESTA GUÍA?

1

**ENTENDER LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE EQUIPOS**

2

**EXPLICAR ALGUNAS CLAVES PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS**

3

**BRINDAR ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS**

# ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL DESARROLLO DE EQUIPOS EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN EN LOS CUIDADOS?



El punto de partida para muchos centros es el trabajo centrado en la tarea donde:

- Cada profesional tiene asignada una lista de tareas.
- Estas tareas consisten en levantar, asear, vestir, dar comidas, etc.
- Se busca cumplir la lista de tareas sin valorar si son actividades significativas para las personas.
- En muchos casos, estas tareas se realizan de manera rotativa con diferentes personas.

El punto de llegada es la atención centrada en la persona donde:

- Se respete la dignidad, derechos de cada persona.
- Se promueva la autonomía de las personas mayores.
- Las actividades significativas tengan prioridad en el día a día de las personas mayores.
- Se construya una red de apoyo para cada persona.

Para lograrlo se hace necesario un cambio, una transformación que implica un aprendizaje para lograr:

- Equipos cohesionados, con un propósito en común.
- Espacios de reflexión, aprendizaje y toma de decisiones conjunta.
- Liderazgos facilitadores que acompañen a los equipos y deleguen responsabilidades generando autonomía.

¿CÓMO LO LOGRAMOS?



# CLAVES PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS

Objetivos claros y compartidos

Comunicación abierta y efectiva

Confianza y cohesión

Gestión de conflictos

Reconocimiento y celebración de logros



# DEFINIR LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO

- Desde el propósito común de cada organización, cada equipo construye sus propios objetivos que contribuyen a este propósito en común.
- Estos objetivos son la base de la hoja de ruta de cada equipo.

