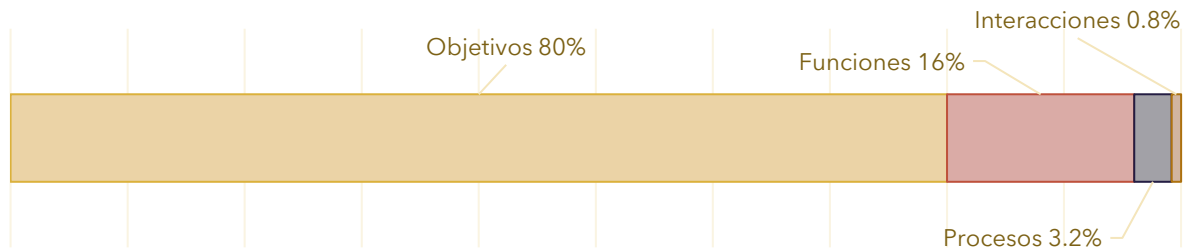




HERRAMIENTA DIAGNÓSTICO GRPI PARA LA EFICACIA DEL EQUIPO



VISIÓN GENERAL

Cuando los equipos entran en conflicto, la gente se apresura a señalar a otra persona del grupo como culpable. Richard Beckhart, experto en organización, descubrió que cuando surgía un conflicto interpersonal, las relaciones de equipo rara vez eran la causa principal. Más bien, el 80% de los conflictos se debían a la falta de claridad en los objetivos del equipo. A partir de ahí, la creación de roles y procesos más claros solía resolver el problema. Beckhart denominó a este modelo GRPI, que significa:

- Objetivos (Goals)
- Funciones (Roles)
- Proceso (Process)
- Relaciones interpersonales (Interpersonal Relationships)

Este kit de herramientas le guía sobre cómo utilizar el GRPI para evaluar el rendimiento del equipo y ajustarlo para el éxito.

CUÁNDO UTILIZAR

El GRPI puede utilizarse como medida preventiva durante el diseño o la planificación de un proyecto. De este modo, el GRPI proporciona una hoja de ruta, guiando a un grupo para que establezca un objetivo claro y, a continuación, asigne funciones y formas de trabajar juntos o procesos, al tiempo que atiende a la creación de confianza y relaciones. De este modo, el GRPI puede ayudar a evitar los conflictos antes de que empiecen.

Alternativamente, el GRPI puede ser una herramienta de diagnóstico para saber por qué un equipo puede estar experimentando tensiones.



CÓMO UTILIZARLO

Comprender el modelo GRPI

Empiece por comprender cómo contribuye cada elemento del GRPI a un equipo eficaz.

Objetivos

Los objetivos son lo que el grupo quiere conseguir. Esto marca el punto de partida del GRPI porque, sin él, los miembros del equipo irán en dos o más direcciones diferentes dependiendo de hacia dónde crean que se dirigen. Un objetivo indica al grupo lo que será cierto si tiene éxito. Puede proporcionar una motivación que ayude a mantener al grupo centrado. También puede aclarar en qué *no* se está trabajando.

A veces, los grupos de colaboración se reúnen en torno a un tema o problema, como el cuidado de los niños, pero carecen de un objetivo. Por ejemplo, puede haber un grupo de personas interesadas en el cuidado de los niños, pero con objetivos diferentes. Uno de ellos podría tener como objetivo garantizar que la atención a la infancia favorezca el desarrollo emocional e intelectual de los jóvenes. Otro podría tener el objetivo de garantizar que todas las familias puedan acceder a guarderías seguras y fiables independientemente de sus ingresos. Ambos están interesados en el cuidado de los niños, pero tienen ideas muy diferentes de lo que debe hacer el grupo.

Funciones

Las funciones establecen las responsabilidades que cada persona asumirá para alcanzar su objetivo. A veces, los grupos de colaboración cuentan con uno o dos miembros del personal



que desempeñan una función vertebradora o coordinan el grupo. Si ese miembro del personal asume que será el anfitrión de las reuniones, pero que todos compartirán la responsabilidad de actuar, esto puede entrar en conflicto con las suposiciones de los participantes de que vendrán a dar consejos, pero que el personal debe ser el que actúe. Otras veces, los grupos necesitan asignar funciones en función de los distintos puntos fuertes del grupo. Algunos pueden ser mejores en la recaudación de fondos, mientras que otros pueden organizar a los miembros de la comunidad. Aclara quién desempeña cada función y cómo contribuye al objetivo general.

Procesos

Los procesos incluyen la forma en que el grupo toma decisiones y se comunica. Si una persona asume que la persona que inició el grupo tomará las decisiones mientras que otra asume que los miembros comparten el poder de decisión, el conflicto levantará su fea cabeza. Del mismo modo, la mayor parte de un grupo puede utilizar una plataforma como Google Docs. Si dos personas no tienen acceso, la gente puede sentirse fuera de onda y no disponer de la misma información. Esto lleva a una falta de comunicación, que puede herir susceptibilidades.