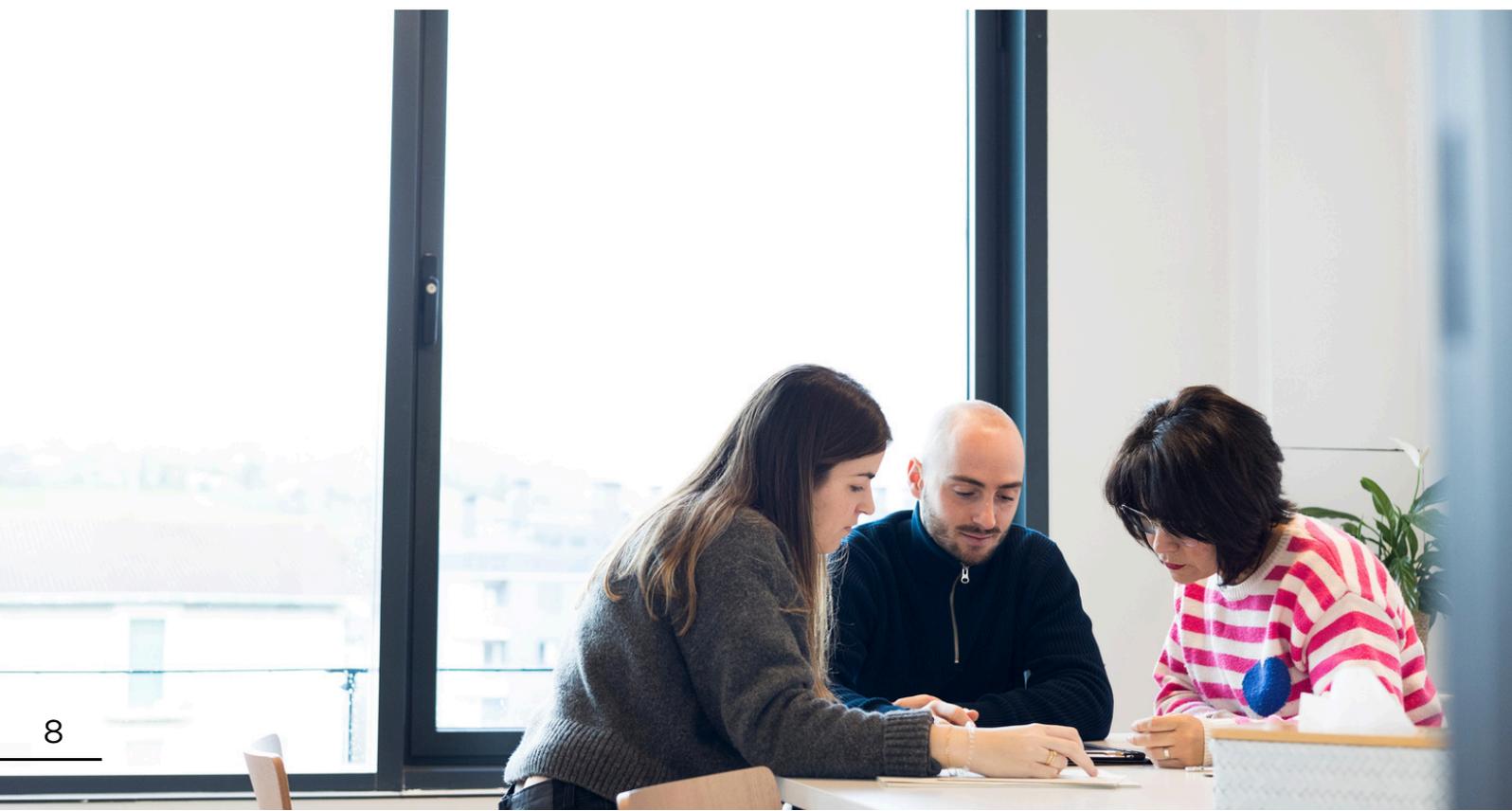


## ¡OJO!

Objetivos mal definidos o inexistentes desorientan al equipo, pierden el foco de acción y el sentido a su trabajo.

### Tener en cuenta que:

- Estos objetivos deben **responder al propósito de la organización**.
- Deben ser **definidos en equipo** entendiendo el sentido de cada objetivo y dividiendo actividades a cada persona según su rol, talento y tiempo.
- Deben **ser reales** (alcanzables), específicos, relevantes y evaluables (poder saber si lo hemos cumplido o no).
- El **seguimiento** de los objetivos facilitará su consecución.



**TODO ESTE PROCESO BUSCA AYUDAR A QUE EL EQUIPO HAGA “SUYOS” LOS OBJETIVOS, VEAN EL SENTIDO Y TENGAN CLARO PARA QUÉ SE PLANTEAN.**

**¿CÓMO LO HACEMOS?**



Organizamos una reunión con el equipo con el fin de **definir los objetivos que nos planteamos** para un periodo de tiempo específico (un mes, un trimestre, un semestre o un año).

**1**

Recordamos y reflexionamos sobre el propósito de la organización.

Preguntas de apoyo:

- ¿qué hacemos?
- ¿para qué hacemos lo que hacemos?
- ¿cómo lo hacemos?

**2**

Reflexionar sobre los principales problemas o necesidades de la organización.

Preguntas de apoyo:

- ¿cuál es la principal dificultad/necesidad que vemos en nuestro día a día?
- ¿cuál es o son las causas?
- ¿qué podemos hacer para solucionarlo?

**3**

Plantear 3 objetivos que puedan responder a estos problemas o necesidades desde el equipo. Estos objetivos deben ser coherentes con el propósito y el problema / necesidad planteada y acordados en el equipo (no impuestos).

Preguntas de apoyo:

- ¿las acciones propuestas responden a las causas del problema y ayudan a alcanzar los objetivos propuestos?
- ¿estas acciones son realistas y dependen del equipo?
- ¿los indicadores nos dirán si se han realizado de manera adecuada?

**4**

Proponer las acciones por cada objetivo con sus respectivos indicadores por objetivo.

**5**

Plantear una forma de seguimiento de cada acción: definir cada cuánto tiempo se revisa, quién es la persona responsable, etc.

**6**

Contrastar si los objetivos están alienados con el propósito.

### **Luego de la reunión:**

Una persona recopila la información y la pone a disposición del equipo de manera escrita a través de un acta física, un correo electrónico o cualquier otro medio que el equipo suela utilizar.

# GENERAR CONFIANZA

- La confianza es la expectativa positiva que se tiene de alguien, algo basado en la buena fe y la opinión que se tiene de esta persona, al encargarle o ponerle al cuidado de alguien o algo.
- La confianza es un elemento fundamental en las relaciones interpersonales.
- Se basa en la honestidad, respeto, buena intención y buen hacer de las personas, entre otras características y actitudes.
- Los equipos de trabajo donde se comparte un propósito en común, valores y objetivos, fomentan la confianza.
- La confianza se refuerza en la medida que las acciones y comportamientos de las personas son compartidos por el equipo.
- Se puede entender la confianza como la consecuencia del buen actuar de las personas con un propósito que apunta al bien de las personas y el bien común.



Al inicio de las reuniones:

Iniciar vuestras reuniones habituales con un momento de reflexión en el que cada persona responda a estas dos preguntas brevemente: **¿Cómo estás/vienes hoy? Y ¿Qué necesitas dejar fuera de la sala para poder estar más presente en la reunión?**

**El objetivo es comprender cómo se sienten todas las personas y qué distracciones pueden estar cargando. Ayuda a crear un entorno de más confianza, cohesión y foco.**

Podría pasar que, si el equipo no está acostumbrado a este tipo de diálogo, al inicio cueste compartir. Para lograr que las personas se sientan cómodas y disfruten este momento es importante:

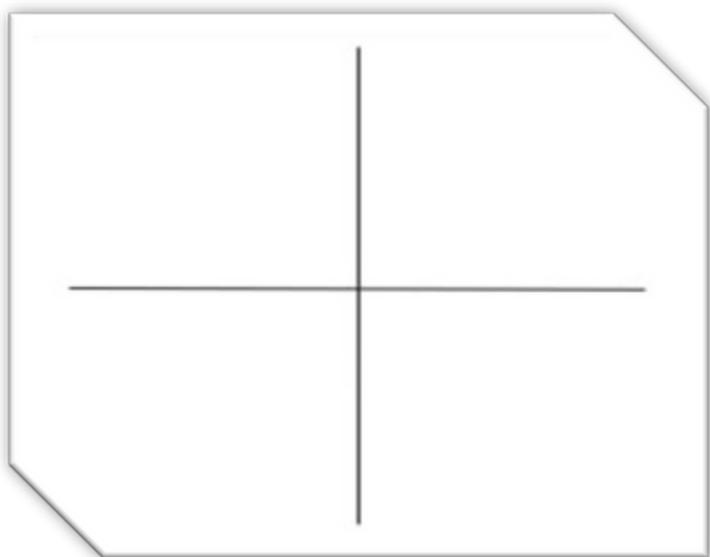
- Mencionar “para qué” iniciamos la reunión de esta manera.
- Promover la participación, pero bajo ningún aspecto obligar a alguien a participar. Podría ser que alguien no quiera manifestar cómo está y se debe respetar.
- Prestar el máximo de atención cuando una persona está interviniendo (evitar ver el móvil, estar en el ordenador, escribir o hacer otra cosa o distraerse).

**Saber cómo nos encontramos al inicio de la reunión, ayuda a poder entendernos mejor y apoyarnos en lograr los objetivos que nos hemos propuesto.**

Si detectamos la necesidad de trabajar de manera más específica en la confianza en el equipo, te proponemos las siguientes **dinámicas**:

### Los Cuatro Cuadrantes:

1. Crea un espacio seguro donde las personas puedan abrirse, compartir sus experiencias y conectarse entre sí a un nivel más profundo.
2. Entrega a cada participante un pedazo de papel y rotuladores.
3. Pídeles que dividan su hoja en cuatro cuadrantes.
4. Pídeles que dibujen (no escriban) su respuesta a cuatro preguntas (una para cada cuadrante).
5. Dale entre 5 y 10 minutos para que trabajen individualmente.
6. Luego, se vuelve a juntar el grupo y se da de 4 a 10 minutos por persona para compartir su cuadro y respuestas con el grupo.



Estas son las preguntas que podrían usarse:

- ¿Qué crees que aportas al equipo?
- ¿Qué necesitas del equipo?
- Lo que más te gusta de tu trabajo es ...
- Lo que menos te gusta de tu trabajo es ...

## Caminata en pareja

Invitar a un paseo a alguien es sorprendentemente efectivo para construir relaciones de confianza. Salir a caminar con una persona hace que nos conozcamos más, aumenta la confianza y puede ayudar a inspirar ideas creativas o preparar alguna conversación difícil.