Relaciones interpersonales

Al leer las secciones anteriores, se hace evidente cuántas posibilidades hay de que se hagan suposiciones diferentes si los objetivos, las funciones y los procesos no están claros. Sin conocer a cada uno de los participantes en cualquiera de los escenarios anteriores, es fácil ver cómo pueden surgir desacuerdos. Esto no significa que nadie sea malo o malintencionado, sino que las cosas no estaban claras. Tener relaciones de confianza es el último ingrediente del modelo porque, aunque es importante, hay muchas otras cosas que pueden evitar que se produzcan conflictos y que ocurren antes de empezar a diagnosticar las relaciones.

Diagnosticar la dinámica

Cuando un grupo no funciona bien, es importante ser sensible a la dinámica antes de evaluarlo. A veces, cuando un grupo tiene poca confianza, puede ser útil hacer una encuesta anónima y presentar los resultados al grupo. Al presentar los resultados al grupo, asegúrate de crear una cultura de aprendizaje que fomente la curiosidad, en lugar de buscar un villano. He aquí una evaluación de Michael Brim, Ram Charan, Dale Lake, Hirtaka Takeuchi y Noel M. Tichy.



Califique a su equipo:

1 = En ningún caso
5 = En gran medida

Objetivos:

Los objetivos son claros y la gente se compromete con ellos. 1 2 3 4 5

Funciones:

El trabajo se organiza de forma que conduzca claramente a la consecución de los objetivos del equipo. 1 2 3 4 5

Se aprovechan al máximo los diferentes recursos de los individuos del equipo. 1 2 3 4 5

Todo el mundo tiene claras sus responsabilidades y tareas. 1 2 3 4 5

El liderazgo es compartido. 1 2 3 4 5

Proceso:

Las decisiones se basan en quién tiene la experiencia y la mejor información, no en la jerarquía o la autoridad. 1 2 3 4 5

Los conflictos en el equipo se afrontan de forma abierta y constructiva. 1 2 3 4 5

Relaciones interpersonales:

Hay confianza y franqueza en la comunicación y las relaciones. 1 2 3 4 5

Se dedica tiempo a examinar nuestro proceso (cómo nos relacionamos, nos comunicamos, gestionamos los conflictos, etc.) para mejorar nuestra forma de trabajar. 1 2 3 4 5

Se fomenta la flexibilidad, la sensibilidad a las necesidades de los demás y la creatividad. 1 2 3 4 5

Tras presentar los resultados, pide al grupo que reflexione:

- ¿Qué le hacen *pensar* los datos?
- ¿Qué le hacen *sentir* los datos?
- ¿Qué le hacen *pensar* esos datos?

Estas preguntas abiertas invitan a los participantes a analizar los resultados con curiosidad en lugar de juzgarlos. Pueden hacer que la gente se sienta segura a la hora de nombrar aspectos que podrían mejorarse en las áreas de las causas profundas antes de intentar abordar las relaciones interpersonales.

También puede ser útil recopilar datos cualitativos. Podría pedir a un grupo que cada uno informe:

1. ¿Cuál es el objetivo del grupo?
2. ¿Cuáles son nuestras diferentes funciones?
3. ¿Cómo toma decisiones el grupo?
4. ¿Cuáles son las normas formales e informales de funcionamiento del grupo?

A continuación, puedes destacar las áreas en las que la gente ha respondido de forma similar y diferente. Las áreas en las que hay similitudes pueden considerarse fuentes de fortaleza para el equipo. Las áreas en las que no hay acuerdo indican que el grupo necesita más claridad.

Termine identificando las medidas que el grupo puede tomar para establecer una mayor claridad. Puede preguntar:

- ¿Qué hace falta para construir objetivos más sólidos?
- ¿Qué hace falta para que las funciones sean más claras?
- ¿Qué se necesita para crear procesos eficaces?
- ¿Qué hace falta para construir relaciones de confianza?

Si desea más recursos, pruebe con [Girar la curva](#) o [Línea de visión](#) para establecer su objetivo, un [gráfico RACI](#) para aclarar sus funciones, o [puño a cinco](#) para la toma de decisiones.

MODELO DE APRENDIZAJE COMUNITARIO

Cultura de colaboración

Reforzar las capacidades que apoyan el trabajo colaborativo, como el liderazgo facilitador, la comunicación, el intercambio de información y la responsabilidad compartida. Estos elementos refuerzan la capacidad de avanzar por las etapas del Modelo de Aprendizaje Comunitario.

El Diagnóstico GRPI para Equipos Eficaces es una herramienta para la fase de Cultura de Colaboración del Modelo de Aprendizaje Comunitario. Para saber más sobre las herramientas para el diálogo y las demás áreas del Modelo de Aprendizaje Comunitario, visite civiccanopy.org/clm.