Puedes utilizar este recurso de **varias maneras**:

- Propón a tu equipo un paseo en parejas por algún jardín o parque cercanos, con un tiempo determinado, y una pregunta de reflexión. A la vuelta del paseo poner en común las conclusiones y aprendizajes surgidas de las conversaciones.
- Si necesitas tener una conversación difícil con alguna persona o hay algún conflicto del que te gustaría hablar con alguna persona de tu equipo, prueba a hacerlo en el paseo en lugar de en una sala de reuniones. Y observa qué ocurre.



**Si salir a caminar no es viable por la ubicación del centro, la falta de tiempo o alguna otra razón, se puede pensar en algún espacio disponible y donde se pueda dar la conversación (office, terraza, salón, etc.).**

**Se trata de generar un espacio diferente a los habituales para lograr una conversación de calidad.**

# COMUNICACIÓN EFECTIVA

- Una clave para el desarrollo de los equipos es la comunicación ya que permite compartir con las personas información necesaria para lograr los objetivos que el equipo se ha planteado.
- No se trata sólo de transmitir información de una dirección a otra.
- La comunicación efectiva necesita del desarrollo de competencias como la empatía, escucha activa y asertividad.
- Para lograrlo, te proponemos una guía con pasos que se pueden adaptar a diversas situaciones:



## DESARROLLANDO LA EMPATÍA Y ESCUCHA ACTIVA

**Escucha a la otra persona poniendo atención a lo que siente, lo que le preocupa y lo que necesita.**



*Ej: "Acabo de estar con mi madre y no la veo bien, está bastante alterada y eso no me gusta. Sólo había una auxiliar en la unidad y me ha dicho que estaba muy ocupada y que, seguro que mi madre estaba bien, que me tranquilizase! ¡No sé si ha sido una buena idea traerla a aquí!"*

### **Refleja lo que escuchaste...**

... centrándote en los tres elementos anteriores (lo que siente, lo que le preocupa, lo que necesita) y evitando repetir los juicios o quejas escuchados.

*"por lo que te escucho parece que estas incómoda con esta situación, ¿te preocupa que tu madre no tenga suficiente atención mientras se adapta al cambio? ¿necesitas tener más información sobre cómo lo está llevando? ¿Quizás poder hablar con su referente?"*



## La persona escuchada confirma o rectifica:



*“Sí, me preocupa que mi madre esté bien atendida y que pueda llegar a sentirse a gusto aquí. Me sentiría más tranquila si pudiese hablar con su referente a menudo para que me vaya contando cómo le ha ido el día.”*

## Buscamos estrategias juntas:

Una vez clarificada la preocupación y la necesidad, podemos buscar juntas alguna estrategia (acción) para satisfacer la necesidad.

*“¿Qué te parece si hablamos con su referente para que te cuente cómo pasó hoy el día y procuramos que los próximos días que vengas podáis estar un rato las tres para comentar cómo está yendo el período de adaptación al centro y qué necesita tu madre para sentirse más a gusto?”*



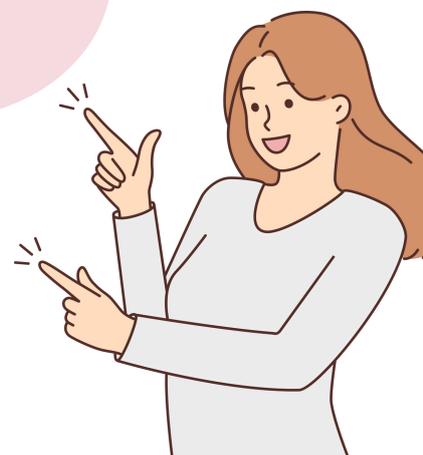
## Evita:

Aconsejar, minimizar (quitarle importancia), hablar de “tu historia”, dar la razón, consolar, desviar el tema...



*Ej. No decirle “no te preocupes, tu madre estará bien!” o “Sí, tienes razón, las auxiliares siempre van a la suya y no están atentas a los familiares.”*

**Una estrategia que puede funcionar en algunos casos es invitar a la persona a compartir su inquietud o preocupación con alguien que esté en la misma situación o la haya vivido antes (familiares, amigos o personas cercanas).**



## DESARROLLANDO LA ASERTIVIDAD

**Ante una situación que nos preocupa, molesta o incómoda podemos:**

**Expresar a la otra persona con claridad:**

- **Lo que ocurre (sin juicio)**
- **Lo que nos preocupa**
- **Lo que necesitamos**
- **Lo que pedimos o proponemos para abordar la situación**

Ej. La coordinadora de una unidad ha intentado por dos veces convocar una reunión de equipo y sólo ha asistido una auxiliar de cinco. En lugar de quejarse al equipo de coordinación o enfadarse con las auxiliares de la unidad, podría utilizar la asertividad para enviar un mensaje al equipo.

### Lo que ocurre (sin juicio)



*“He convocado dos veces una reunión de equipo y sólo ha asistido una persona.”*

### Lo que nos preocupa

*“Las reuniones de equipo son parte importante de nuestra forma de trabajar, organizarnos y apoyarnos. Me preocupa que la no asistencia tenga que ver con algún tema que no estamos pudiendo tratar y para mí, como coordinadora, es importante que podamos tratar conjuntamente los temas que nos afectan. Además, en esta reunión vamos a tomar algunas decisiones importantes para todas, por lo que participación de cada persona es muy relevante.”*

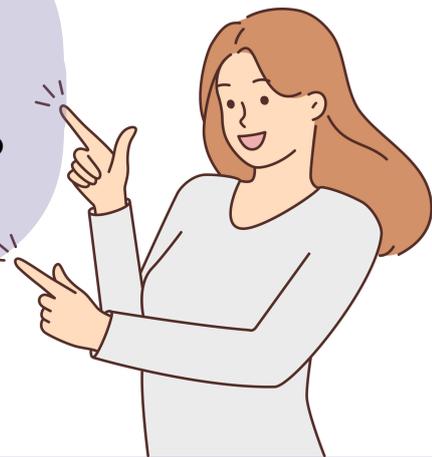


### Lo que pedimos/proponemos:



*“Por eso os pido que asistáis a la próxima reunión que será mañana de 13h a 14h y os propongo que si alguien necesita comentar alguna cosa en privado o tiene algún inconveniente que no le permite asistir, que me contacte para hablarlo.”*

Cuando se trata de conversaciones con el equipo o de uno a uno sobre algo que no va bien, es importante ser asertivo y también visibilizar lo positivo que aporta esa persona o equipo.



Para lograr una comunicación efectiva, es importante responder las siguientes **preguntas**:



### **Mensaje: ¿Qué se quiere comunicar?**

Se trata de saber qué tipo de información se va a compartir, si es información cotidiana o se trata de algún evento o una noticia personal.

### **Intencionalidad de la comunicación: ¿Para qué se comunica?**

Se trata de saber para qué es necesario comunicar. Conociendo el fin se podrá identificar mejor a quiénes debe llegar esa información.

### **Interlocutores: ¿Quién comunica y a quién comunica?**

Debemos asegurarnos que la información llegue a quien tiene que llegar y a través de la persona adecuada, especialmente cuando se trata de información sensible y/o personal.

### **Canales: ¿Cómo se comunica?**

Hoy en día existen muchas formas de comunicar, está la comunicación oral, escrita, presencial, virtual, a través de otras personas, a través de portavoces, etc. Se trata de decidir qué canal es el más efectivo y eficaz para transmitir lo que se quiere comunicar.

### **Temporalidad: ¿Cuándo se debe comunicar?**

El tipo de comunicación marcará la pauta si se debe ser una comunicación inmediata por la relevancia del tema (una situación de emergencia), si debe ser una comunicación periódica porque es un evento en curso (el desarrollo de las etapas de un proyecto, por ejemplo) o una comunicación puntual (el cambio de una persona en la organización, por ejemplo).

# PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS DE MANERA CONSTRUCTIVA

Cuando las personas nos relacionamos, existe la posibilidad que alguna diferencia de pensamiento, opinión, sentimiento genere un conflicto. También podrían darse situaciones que generen potenciales conflictos como la mala comunicación o la falta de información, entre otras causas.

En un centro o unidad o equipo se pueden dar conflictos y tensiones de muchos tipos (relacionales, estructurales, culturales, entre otros). Dar lugar a espacios seguros para la gestión de conflictos, buscando soluciones que beneficien a todos los involucrados, fortalece las relaciones y mejora el ambiente laboral entre todos, además contribuye a construir desde las diferencias y la diversidad para un propósito común.

Aquí abordaremos algunas claves para prevenir y gestionar los conflictos que afectan a las relaciones en el seno del propio equipo y que afectan a la eficiencia y bienestar de éste, y aportaremos algunos recursos para abordarlos. Estos recursos pueden incorporarse a la dinámica del centro, en paralelo a los procedimientos que ya existan en la organización.





Antes de ver cómo gestionar un conflicto, veamos cómo podemos **PREVENIRLO**.

Los conflictos se activan cuando dos o más personas no se entienden. Esta situación puede tener muchas causas y la más usual es la falta o mala comunicación. En los equipos de trabajo también se genera un ambiente conflictivo cuando no contamos con acuerdos claros.

## Algunos elementos a tomar en cuenta para prevenir conflictos:

Fomentar espacios de diálogo para expresar y compartir cómo están las personas.



Manifiestar las dificultades, malestares o retos a los que se enfrenta el equipo

Cultivar una actitud abierta a la diversidad y las diferencias de pensamiento, opinión, modos de hacer.



Generar confianza para tener conversaciones con el equipo o de dos personas cuando sea necesario sobre alguna situación o tema que genere algún tipo de dificultad.

**Generar acuerdos claros de trabajo y buen funcionamiento de los equipos respondiendo a preguntas como:**  
**¿Cómo nos gusta trabajar? ¿Qué hacemos cuando...?**  
**¿Cómo reaccionamos si...?**



## **Elementos base a tener en cuenta cuando se da un conflicto:**

### **1 Ver el contexto en el que se da el conflicto: ¿hay una historia de conflicto anterior?**

Por ej.: En algunos casos se ha visto que algunas personas han tenido uno o más conflictos en el pasado (con compañeros/as de trabajo o con algún rol formal), se han enfadado o se han hecho daño, no se ha hablado sobre ello (o se ha hablado solo en ciertos grupos de manera informal) y el malestar se ha ido acumulando, la comunicación deteriorando, la desconfianza se va abriendo camino y los problemas del pasado continúan afectando a las relaciones en el presente y en el día a día de la unidad/centro en forma de tensión, frialdad, crispación, etc.

### **2 Tener en cuenta el factor emocional en un conflicto.**

Por ej: Llegas a la unidad y te encuentras con que el espacio está desordenado y sucio y eso te pone de mal humor. A partir de ahí te pasas todo el turno tenso, evitas contestar a las compañeras cuando se dirigen a ti, te comunicas desde el sarcasmo, culpas a cualquiera por cualquier cosa...

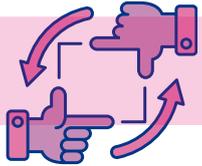
### **3 Las emociones se relacionan con las creencias: Las creencias son ideas, pensamientos o normas de comportamiento (sobre cómo hay que ser o hacer) que asumimos como verdaderas. Generan emociones y se transmiten a través de nuestras acciones, comportamientos y actitudes hacia los demás.**

Por ej. “Esta auxiliar nueva es muy lenta, va a su bola y no escucha” o “Esta persona siempre se queja y me llama continuamente. Lo hace para fastidiarme”.



¿CÓMO LO LOGRAMOS?

Aquí algunas herramientas y técnicas para gestionar los conflictos:



## REENCUADRE

Esta técnica cambia la percepción de una situación o problema al analizarla desde otro ángulo. Permite transformar reacciones negativas en oportunidades de entendimiento y cooperación.

Ejemplos donde aplicar esta técnica:

- **INCORPORAR UN PUNTO DE REFERENCIA PERSONAL** (“Según tu opinión, solo hacen eso porque...”).
- **ELIMINAR LAS GENERALIZACIONES** (“Muchos hacen eso...”) **INTRODUCIR UN CONTEXTO** (“Si está presente el jefe, lo hace para...”).
- **TENER EN CUENTA EL TIEMPO** (“Ayer hicieron lo siguiente...”).
- **INCLUIR EL FACTOR NECESIDAD; EXISTE UNA BUENA INTENCIÓN DETRÁS DEL ACTO** (“Se están comportando de esta manera porque quieren lograr algo sí o sí y no les importamos...”).
- **HACER UNA PREGUNTA** (“¿Por qué razón hicieron esto? ¿En qué los ayuda?”).
- **CONCRETIZACIÓN: DESCRIBIRLO DE FORMA TAN CONCRETA COMO SI FUERA UN GUIÓN** (“Concretamente, te hicieron lo siguiente...”).

- DESCRIBIR LA SITUACIÓN EN LUGAR DE VALORARLA (“Ustedes no han respondido a nuestra propuesta y tampoco han dejado que influya en sus ideas...”).
- OFREZCA OTRAS EVALUACIONES O CONCLUSIONES QUE ESTÉN ENFOCADAS EN ENCONTRAR UNA SOLUCIÓN (“Se están comportando de esta forma porque nuestras ideas no han sido útiles para ustedes...”).
- EXPLORAR UNA ALTERNATIVA (“¿Cómo podemos responder a esto para que esta vez escuchen nuestras ideas...”).
- PENSAR DE FORMA CREATIVA (“No es nada fácil —ni para nosotros, ni para otros— tener en cuenta los distintos intereses...”).

## EJEMPLO Reencuadre



Frase detonadora: “Estáis todo el día reunidas”

Partiendo de esta frase proponemos un ejercicio de reencuadre usando distintas alternativas o marcos:

“Si te he entendido bien tu sientes que todo el día **(incorporar punto de referencia personal)** que las personas del equipo **(introducir un contexto)** en estas semanas antes del cierre de año **(tener en cuenta el factor tiempo)** invertimos mucho tiempo de trabajo con otras personas de otros equipos **(eliminar generalización)**.

Puedo entender que sintáis que deberíamos de estar más cerca de vosotras y del equipo **(incluir el factor necesidad)**, también entiendo que desde el equipo sea difícil reaccionar de una manera diferente al reproche **(ofrecemos otra conclusión más enfocada a la solución)** ¿Cómo podríamos estar más presentes y seguir coordinándonos con las personas con la que compartimos proyectos y función? **(Explorar alternativas, creatividad y pregunta)”**





## TOXINAS

Otra forma de afrontar una situación conflictiva es a través de la detección de algunas actitudes en las relaciones interpersonales entre miembros del equipo.

Estas actitudes pueden considerarse **TOXINAS** ya que afectan negativamente estas relaciones.

Suelen aparecer en situaciones de presión, stress, cansancio. Y cuando surgen, hacen más difícil afrontar el conflicto.

Las toxinas traen un mensaje positivo por debajo que puede ser una necesidad no expresada o expresada desde la dificultad.

Cuando las toxinas aparecen en un equipo es conveniente parar y explicar qué son, el impacto que tienen y trabajar con ellas.

### CRÍTICA

La crítica va a lo personal sin dar una retroalimentación constructiva.

#### Ejemplo:

*“Eres muy desorganizado, nunca cumples con tus tareas.”*

### ACTITUD DEFENSIVA

La crítica va a lo personal sin dar una retroalimentación constructiva.

#### Ejemplo:

*“No es mi culpa no haber llegado a tiempo, mi jefe no sabe calcular la carga de trabajo y me ha dado mucho.”*

### DESPRECIO/DESDÉN

Actitudes de superioridad que menosprecian a otros o invalidar sus contribuciones con sarcasmos, burlas o comentarios despectivos.

#### Ejemplo:

*“Si no puedes hacerlo mejor, nos tendremos que conformar o buscar a alguien más que lo haga.”*

### EVITACIÓN/BLINDAJE

Cuando una persona se retira o distancia de interacciones o conversaciones importantes a través del silencio o ignorando la situación, haciendo como si no supiera lo que ocurre.

#### Ejemplo:

*“Cuando una persona del equipo pide tener una conversación importante y se le da largas o se pone excusas.”*



## ANTÍDOTOS

Los **ANTÍDOTOS** a estas toxinas favorecen la gestión de los conflictos en el corto plazo y contribuyen a seguir construyendo la dinámica de equipo en el mediano y largo plazo.

### CRÍTICA

Expresar la situación objetivamente, mencionando también tus necesidades y sentimientos con relación a ella. Describir cómo te sientes y decir explícitamente que te gustaría que cambiara

**Ejemplo:**

*“Las últimas dos tareas no se terminaron en plazo. Eso me ha generado un trabajo extra en otras tareas lo que me genera tensión ya que suelo organizarme con tiempo para que esto no pase. ¿Podríamos ver la forma de repartirnos la carga de manera que podamos llegar a tiempo?”*

### ACTITUD DEFENSIVA

Practicar la escucha activa, evitar culpar o criticar. Asumir la responsabilidad en lo que corresponda y en equipo buscar soluciones en conjunto.

**Ejemplo:**

*“Se qué tengo aún un margen de mejora en organizarme para evitar retrasos en las entregas. Esta experiencia me enseña a que debo delegar y no abarcarlo todo. ¿Podríamos pensar cómo adelantar tareas del proyecto para cubrir el retraso?”*

### DESPRECIO / DESDÉN

Actitudes desde el respeto. Fomentar la amabilidad, gratitud.

**Ejemplo:**

*“Sé que asumir este nuevo rol es un reto importante para ti. Te propongo revisar juntos tu plan de trabajo para ver si podemos optimizar tu tiempo.”*

### EVITACIÓN/BLINDAJE

Cuando una persona se retira o distancia de interacciones o conversaciones importantes a través del silencio o ignorando la situación, haciendo como si no supiera lo que ocurre.

**Ejemplo:**

*“He notado que en las reuniones no participas como antes y tu energía está baja. ¿Hay algo en particular que te preocupa? ¿Te puedo ayudar en algo?”*

# RECONOCIMIENTO Y CELEBRACIÓN DE LOGROS

A menudo, los equipos enfrentan desafíos diarios que requieren compromiso, paciencia y perseverancia. Reconocer y valorar el esfuerzo de cada integrante del equipo y el equipo en su conjunto es fundamental para seguir avanzando.

El reconocimiento y la celebración de logros no solo fortalecen la motivación y el sentido de pertenencia, sino que también mejoran el clima laboral y reducen el estrés y la tensión de los problemas del día a día.

Un equipo que se siente valorado trabaja con mayor entusiasmo y genera un impacto positivo en el acompañamiento que realiza.

Te ofrecemos algunas herramientas para poder reconocer a las personas en los equipos valorando cada rol y dando visibilidad a su contribución al propósito común.

## RECONOCIMIENTO VERBAL Y PERSONALIZADO



¿QUÉ ES?

Expresar gratitud y reconocimiento de manera directa y personalizada.

En reuniones de equipo se destina un tiempo para destacar el esfuerzo de uno/a o varios (as) compañeros (as) con un mensaje de agradecimiento.

¿CÓMO APLICARLO?



### TIP:

**Intentar hacerlo específico, por ejemplo: en lugar de decir “buen trabajo”, decir “gracias por tu paciencia con la señora María hoy, la escuchaste e hiciste que se sintiera segura y tranquila”.**

## PEQUEÑAS CELEBRACIONES EN EQUIPO



¿QUÉ ES?

Espacios para reconocer logros en un ambiente relajado.

¿CÓMO HACERLO?



- Organizar una merienda periódicamente (mensual, por ejemplo) para celebrar hitos alcanzados.

- Tener un "momento de reconocimiento" en reuniones, donde cada persona agradezca o destaque el trabajo de un compañero o se destaque algún logro conseguido por todo el equipo.

- Realizar eventos especiales (cumpleaños, aniversarios laborales, cierre de proyectos importantes).



### TIP:

**Algún elemento simbólico (por ejemplo, una frase o tarjeta que quede como recuerdo del momento) ayudará a reforzar el momento.**

# — IDEAS FINALES

Cuando hablamos de organizaciones centradas en las personas, nos referimos no sólo a las personas a las que acompañamos, sino también a los profesionales, a los equipos que se forman y a todas aquellas personas que, de una forma u otra, trabajan por garantizar la dignidad y los derechos de cada persona que se acompaña.



Los equipos no se construyen de un día para el otro, como toda relación entre personas necesita tiempo para desarrollarse, madurar y fortalecerse. Es por ello que espacios formales de reunión y reflexión son imprescindibles.

Cada equipo tiene su propia identidad y el propio contexto que vive. Cada clave y herramienta aquí desarrollada tiene como fin adaptarse a las personas y circunstancia que se viven.





Como  
en 



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE DERECHOS SOCIALES  
Y AGENDA 2030



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia