

CURSO

GESTION DIRECTIVA



CURSO E-LEARNING

90 HORAS

LOS PROCESOS DE DISEÑO, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE DESARROLLA PRODEM
ESTÁN CERTIFICADOS DE ACUERDO A LA NORMA ISO 9001:2008



Contenidos

MODULO	DESDE	HASTA
1. GESTIÓN ESTRATEGICA <ul style="list-style-type: none"> • Gestión Estratégica de Personas • Alineando la estrategia con las personas • Operacionalización de la estrategia • Métricas de desempeño • Diseño de indicadores de desempeño 	16-Oct	23- Oct
2. COMPETENCIAS DIRECTIVAS <ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de competencia directivas • Competencias básicas • Competencias funcionales • Competencias transversales • Plan de autodesarrollo directivo 	24- Oct	31- Oct
3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos de liderazgo • Como desarrollar liderazgo • El liderazgo vs. desempeño del equipo • El liderazgo para implementar cambios • Liderazgo y clima organizacional • Estilos de liderazgo • Desarrollo del liderazgo transformacional 	5-Nov	12- Nov
4. MANEJO DE CONFLICTOS <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos fundamentales • Mitos sobre conflicto organizacional • Conductas de resolución de conflictos • Como manejar los conflictos • Estilos de manejo de conflictos 	13- Nov	20- Nov
5. EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO <ul style="list-style-type: none"> • Diferencia entre grupo y equipo • Cuando trabajar en equipo • Roles del líder del equipo • Competencias del equipo • La confianza del equipo. • El método de los equipos altamente efectivos 	21- Nov	28- Nov



“GESTIÓN ESTRATEGICA”

Los procesos de diseño, ejecución y evaluación de programas de capacitación de PRODEM están certificados bajo la NORMA ISO 9001:2008



Objetivos del Curso

- Revisar el modelo de Gestión Estratégica como base de los Programas de Mejoramiento de la Gestión de Personas.
- Analizar y explicar la importancia del alineamiento de la organización y de las personas con la estrategia empresarial
- Analizar la aplicación del modelo de gestión estratégica en el Servicio y su impacto en la gestión de personas
- Determinar cual es el impacto del aprendizaje y crecimiento de la Organización en el logro de su Misión utilizando el modelo del BSC
- Definir las métricas, la importancia y la estructura utilizada para evaluar el desempeño de la unidades de la organización y de sus colaboradores.
- Identificar los tipos de indicadores, formas de expresión y representación y analizar los aspectos relacionados con su implementación.



Alineación Entre los Recursos Humanos y La Gestión Organizacional

Los modelos vigentes de Gestión Estratégica en los que se han venido sustentado los programas de mejoramiento de la gestión implementados , tales como los Sistemas Integrados de Gestión, el **Cuadro de Mando Integral (BSC)**, los Modelos de Excelencia o el modelo del Capital Intelectual, presentan un denominador común: todos buscan la **alineación entre los recursos humanos y la gestión organizacional** manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios.

Este denominador común reflejado en la necesidad de lograr esta alineación se ha convertido en un factor clave que busca la organización para lograr éxito tanto en su gestión interna como en el logro de su **misión** y de los objetivos estratégicos que la concretan.



Alineación entre los recursos humanos y la gestión organizacional

Este **nuevo enfoque de gestión institucional con la alineación estratégica** del personal prácticamente cubre todos los aspectos de las áreas funcionales de la organización, lo que significa que los recursos humanos en conjunto son los actores fundamentales que crean e implementan la planificación de los objetivos institucionales y los procesos de trabajo dirigiéndolos a la obtención de resultados favorables para todos: usuarios , proveedores, colaboradores, país, etc.

Es así que los **modelos de gestión vigentes** que hemos nombrado (BSC; Modelos de Excelencia, Modelos de Calidad) nos acercan cada vez más a relacionar en forma más exitosa el recurso humano a la estrategia empresarial para cumplir su misión a través de planes, procesos y resultados conscientemente realizados para que se dirijan también en forma planificada a la generación de valor para la sociedad con el mejor aprovechamiento de los recursos que ésta les asigna.



RESPONSABILIDAD DE COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir es indispensable en primer lugar que todos los colaboradores la comprendan y la compartan para que trabajen en la misma dirección. Para que esto sea efectivo, debe comunicarse. Darla por entendida es un error. Cualquier colaborador(a) de la institución debe entender la estrategia básica y comunicarla es un papel fundamental para el conjunto de **directivos** de la institución.

Los mejores directivos son buenos profesores. Enseñan la estrategia, hablan de lo que representa para la institución y ayudan a sus colaboradores, proveedores y otros a relacionar sus acciones con la misma.

GENERACIÓN DE VALOR EN LA ORGANIZACIÓN

Un supuesto básico del beneficio de la unidireccionalidad de los recursos humanos - y del que prácticamente se desprenden varios otros beneficios- es que las personas son las únicas capaces de generar valor a la organización.

El recurso humano como generador de valor es un concepto que se ha impuesto prácticamente en todo el proceso de gestión desde que Michael Porter formulara sus conceptos sobre estrategia y generación de valor a principios de los 80. **Para eso hay que establecer unos criterios e indicadores para que la alta dirección distinga el aporte de las personas como un elemento diferenciador de la creación de valor institucional.**



Resumiendo:

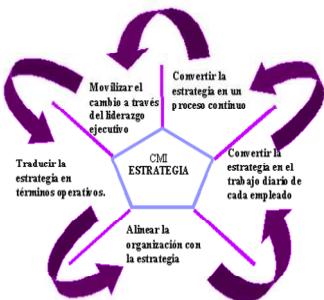
Los modelos vigentes de gestión organizacional como el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión de competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: **todos buscan la alineación entre los recursos humanos y la gestión organizacional** manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios.

Si bien en la actualidad puede existir consenso en que la estrategia de la organización sólo se cumple si los recursos humanos la conocen y comprenden y que este proceso de alinearnos en conjunto en dirección de la estrategia resulta clave para el éxito organizacional, también es indispensable evaluar cual es su aporte a la generación de valor para los destinatarios de sus productos



Gestión Estratégica de Personas

Modelo de Aplicación



A fin de introducir el modelo de Gestión Estratégica de Personas en el contexto de la estrategia empresarial, vamos a revisar conceptos básicos de Administración Estratégica de general aplicación en la implementación de estos modelos en los cuales podemos reconocer a título de ejemplo dos grandes orientaciones:

Calidad del servicio que se presta a los clientes, en que el énfasis de las iniciativas inscritas en este ámbito está puesto en pasar de una organización que define ante sí misma sus obligaciones para con los clientes, a una que se coloca en el lugar de los clientes, reconociéndoles derechos que pueden ejercer para hacer valer sus elecciones.

Perfeccionamiento de los instrumentos de gestión generados a partir de las experiencias exitosas en el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.



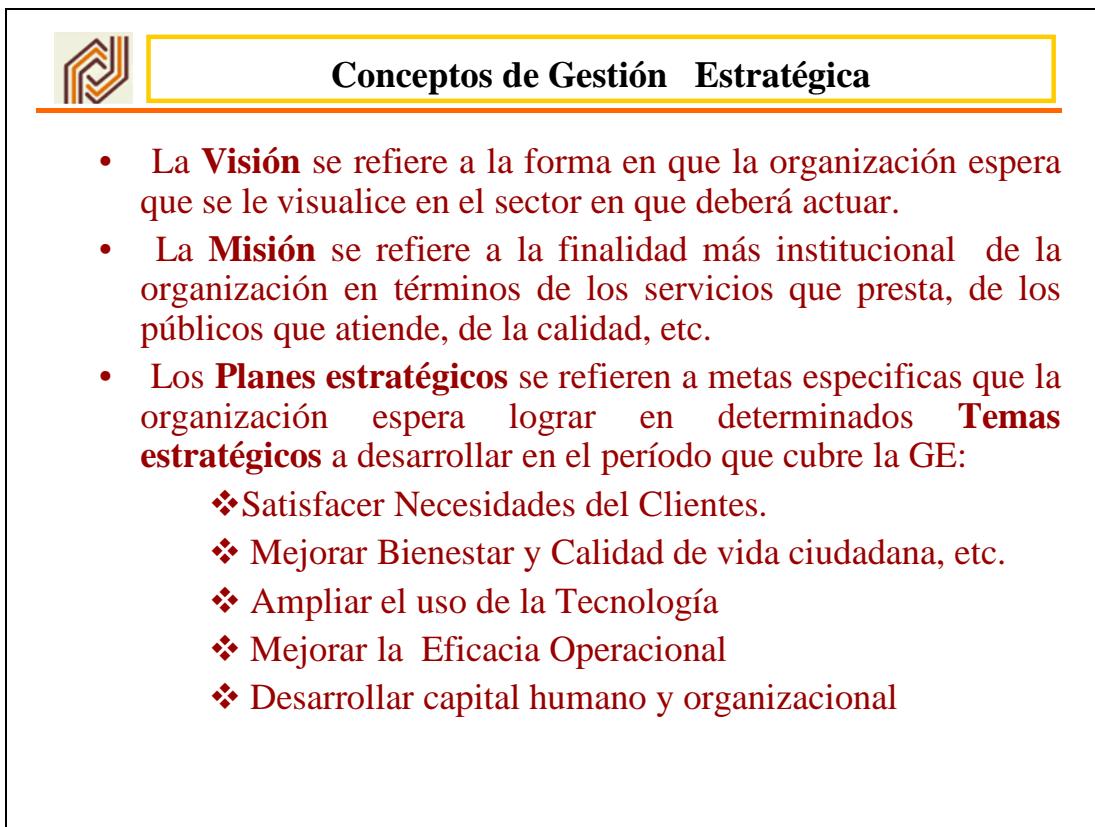
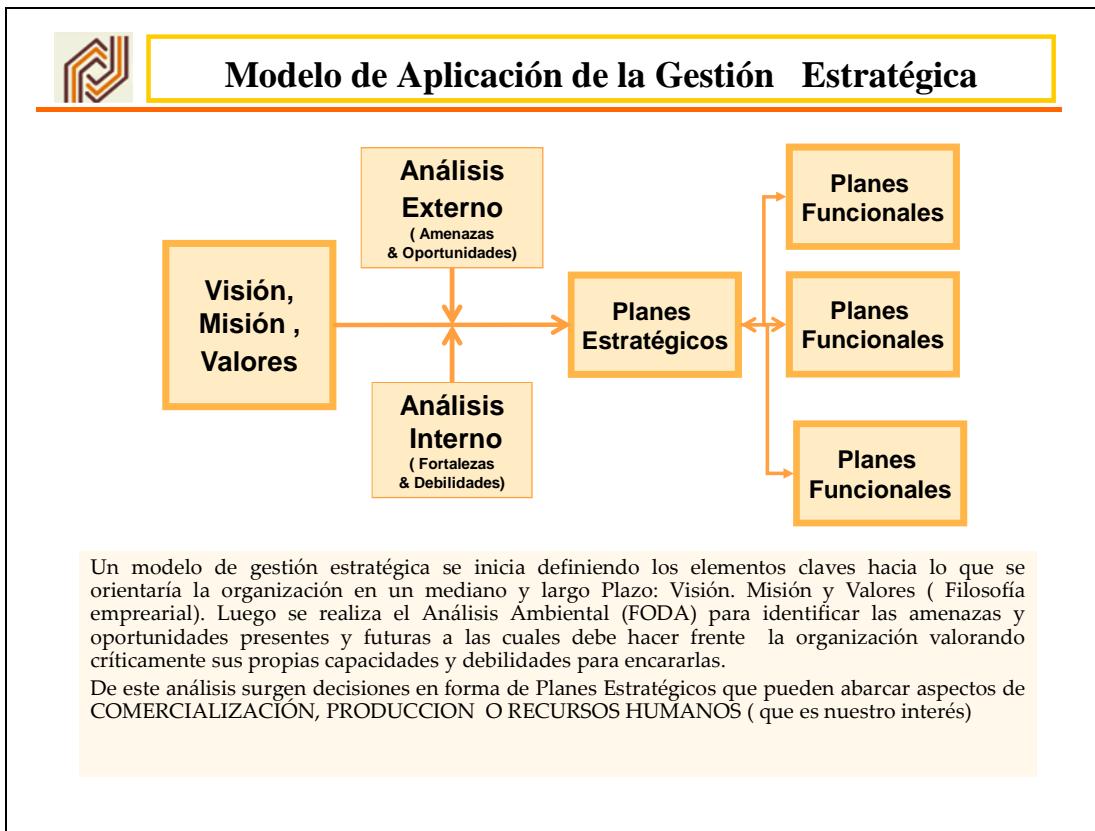
GESTION ESTRATEGICA

QUE ES / PARA QUE SIRVE:

- La GE puede aplicarse en cualquier tipo o tamaño de organización.
- Es un instrumento que permite alinear Visión y Misión con los requerimientos de los clientes y el trabajo cotidiano de sus trabajadores.
- Permite administrar y evaluar la estrategia empresarial.
- Facilita el monitoreo de los mejoramientos de eficiencia operativa.
- Desarrolla capacidad de organización.
- La estrategia implementada comunica el progreso a todos sus colaboradores

QUE ASPECTOS CUBRE:

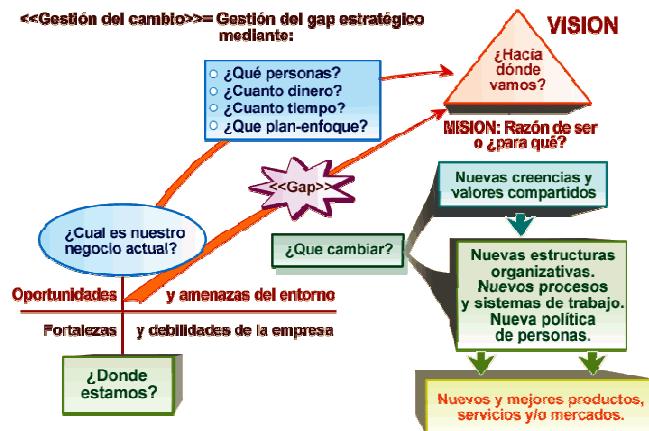
- PLANIFICACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA
- SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
- LIDERAZGO Y COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN.
- DESARROLLO DE PERSONAS Y ORGANIZACION
- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y/O PRODUCTOS ENTREGADOS.
- INFORMACIÓN Y ANÁLISIS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO.
- IMPACTO SOBRE LA COMUNIDAD.
- RESULTADOS CONTROLADOS





Determinación del Gap estratégico: ANALISIS FODA

En la siguiente lustración podemos revisar el proceso de planeamiento estratégico partiendo del análisis FODA para proyectarnos desde DONDE ESTAMOS hasta el punto hacia el cual queremos DIRIGIRNOS. Del análisis surge una brecha o GAP que indica lo que debemos cambiar. ¿Se requerirán nuevas estructuras organizativas, se deberán instalar nuevos procesos y sistemas de trabajo, se deberán implementar modelos de gestión de personas alineadas con la estrategia organizacional?



Filosofía Corporativa DAP

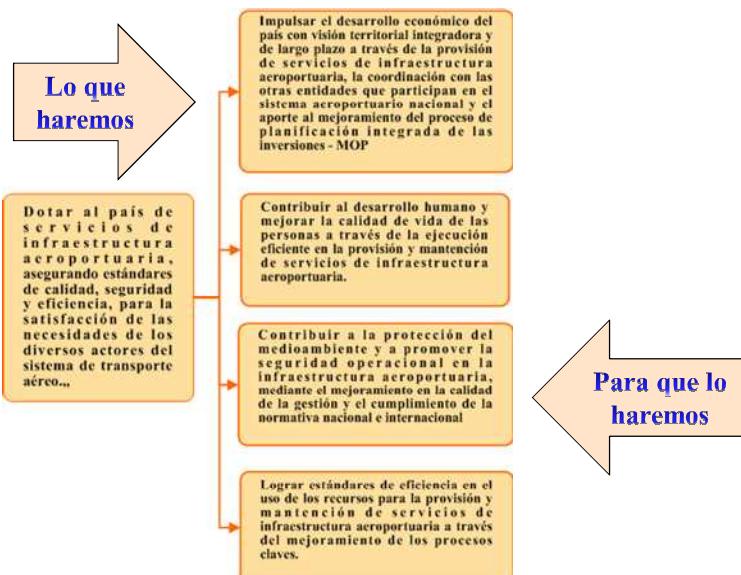


- Líder en gestión de Servicios de infraestructura aeroportuaria, con reconocimiento nacional e internacional por la calidad, tecnología e innovación aplicada a sus proyectos y a la efectiva y oportuna satisfacción de las demandas de sus clientes/as y usuarios/as.
- Dotar al país de servicios de infraestructura aeroportuaria, asegurando estándares de calidad, seguridad y eficiencia, para la satisfacción de las necesidades de los diversos actores del sistema de transporte aéreo, contribuyendo al desarrollo económico sustentable y a la competitividad del país, y a mejorar la conectividad, la integración territorial, la equidad y calidad de vida de las personas.





Mapa de objetivos estratégicos DAP



Que es el Planeamiento Estratégico

Smith Cavalie (2000) del Centro de Investigaciones Sociales Económicas y Tecnológicas nos dice que **el planeamiento estratégico es un conjunto de actividades formales dirigidas a producir una formulación estratégica**...cuando se establece un sistema de planeamiento estratégico se produce una demanda incremental de información que debe ser suministrada por las diversas áreas operativas de la organización... **en efecto, una de las tareas es establecer metas concretas para cada unidad de la organización, que si se cumplen la dirección sabe que la institución avanza en la dirección deseada...como** consecuencia el establecimiento de un sistema formal de planeamiento estratégico, hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Se produce pues un involucramiento de todos con la estrategia general ya que han formado parte de su formulación y formarán parte de su implementación que conducirá al Servicio al cumplimiento de los objetivos planteados para un período determinado. A su vez estos objetivos planteados son estratégicos en la medida en que van a producir para la organización un servicio de excelencia .

SMITH CAVALIE, Walter; “Herramientas de Planeamiento Estratégico: La. Competitividad en la Economía Global”,



Mapa de Planes Estratégicos Asociados a la Misión

En la siguiente ilustración podemos revisar el proceso de planeamiento estratégico que pudo originarse en el desarrollo de líneas estratégicas conque se apuntará a concretar la Misión Institucional

El resultado puede estructurarse como un mapa estratégico que define lo QUE HAREMOS para concretar la Misión.

Dotar al país de servicios de infraestructura aeroportuaria, asegurando estándares de calidad, seguridad y eficiencia, para la satisfacción de las necesidades de los diversos actores del sistema de transporte aéreo.,,

Impulsar el desarrollo económico del país con vía territorial integradora y de largo plazo a través de la provisión de servicios de Infraestructura aeroportuaria.

Contribuir al desarrollo humano y social de las personas y la mejora continua y eficiente en la provisión y mantenimiento de servicios de Infraestructura aeroportuaria.

Contribuir a la protección del medioambiente y a promover la sostenibilidad operacional en la provisión y mantenimiento de la Infraestructura aeroportuaria en el mejoramiento en la calidad de la gestión y el cumplimiento de la normativa nacional e internacional.

Lograr resultados de eficiencia en el manejo de la información y la administración de servicios de Infraestructura aeroportuaria a través del mejoramiento de los procesos claves.

Servicios de Infraestructura Aeroportuaria en la Red Primaria.

Servicios de Infraestructura Aeroportuaria en la Red Secundaria.

Servicios de Infraestructura Aeroportuaria en la Red de Pequeños Aeródromos.

X	X	X	X
X	X	X	X
X	X	X	X



Responsabilidades en la Gestión Estratégica

“Hacer que la estrategia sea parte del trabajo de cada colaborador de la empresa”.

Los Ingenieros ajustan velocidad y monitorean desempeño

¿ Estamos haciendo correctamente las cosas?

LA ALTA DIRECCION FIJA EL NORTE Y CONTROLA EL RUMBO

¿ Estamos haciendo las cosas correctas



¿Como se Operacionaliza la Estrategia?: BSC

- El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es un **SISTEMA DE GESTIÓN** (*management system*) que permite que la organización transforme su misión y sus estrategias en acción concreta realizable y medible. El sistema proporciona feedback relevante tanto de los procesos internos como de los resultados o impacto en clientes o usuarios generando input para la mejora continua.
- El BSC traduce la Estrategia y la Misión en un conjunto de **OBJETIVOS** relacionados entre si, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.
- **El BSC es también un Sistema de Medición del Desempeño que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas.**
- Originalmente el BSC se desarrolló como un sistema para medir el desempeño no financiero en el sector privado, pero pronto se demostró que era igualmente aplicable a las organizaciones del sector público, siempre que se hicieran las adecuadas adaptaciones a los mandatos y a la misión de las entidades del estado, que no tienen fines de lucro (aunque algunas tienen esos fines) .



Definición de las Perspectivas del BSC

El BSC considera 4 factores RELACIONADOS Y determinantes del desempeño institucional que apuntan a la concreción de la Misión y los Objetivos Estratégicos diseñados.

I Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Personas)

- **Personas**.- La capacidad de innovación y cambio, proviene del conocimiento de la gente como elemento primordial del éxito duradero.
- **Cultura Organizacional**.- elementos de colaboración, conocimiento, esquema de relaciones con los clientes.
- **Tecnología**.- Aprovechar e implementar tecnologías existentes del negocio.

II Perspectiva de Procesos de Negocio.

- Administrar el conocimiento y potenciar el trabajo en equipo. Eficiencia en los procesos reduciendo los ciclos de los procesos, bajando mermas. Aumento de la calidad en los procesos.

III Perspectiva del cliente /usuario.

- Focalización de los esfuerzos del servicio en el Cliente/usuario y ensu satisfacción. Los clientes deberían ser analizados por las características de los servicios que demandan y de sus propias características biográficas y psicograficas. Desarrollar sistemas de información y colaboración que propician una mejor relación Cliente – Servicio.

IV Perspectiva financiera.

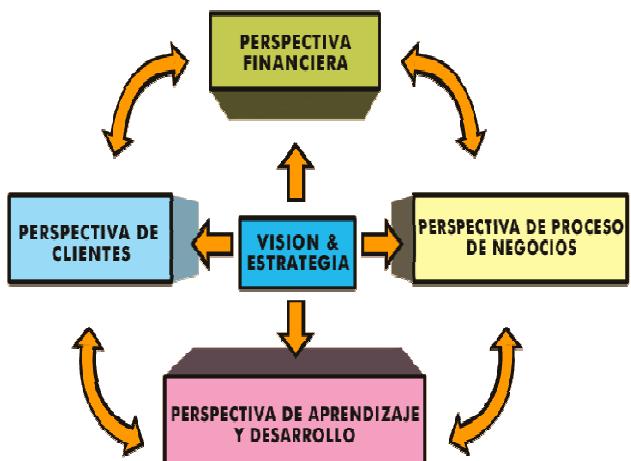
- Incluir Flujos de Caja, asignación y utilización del presupuesto, Ingresos, Rotación de Inventarios, etc.



Conexión de las 4 perspectivas del BSC

Cuando el BSC se aplica como modelo de Gestión Estratégica en el Sector privado, la visión estratégica se basa normalmente en un análisis que permite establecer liderazgo en costo, diferenciación en el producto o especialización en un nicho específico (Porter).

Definidas estas líneas estratégicas se hace necesario definir las iniciativas de cambio en las perspectivas del BSC, con adecuadas métricas de control, todas ellas apuntando al rendimiento financiero de las inversiones.

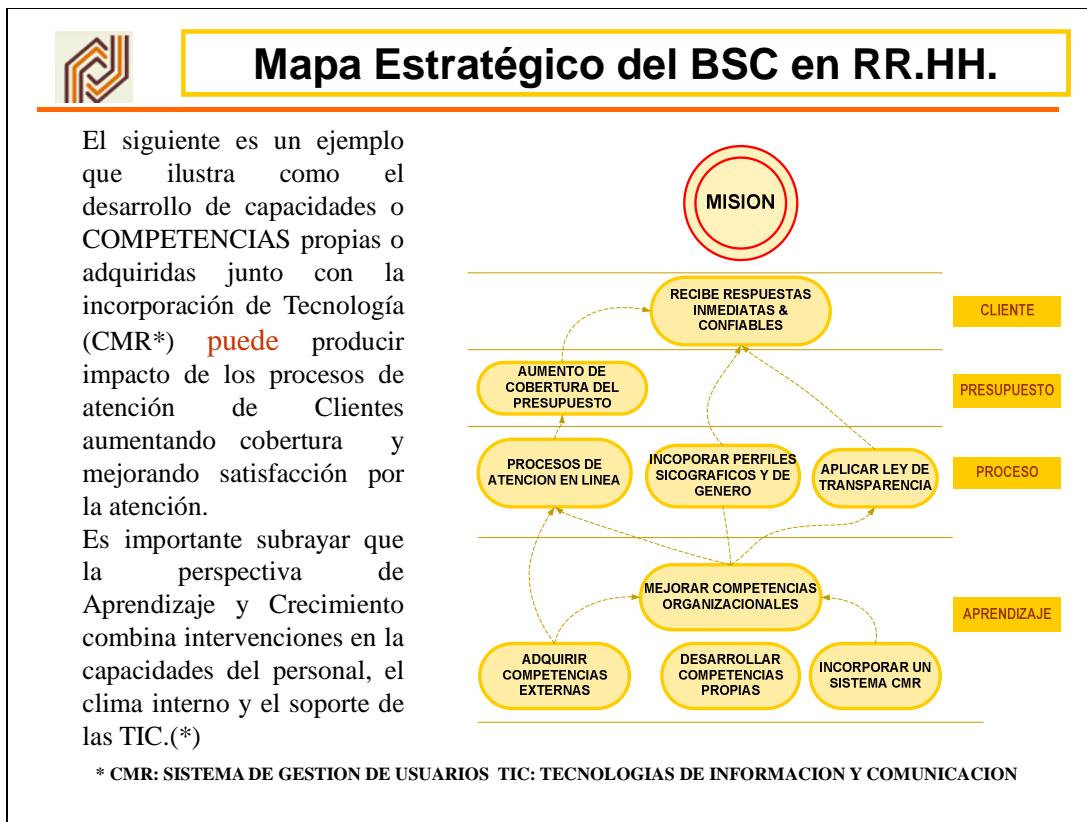
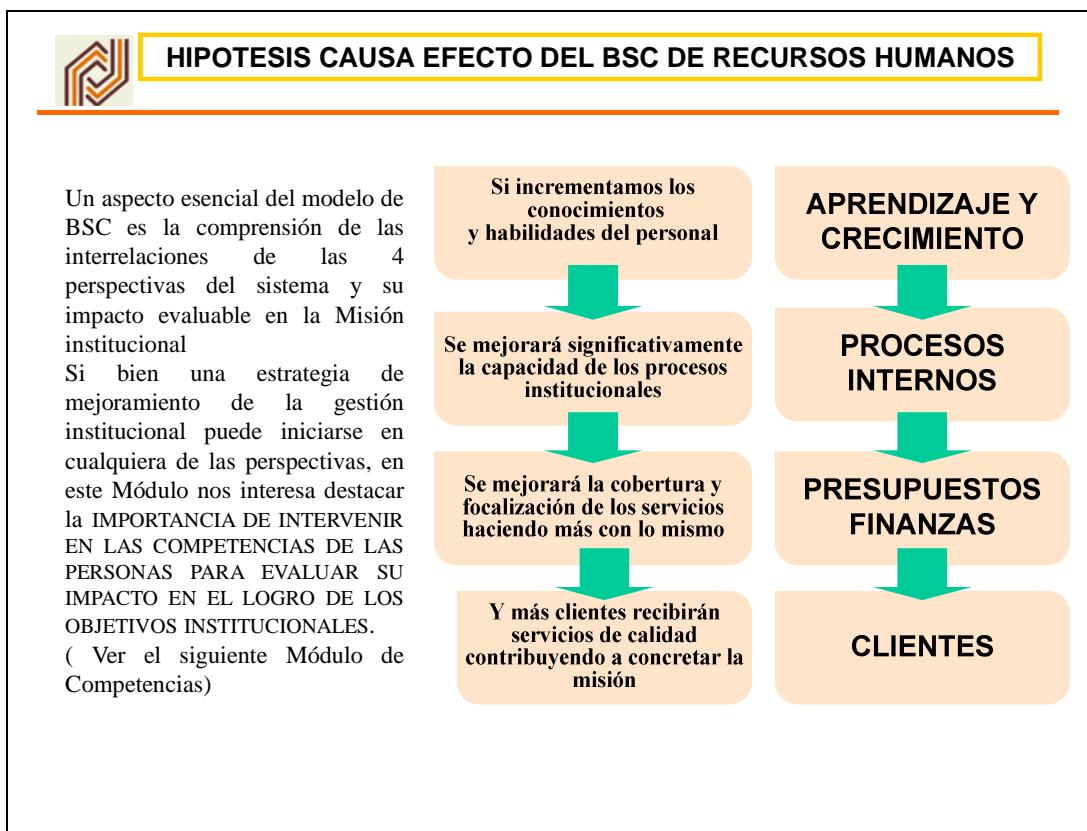


ADAPTACION DEL BSC AL SECTOR PUBLICO

Cuando se aplica el enfoque de BSC a una organización pública, la estructura debe considerar la naturaleza orientadora de la misión propia de las organizaciones públicas (en el contraste con la motivación de lucro que guía los negocios privados).

Si el resultado deseado para una organización privada es desarrollo, beneficios, competitividad; para una organización pública, los resultados deseado deben centrarse en el suministro de servicios eficaces a costos adecuados para los ciudadanos destinatarios generando mayor cobertura o focalización de los servicios







“GESTIÓN DE COMPETENCIAS”

Aplicación al Sector Público



Los procesos de diseño, ejecución y evaluación de programas de capacitación de PRODEM están certificados bajo la NORMA ISO 9001:2008



LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS: CREANDO VALOR EN LA ORGANIZACIÓN

La gestión de personas ha pasado positivamente, desde una **concepción administrativa** hacia un **enfoque de gestión**, en el que existen una mirada y planes estratégicos, que integran los **intereses** y finalidades de la organización y el **desarrollo de las personas**, articulando los distintos **planes y objetivos** operativos del Departamento de Personas y, promoviendo el aseguramiento de las **directrices institucionales**, a corto, mediano y largo plazo (como lo vimos en la aplicación del BSC)





El enfoque estratégico de Personas

- a. Desarrolla relaciones de impacto recíproco entre la política y las prácticas de gestión de personas y los **objetivos estratégicos de la institución**.
- b. Enfatiza en el alineamiento de la gestión de personas con la estrategia organizacional y transita desde administración del “ciclo de vida laboral” del personal hacia la preocupación por el impacto en la estrategia organizacional.
- c. Planifica y gestiona las personas focalizando y desarrollando políticas, procesos y prácticas pensando en el futuro de la organización y utiliza un modelo integrado y coherente.
- d. Gira en torno al proyecto de la institución y al desarrollo de las personas que componen la organización.
- e. Vincula explícitamente el desempeño individual y de los equipos, los procesos de gestión de personas y la estrategia de la institución.
- g. Coordina y alinea los diferentes subsistemas dentro del área de gestión de personas.
- h. Reconoce a las personas como el activo principal de la organización.**



Competencias como base del Sistema de Gestión de Personas



- El foco del aporte del personal ya no es desde “tareas y funciones” sino desde responsabilidades, lo que implica atribuir un sentido organizacional al trabajo individual, hacer consciente la contribución personal a la Misión, y consolidar una mirada de flexibilidad funcional de acuerdo a responsabilidades.
- De lo que se trata es de poner el foco en los comportamientos concretos que realmente generan valor (**COMPETENCIAS**) ya que de poco sirve contar con personal de excelencia pero que no logre traducir su preparación en comportamientos concretos que beneficien a la organización.
- La “antigüedad” no asegura ni es predictor de un desempeño alineado y competente.



PERFILES DE COMPETENCIA



- El punto de partida de todas las actividades dentro de la gestión de recursos humanos es conocer los puestos de trabajo de la organización y elaborar los perfiles de los mismos.
- Los perfiles son diferentes según el enfoque que se adopte en la gestión de recursos humanos de la empresa; sin embargo, siempre recogerán los rasgos o las competencias que deberán tener los ocupantes del puesto para poder desempeñar su trabajo con eficacia, eficiencia y seguridad.



PERFILES DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS



- Los dos enfoques reconocidos para levantar perfiles de cargo se basan en los **rasgos** o en las **competencias** que deberán tener los ocupantes del puesto para poder desempeñar su trabajo con **eficacia, eficiencia y seguridad**.
- El modelo de rasgos ha ido dejando paso al **ENFOQUE CENTRADO EN LAS COMPETENCIAS**; esto es, a la definición de los perfiles de exigencias de los puestos **en base a los comportamientos o conductas que debe llevar a cabo o demostrar el titular del puesto** para realizar su trabajo con eficacia, eficiencia y seguridad.
- Al elaborar el catálogo de competencias de la empresa y de los cargos, es preciso partir de su modelo estratégico, implicar a todos los empleados en el proceso, y asegurarse de que en los perfiles de exigencias se incluyen tanto las competencias estratégicas, como las específicas, comunes y técnicas.



Personas Competentes

Se reconoce, de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer.

Si el algo que se ha hecho tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo; es decir, tiene o posee competencia laboral.

La competencia laboral es, entonces uno más de los diferentes atributos de la persona -en su carácter de trabajador- y dicha competencia es, por lo tanto, identificable en la persona misma.

La identificación de la competencia laboral de un trabajador, resulta posible si y sólo si está también definido el contexto laboral en el que se aplicará la competencia.

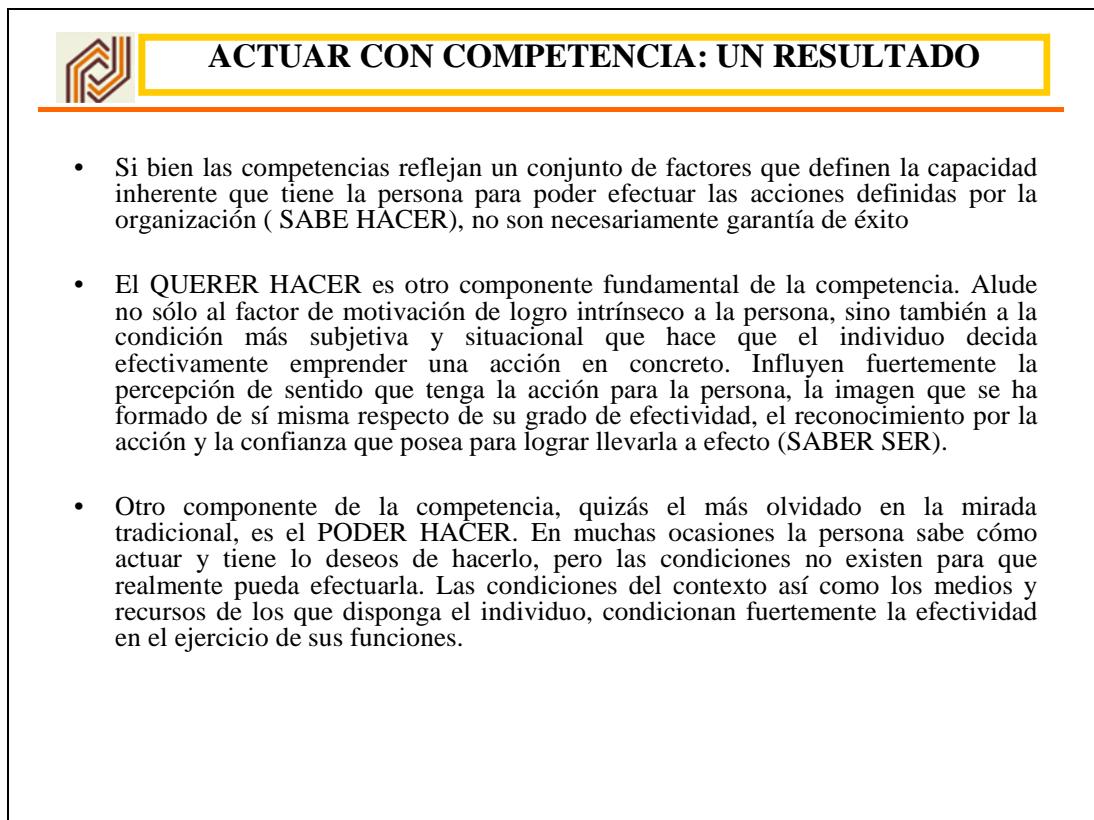
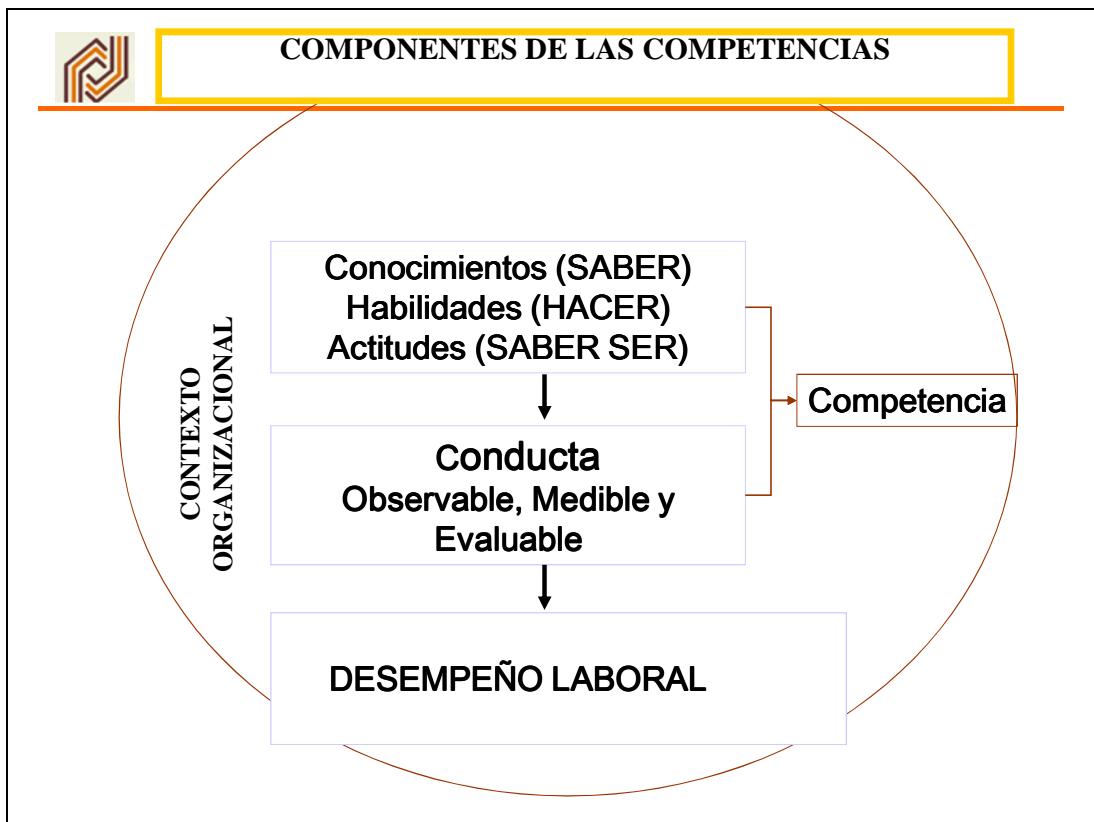


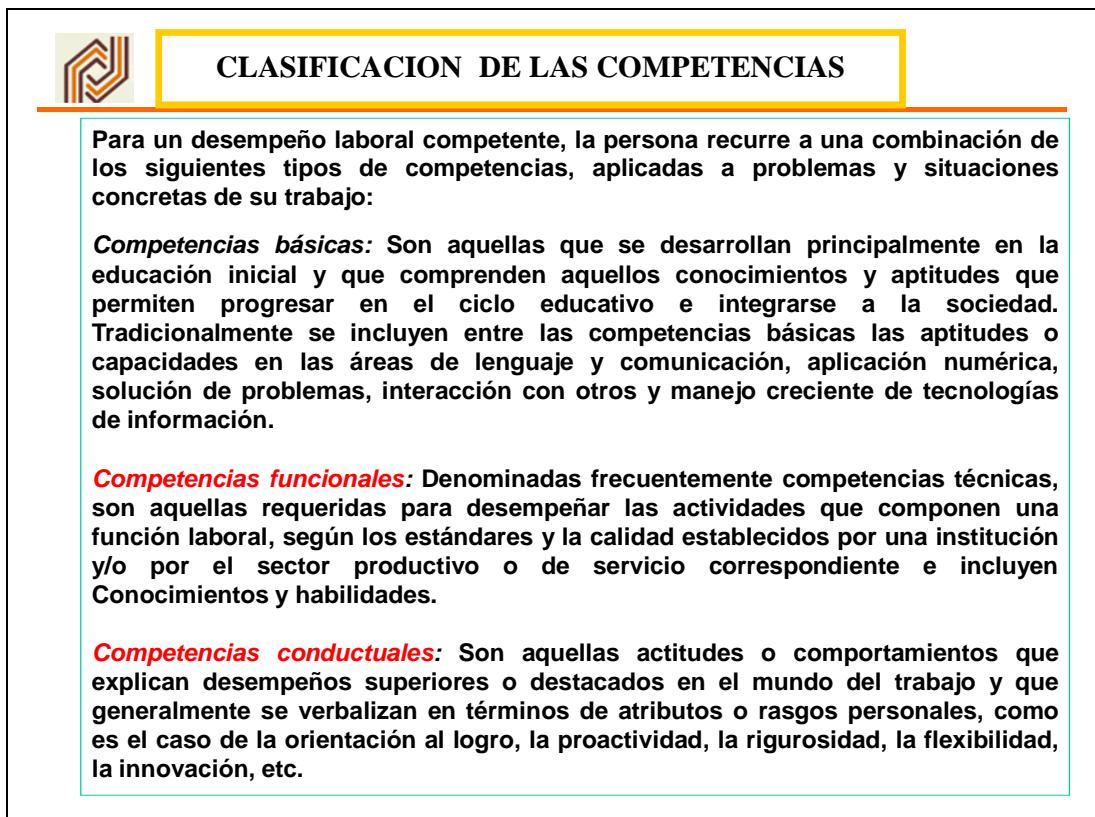
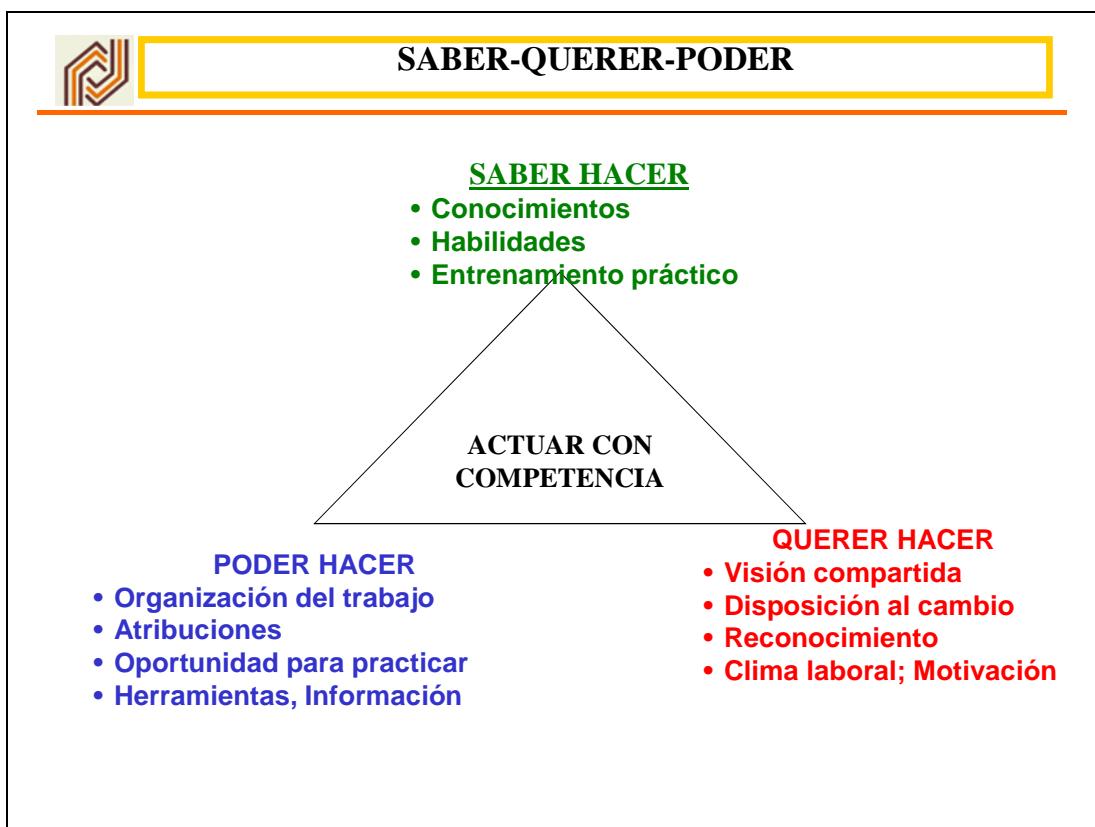
COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

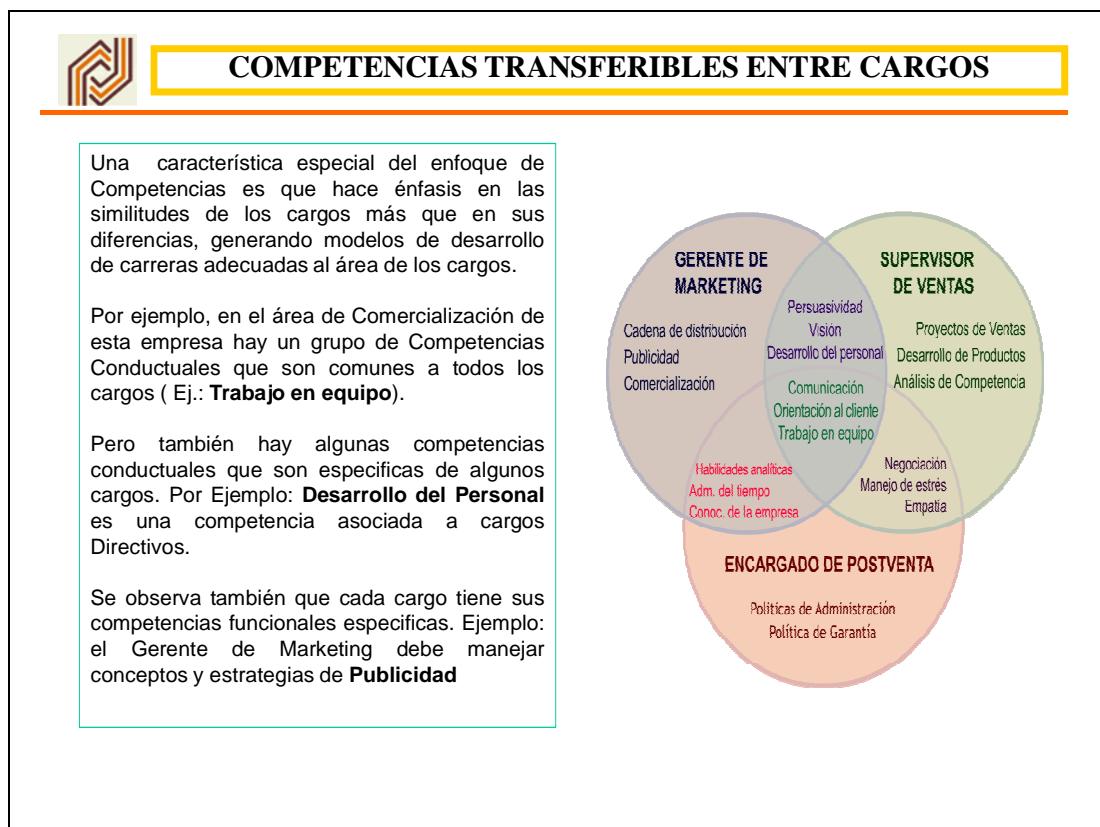
El conjunto de atributos que determinan el nivel de las competencias se traducen en acciones OBSERVABLES (*) que implican una combinación de :

- CONOCIMIENTOS que están en la base de la ejecución exitosa de un trabajo,
- HABILIDADES que se ponen en práctica en la ejecución misma y que fruto de la experiencia pueden ser ejecuciones automatizadas (SABER HACER) y
- COMPORTAMIENTOS que acompañan al hacer concreto como la preocupación por el medio ambiente o la propia seguridad y la de otros (SABER SER).

Las competencias se demuestran en un contexto laboral específico y – por lo tanto- son influidas por la cultura organizacional y el ambiente de trabajo. **En otras palabras , las competencias pueden definirse como : la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes, que se manifiestan en un comportamiento laboral que puede ser observado, medido y evaluado en un contexto laboral específico.**









IMPORTANCIA RELATIVA Y PROBLEMAS DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

Por cierto, la importancia relativa de las distintas áreas de competencia laboral varía según la naturaleza del trabajo; por ejemplo, para un operario que ensambla las piezas de un televisor en un taller las destrezas sicomotoras pueden ser los atributos más importantes en su trabajo; en cambio, esos mismos atributos pueden tener poco o ningún valor en el caso de un gerente.

Evidentemente, no todas las competencias pueden ser desarrolladas a través de la capacitación, y no todas las competencias presentan el mismo grado de dificultad para ser identificadas.

Claramente, los conocimientos y las habilidades pueden ser objeto de la capacitación y son relativamente fáciles de medir; no así los rasgos de personalidad relevantes, los cuales tienen un carácter innato y permanente y su identificación requiere, a menudo, el uso de técnicas psicométricas especiales.

En un nivel intermedio están las competencias relacionadas con la disposiciónánimica en el trabajo; éstas pueden ser modificadas hasta cierto punto mediante la capacitación o a través de intervenciones en otros ámbitos de la gestión de los recursos humanos como, por ejemplo, las políticas de compensaciones e incentivos.



RESUMIENDO, LAS COMPETENCIAS

- ***Se expresan cuando se realiza un trabajo***
- ***Son características permanentes de las personas.***
- ***Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.***
- ***Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.***
- ***Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.***
- ***Pueden ser generalizables a más de una actividad.***
- ***Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.***



MODELOS O DICCIONARIOS DE COMPETENCIAS

"Por modelo de competencias entendemos la documentación formal, habitualmente a través de un manual o diccionario , de cuáles son las competencias de una organización. Mayormente estos manuales contienen las competencias conductuales y ocasionalmente las específicas o funcionales por nivel de la organización .

La definición del concepto de competencias exige que este manual incluya las competencias identificadas mediante descriptores traducidos en **conductas observables**". El Diccionario permite:

- Que las personas que trabajan en una organización sepan en qué dirección orientar su comportamiento, de tal manera de acompañar las metas de la organización.
- Cuando las competencias están adecuadamente descriptas y se dan a conocer se "favorece la autoevaluación, la planificación del propio desarrollo, la autocapacitación y la regulación de las conductas en entornos de mayor virtualidad y empoderamiento "
- Que el área de Recursos Humanos oriente todas sus prácticas en el sentido de que las competencias que la organización requiere se desarrollen en las personas.
- Que cada supervisor, jefe o gerente conduzca a su gente de manera de desarrollar y mantener las competencias requeridas.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El Diccionario de Competencias es un documento que identifica, ordena y define las competencias conductuales y funcionales de una organización de modo estandarizado.

Contiene :

- Definiciones conductuales de la competencia y de sus niveles, si estos han sido definidos
- Palabras claves y frases que la definen (elementos de competencia)
- Ejemplos que describen la competencia "en la vida real".
- Opcionalmente, informaciones sobre consecuencias negativas de la falta o exceso de la competencia.

Niveles de competencia

- *Si bien una competencia determinada puede presentarse en una misma familia de cargos , éstas se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados representan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño. A continuación señalaremos una de las clasificaciones aplicables:*
- *Nivel 1:* Ocupaciones en las que se aplica el conocimiento a un reducido grupo de labores, rutinarias o predecibles en su mayoría. (Ejemplo: Auxiliar)
- *Nivel 2:* Ocupaciones en las que se aplican conocimientos en una amplia e importante gama de actividades laborales, realizadas en diversos contextos. Algunas son complejas. (Ejemplo: Asistente Ejecutiva)
- *Nivel 3:* Competencia en una gama variada de trabajo, desempeñada en diferentes contextos, usualmente complejos y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía. (Ejemplo: Técnico Informático)
- *Nivel 4:* Amplia gama de actividades complejas (técnicas o profesionales) desempeñadas en una amplia variedad de contextos. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y ocasionalmente por la asignación de recursos. (Ejemplo: Jefe de proyectos)
- *Nivel 5:* Aplica una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas en una amplia variedad de contextos a menudo impredecibles. Gran autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación. (Ejemplo: Gerente Informático).

Niveles de Competencia funcional

Ejemplo : Contabilidad

NIVEL 0	No se requiere en el cargo
NIVEL 1	Conocimiento del vocabulario empleado en contabilidad.
NIVEL 2	Conocimiento básico del plan contable
NIVEL 3	Capacidad para realizar un análisis detallado del plan contable
NIVEL 4	Capacidad para preparar estados financieros
NIVEL 5	Consolida balances, define políticas contables, es capaz de crear nuevos sistemas contables.



NIVELES DE COMPETENCIA CONDUCTUAL

EJEMPLO: COMUNICACION

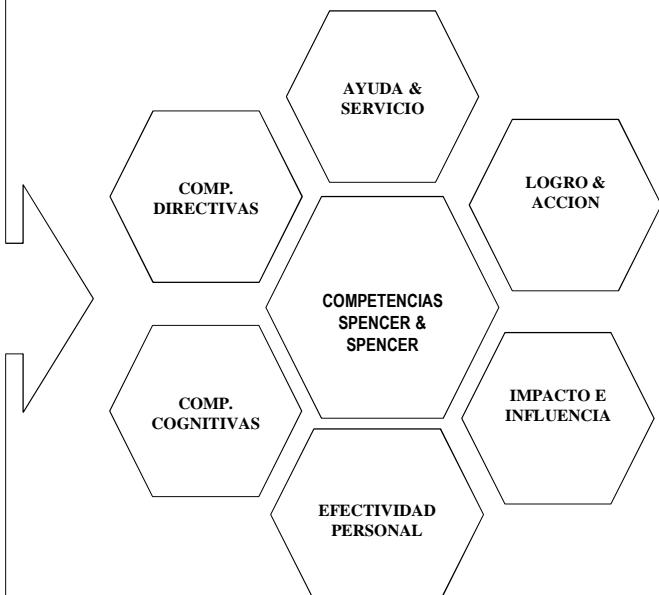
NIVEL 0	Trabajo aislado con muy poca interacción
NIVEL 1	Se requiere coordinación y cooperación en el entorno del puesto de trabajo
NIVEL 2	Comunica órdenes e instrucciones
NIVEL 3	Contactos con personal externo a la empresa
NIVEL 4	Se relaciona activamente con otras unidades
NIVEL 5	Contactos con clientes, manejo de medios de comunicación, establece directrices en la materia.



Diccionario de Spencer & Spencer

La disposición de Listas de Competencias Conductuales estructuradas en tipos o grupos con sus respectivos descriptores configuran el Diccionario de Spencer & Spencer, de amplio uso en los sistemas de Selección en base a competencias. El Diccionario de Spencer & Spencer clasifica las Competencias en 6 grupos:

- Logro y acción
- Impacto e Influencia
- Efectividad personal
- Competencias cognitivas
- Competencias directivas
- De ayuda y Servicio





EJEMPLO DE LA COMPETENCIA DE LIDERAZGO (Comp. Directiva de Spencer & Spencer)

1. **Asignar tareas**. Establecer la agenda diaria. Explicar y mostrar los detalles de la tarea. Informar a las personas que pueden verse afectadas por una decisión. Hacer comprender la relación del trabajo con la misión de la Empresa.
2. **Promover el diálogo abierto**. Asegurarse que el equipo que dirige tenga la información necesaria. Asegurarse que todo el mundo comprenda la visión y la misión de la Empresa. Construir confianzas de modo que los subordinados planteen inquietudes y sugerencias.
3. **Promover la Efectividad del Grupo**. Mantener alta la motivación del grupo para alcanzar buenos niveles de productividad y resultados. Hacer un esfuerzo personal para tratar con equidad a todos los miembros del grupo. Exigir altos resultados.
4. **Alinear los objetivos del grupo con los de la Organización** . Crear contactos de apoyo y patrocinio a través de la organización. Transmitir las expectativas que la Administración tiene de su equipo. Asegurarse que se cubran las necesidades del grupo. Proteger los éxitos y resultados del grupo.
5. **Posicionarse a sí mismo como Líder**. Asegurarse que los otros asuman la misión, metas, agenda, clima, políticas, etc. "Dar un buen ejemplo" (es decir, modelar la conducta deseada). Asegurarse que las tareas del grupo se cumplan (es un líder creíble). Comunicar una visión unificada que genere entusiasmo y compromiso con la misión del grupo.



PERFIL DE COMPETENCIAS DE CARGOS DIRECTIVOS

Las investigaciones realizadas para determinar cuales han de ser las competencias directivas que deben desarrollar quienes ocupan o deberán ocupar estos cargos en el futuro indican tres grupos de competencias:

- **Las competencias estratégicas:** que permiten lograr que se concrete la Misión y los Objetivos asignados al equipo de colaboradores, los que nacen del modelo de gestión estratégica bajo los cuales se conducen las instituciones que modernizan sus servicios. Aquí podemos citar :orientación al usuario, calidad en el servicio, mejoramiento continuo, etc.
- **Las competencias sociales y de liderazgo ,** las que habilitan al directivo para ser capaz de **comunicar** bien el propósito institucional y los objetivos, así como desarrollar a las personas que trabajan en su entorno laboral, fortaleciendo al mismo tiempo los vínculos de pertenencia, la confianza y la unidad.
- **Las competencias de eficacia personal.** Son competencias que favorecen la adaptación de la persona a su entorno, en diferentes niveles, y que potencian los dos primeros grupos de competencias. En este tercer grupo se incluye la iniciativa, el optimismo, la capacidad para gestionar el tiempo y el estrés, la integridad o el aprendizaje personal.



COMO LEVANTAR PERFILES DE COMPETENCIA

- El punto de partida de todas las actividades dentro de la gestión de recursos humanos es conocer los puestos de trabajo de la organización y elaborar los perfiles de los mismos.
- Los perfiles son diferentes según el enfoque que se adopte en la gestión de recursos humanos de la empresa; sin embargo, siempre recogerán los rasgos o las competencias que deberán tener los ocupantes del puesto para poder desempeñar su trabajo con eficacia, eficiencia y seguridad.



DEFINICIONES FUNDAMENTALES

¿Qué es un Perfil?

El perfil es un documento que contiene información acerca de un cargo determinado y las características o requerimientos que éste exigirá a quien lo desempeñe. Un perfil debe responder a:

- ¿Cuáles son los objetivos y desafíos de los puestos de nuestra organización?
- ¿Cuáles son sus funciones o Unidades de Competencia?
- ¿Qué competencias o habilidades requerirá la persona que ocupe determinado puesto, para poder desempeñarlo de forma exitosa?

¿Por qué confeccionar un perfil?

Confeccionamos un perfil para contar con información válida y objetiva respecto de sus elementos constituyentes y las características que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en él.



ENFOQUES UTILIZADOS PARA LEVANTAR PERFILES

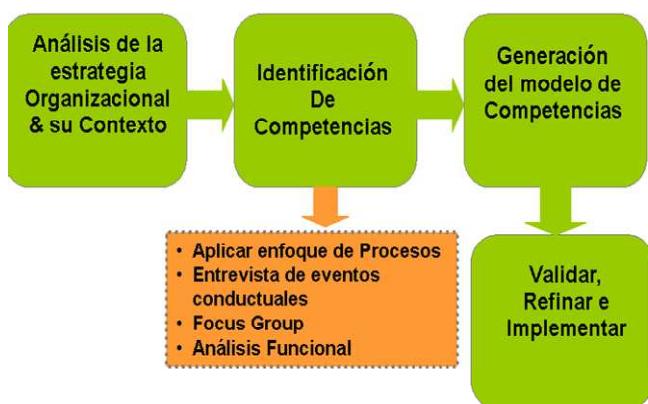
- El **Análisis Funcional** como metodología de identificación de competencias se caracteriza esencialmente porque los objetivos y funciones de la empresa – con las cuales deberán ser consistentes las competencias de su personal – no se definen desde la organización considerada como sistema cerrado sino en términos de la relación con su entorno.
- El **análisis conductista** parte de la persona que hace bien su trabajo (de acuerdo a los resultados esperados), y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior. Sobre esta base, durante la década de los ochenta Richard Boyatsis armó un modelo genérico de competencias gerenciales.
- El **enfoque constructivista** tiene su principal referente en Bertrand Schwartz, de Francia. Este construye la competencia teniendo en cuenta a las personas. Incluye a las de bajo nivel educativo a diferencia del enfoque conductista que toma en cuenta a las que poseen un desempeño superior. Considera importante la participación de los trabajadores en la definición de los contenidos. No se define a priori con qué grado de competencia tendrán que ser capacitados los trabajadores, ésta definición se hará en la práctica.

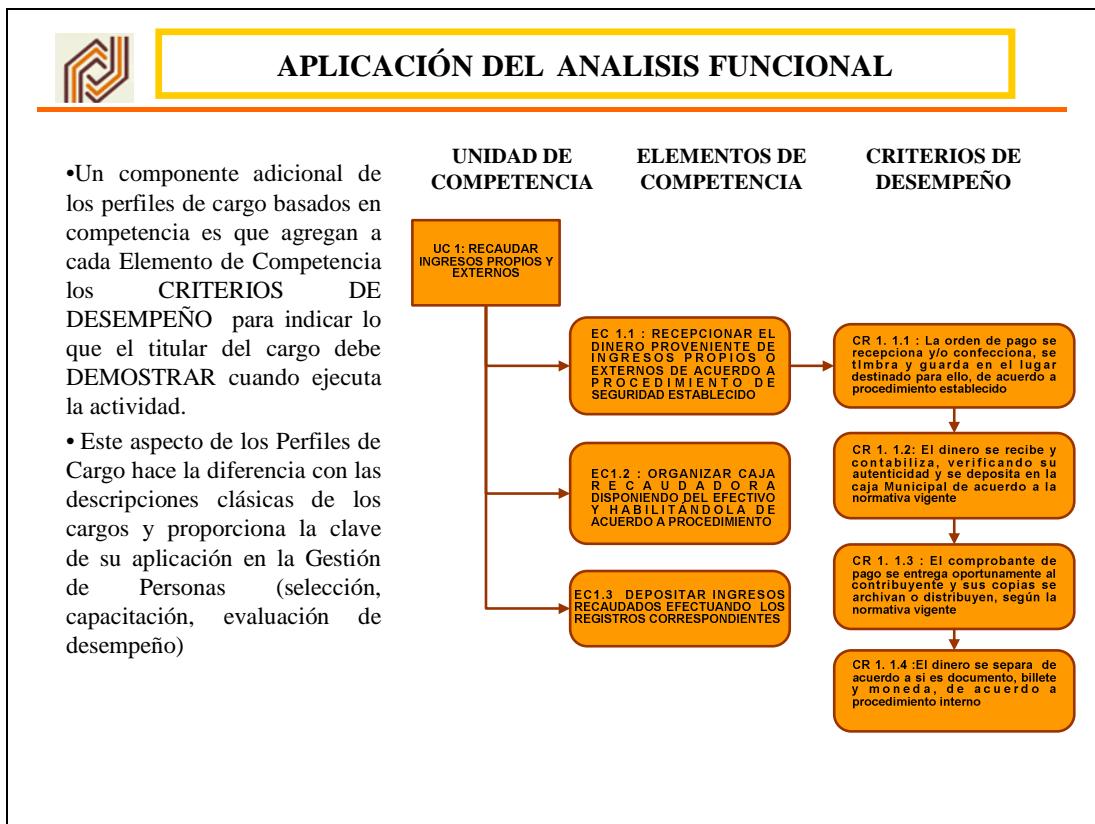
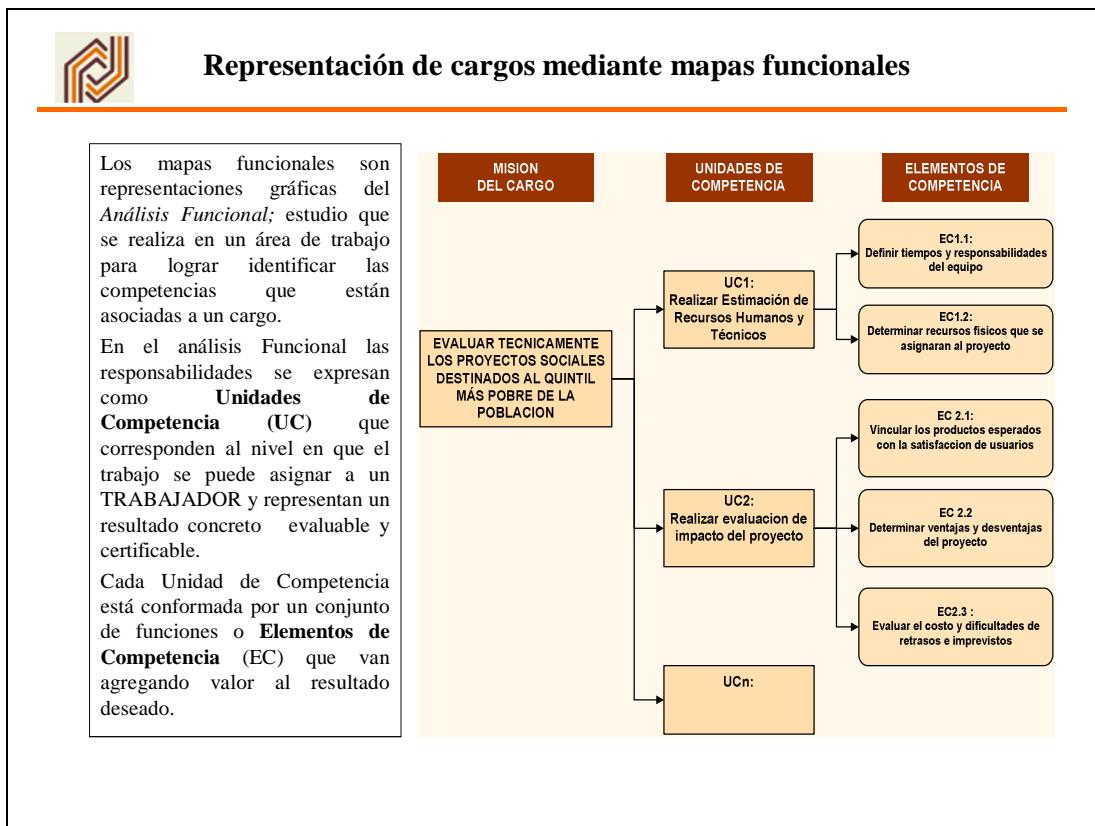


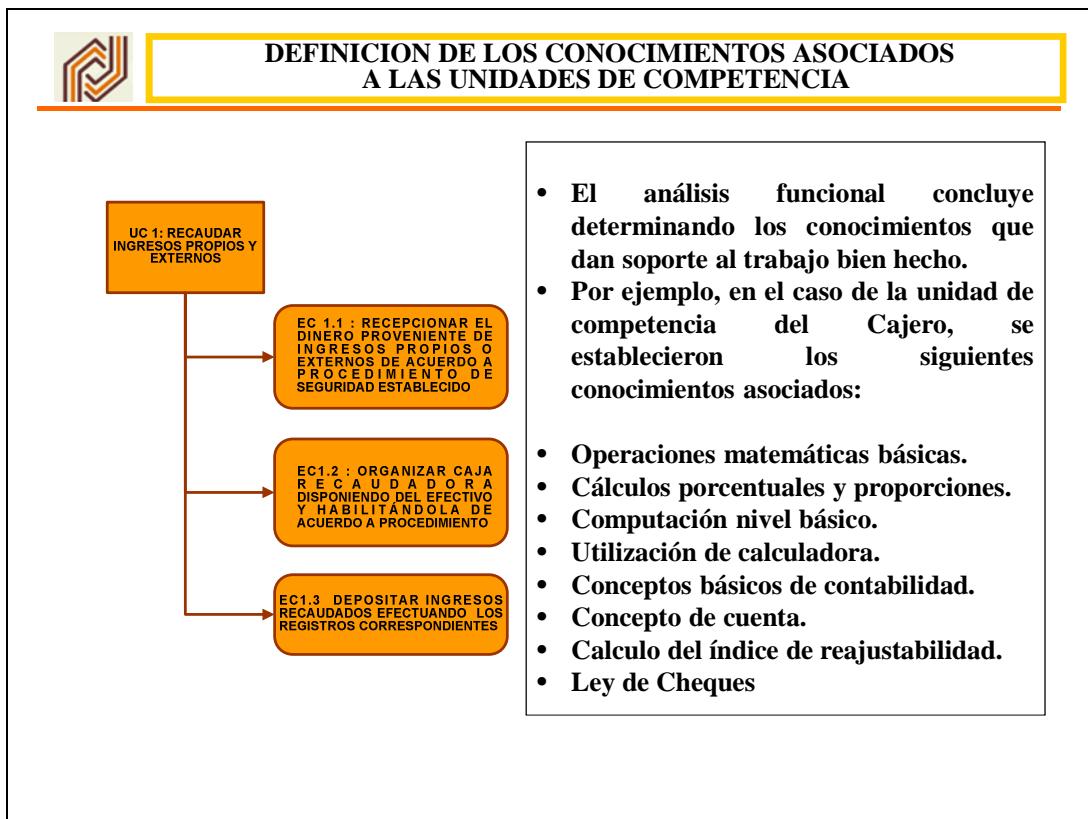
Modelo del Proceso de Levantamiento de Perfiles de Competencias

- Los perfiles de cargos se determinan partiendo del análisis de la gestión estratégica de la institución para luego identificar las :
 - Competencias Funcionales
 - Competencias Conductuales asociables al cargo.

- Las técnicas utilizadas son entrevistas, cuestionarios y la observación directa.
- El panel de expertos es especialmente útil en los procesos de validación de la información recopilada







EJEMPLO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES ASOCIADAS A LA UNIDAD DE COMPETENCIA

Ejemplo de aplicación del Diccionario a los elementos de competencia del cargo CAJERO.

En este caso se incluye la definición de la competencia conductual y los descriptores de conducta para cada elemento de competencia

Conductas asociadas a las Actividades Claves y ejemplos de éstas			
Competencia Conductual	1. Recepcionar dinero.	2. Organizar caja recaudadora.	3. Depositar ingresos recaudados.
Proiedad y ética:	<ul style="list-style-type: none"> Recepta el dinero con transparencia y honestidad, respetando y aplicando los procedimientos internos. Manipula el dinero recibido rigurosamente, de acuerdo a los procedimientos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Establece las cajas recaudadoras respetando y cumpliendo los procedimientos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza el depósito de los ingresos recaudados con honestidad, cuidando que se cumplan los procedimientos internos
Preocupación por el orden y el detalle:	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene las órdenes de pago archivadas en orden. El dinero es contabilizado de forma acuciosa, dándose el tiempo necesario para ello. El comprobante de pago es entregado preocupándose que corresponda a su valor y origen. 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica el dinero recibido en efectivo para establecer la caja con rigurosidad y precisión. La caja recaudadora es habilidad respetando los tiempos establecidos para su funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Los ingresos recaudados son sumados cuidadosa, estricta y rigurosamente, ciñéndose al procedimiento. Las boletas de depósito son elaboradas detalladamente, preocupándose que correspondan a su valor y origen. Los ingresos recaudados son depositados y/o resguardados respetando los tiempos establecidos.
Capacidad organizativa:	<ul style="list-style-type: none"> Ordena los cheques, billetes y monedas según su valor, oportunamente y sin desatender al público. Clasifica y registra a tiempo la documentación recepcionada. Atiende los plazos de cumplimiento y vencimiento de la documentación recibida. 	<ul style="list-style-type: none"> Organiza la información revisada y actualizada oportunamente para los reportes periódicos. La rendición de cuenta de fondos es remitida atendiendo los plazos de cumplimiento y vencimiento de la documentación recibida. 	<ul style="list-style-type: none"> Completa las boletas de depósito de forma detallada y legible. Organiza los depósitos considerando los plazos de los documentos recibidos.



Ejemplo de un perfil de Cargo basado en competencias

FUNCIONES	ÁREA	COMPETENCIA	A	B	C
1. Organiza administrativamente su oficina.	Logro y Acción	Motivación de Logro	X		
		Orden y Calidad	X		
2. Ingresa el registro de asistencia diaria de packing a una planilla Excel	Ayuda y servicio	Orientación al cliente		X	
		Conocimiento Organizativo	X		
3. Envía información a través de correo electrónico a las unidades que requieren de información de packing.	Influencia	Construcción de Relaciones	X		
		Desarrollo de persona	X		
4. Recibe información de otras unidades y las imprime. Para ser archivadas según corresponde.	Directivas	Trabajo en equipo	X		
		Pensamiento analítico		X	
5. Emite un informe al jefe de packing y al encargado de turno de los datos estadísticos de packing	Cognitivas	Aprendizaje y experiencia		X	
		Autocontrol		X	
6. Ingresa datos estadísticos de los diferentes procesos a las planillas que correspondan..	Eficacia personal	Confianza		X	
		Compromiso		X	
7. Mantiene información de los costos de packing al día					
8. Confecciona planillas que se requieran para la operación de los diferentes procesos administrativos.					
9. Cumplir con normas de higiene y seguridad ambiental.					

Las competencias Genéricas se presentan en tres niveles de dominio



ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE PERSONAS BASADA EN COMPETENCIAS





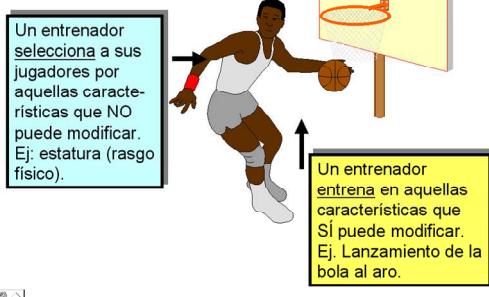
Componentes del Sistema integrado de la Gestión de personas

- El enfoque de alineamiento estratégico de la gestión de personas con la estrategia organizacional, las distintas funciones deben adaptarse y promover en todos los ámbitos organizacionales esta nueva orientación, adaptando los subsistemas que lo componen a este modelo.
- a. Subsistema de **Reclutamiento y Selección**. Orientado a la provisión de una vacante. Como herramienta de trabajo, desarrolla el diseño de perfiles de selección, baterías de evaluación, entre otras.
- b. **Subsistema de Inducción**: Orientado a recibir, insertar y adaptar adecuadamente a las personas que ingresan a la organización, pero también a aquellas que estando en ella, asumen nuevos cargos o funciones en una posición determinada. Como herramienta de trabajo, desarrolla programas de inducción institucional.
- c. **Subsistema de Capacitación y Formación**: Orientado a perfeccionar y desarrollar las competencias de las personas. Como herramienta de trabajo, se destacan los programas de formación y entrenamiento institucional.
- d. **Subsistema de Gestión del Desempeño**: Orientado a definir el valor que se le da al desempeño de un/a funcionario/a y dejar constancia de ello. Como herramienta de trabajo, se destacan los programas de evaluación del desempeño.
- e. Otros.



Aplicaciones del enfoque de Competencias a Selección de Personal

Algunas consideraciones sobre la selección por competencias



Los sistemas de gestión de personas basados en competencias facilitan la ejecución de las funciones de gestión del talento, entre ellas la Selección de personal. El proceso de selección se inicia con la identificación de las competencias requeridas para el cargo y prosigue con la evaluación de los candidatos frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspiran.

De este modo, el proceso de Selección se apoya en las competencias definidas por la organización. Basados en el perfil de cargos levantado, el proceso se apoya en las competencias requeridas por la organización, sean éstas de tipo funcional o conductual.

Con este enfoque se puede decir que más que un candidato para un puesto, lo que se busca es un candidato para la organización.

Otro aspecto esencial del modelo de competencias aplicado a selección es que incorporan situaciones controladas en las que los candidatos deben demostrar determinadas conductas (assessment center)



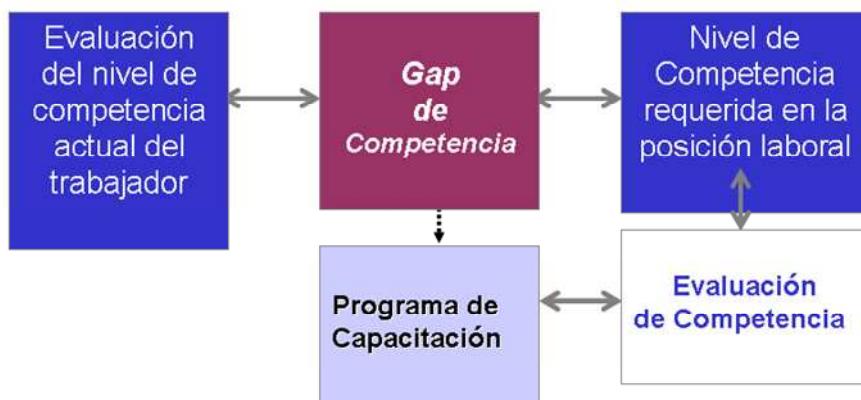
Aplicaciones del enfoque de Competencias a Programas de Integración y Promoción

- El enfoque de competencias aplicado a la gestión de recursos humanos facilita la adopción de un enfoque integrador .
- Por ejemplo, cuando se lleva a cabo una **acción formativa** se pueden definir más fácilmente sus objetivos de aprendizaje (comportamientos que los entrenandos deben llevar a cabo al finalizar la misma) incluyendo sus indicadores de logro (consecuencias concretas que se espera que tengan sobre el rendimiento y/o la seguridad los comportamientos aprendidos por los sujetos). De esta forma se pueden evaluar la eficacia, la eficiencia y la rentabilidad de la acción formativa.
- El modelo de competencias facilita realizar predicciones sobre el rendimiento y la seguridad de las personas en su trabajo. Por ejemplo, si una persona ha llevado a cabo un determinado comportamiento, en unas condiciones dadas, es claro que podrá repetir dicho comportamiento en condiciones iguales o muy similares.
- Cuando se diseña un programa de evaluación del desempeño, los objetivos de cada trabajo derivan directamente de los estratégicos de la institución y, al aplicar el programa y llevar a cabo las evaluaciones de los funcionarios, se pueden detectar sus puntos fuertes y débiles y diseñar programas de formación adecuados para que puedan superar los últimos y queden alineados con la misión institucional.



Capacitación basada en competencias

La disposición de perfiles de cargo basados en competencias permite definir las exigencias que se harán al titular del cargo en términos de los comportamientos requeridos, lo cual constituye una base real y concreta para evaluar el desempeño de esos titulares. Si existieran diferencias, se tendrá una brecha o Gap de competencias que será necesario cubrir mediante acciones formativas



Al finalizar el programa de capacitación se deberá evaluar el nivel de dominio alcanzado en la competencia



Evaluación del desempeño individual

Una aplicación concreta del Perfil del cargo basado en competencias es que permite hacer una evaluación de desempeño basado en comportamientos observados tratando de evitar toda subjetividad que habitualmente se le asigna a este proceso. Por supuesto que los evaluados conocen los comportamientos previamente y sus KPI (indicadores)



Elemento # 1 : Evaluación por resultados

Función a evaluar	Indicador	Meta	Evidencia
Actualizar la base de datos con los perfiles demográficos y sicográficos de los usuarios	Nº de Fichas Actualizadas mes/ total fichas programadas mes	100%	Informe de registros mensuales
Gestionar la recaudación de acuerdo a procedimiento establecido	Depósitos bancarios mes/registros de caja mensuales	0,9999	Libro de Ventas
	Comprobantes de ingreso contables mes/ Total de Comprobantes	100%	Informe a contabilidad
Preparar el presupuesto anual y ajustarlo mensualmente	Nº de partidas presupuestadas/total de partidas a presupuestar	100% al 20-12-08	
Evaluación del desempeño del equipo de colaboradores.	Nº de Formatos Completados por los evaluados/ total de evaluados	100%	Formatos electrónicos remitidos
Desarrollar el plan anual de actividades de capacitación	Nº de HH capacitación realizadas/Nº de HH programadas	100%	Informe mensual de Capacitación



Elemento # 2 : Evaluación por Conductas

Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado	Nivel experto
<input type="checkbox"/> Escucha activamente., pide aclaraciones su corresponde , busca aprender de los otros	<input type="checkbox"/> Escucha activamente., pide aclaraciones su corresponde , busca aprender de los otros	<input type="checkbox"/> Escucha activamente., pide aclaraciones su corresponde , busca aprender de los otros	<input type="checkbox"/> Escucha activamente., pide aclaraciones su corresponde , busca aprender de los otros
<input type="checkbox"/> Enfatiza con el equipo o la audiencia, y se comunica en un nivel apropiado	<input type="checkbox"/> Enfatiza con el equipo o la audiencia, y se comunica en un nivel apropiado	<input type="checkbox"/> Enfatiza con el equipo o la audiencia, y se comunica en un nivel apropiado	<input type="checkbox"/> Enfatiza con el equipo o la audiencia, y se comunica en un nivel apropiado
<input type="checkbox"/> Distribuye los recursos y difunde la información	<input type="checkbox"/> Distribuye los recursos y difunde la información	<input type="checkbox"/> Distribuye los recursos y difunde la información	<input type="checkbox"/> Distribuye los recursos y difunde la información
<input type="checkbox"/> Responde con prontitud a los requerimientos de miembros de equipos de otras unidades	<input type="checkbox"/> Mantiene roles diferentes que equilibran el desempeño del equipo y propone enfoques y perspectivas innovadoras	<input type="checkbox"/> Desarrollar activamente redes de colaboración tanto internas como externas al equipo	<input type="checkbox"/> Desarrollar activamente redes de colaboración tanto internas como externas al equipo que utiliza para crear valor
	<input type="checkbox"/> Involucra al equipo en las decisiones que lo afectan	<input type="checkbox"/> Utiliza equipos interfuncionales para obtener competencias disponibles en la organización	<input type="checkbox"/> Utiliza equipos interfuncionales para obtener competencias disponibles en la organización
	<input type="checkbox"/> Estimula la colaboración más que la competencia dentro del equipo y con los clientes internos	<input type="checkbox"/> Construye y mantiene relaciones beneficiosas para su equipo dentro de la empresa	<input type="checkbox"/> Dirige y lidera las relaciones de los equipos claves dentro de la empresa
			<input type="checkbox"/> Establece alianzas estratégicas en temas de negociación que pueden generar resultados conflictivos
			<input type="checkbox"/> Se asegura que los eventos y sistemas – por ejemplo IT- faciliten la colaboración de todos



Beneficios del enfoque de competencias

- **Se puede establecer un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desempeñarlo.**
- **Se definen los requisitos de integración a los puestos de trabajo de personas calificadas para configurar equipos de trabajo más eficaces.**
- **Se consolida una cultura institucional competitiva orientada a hacer realidad la Visión y la Misión, al mismo tiempo que se formulan planes estratégicos que comprometen a todo su personal.**
- **Se logra un mejoramiento y simplificación de la gestión de recursos humanos , facilitando una directa vinculación del Supervisor con el mejoramiento del desempeño de su personal.**



**“LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL”**



Los procesos de diseño, ejecución y evaluación
de programas de capacitación de PRODEM están
certificados bajo la NORMA ISO 9001:2008



CONCEPTO DE LIDERAZGO

- El proceso de Liderazgo se define por la capacidad de **dirigir e influir** en un grupo para la obtención de metas.
- Los Líderes son personas motivadas por la necesidad de **hacer cambios** dentro de un grupo u organización, comunicando una imagen clara y unificada de un ideal.
- El líder tiene un poder que no es dado por la organización sino por los seguidores
- Este poder es el que se utiliza para lograr ciertas conductas



DIFERENCIA ENTRE LOS LIDERES Y LAS JEFATURAS.

La jefatura propiamente tal no es condición de un liderazgo efectivo.

El liderazgo si bien puede tener un carácter formal o no, está dado por la disposición de los seguidores de seguir al líder, constituyéndose en un importante agente de cambio.

Por cierto que la posición ideal del jefe es que además sea reconocido como un líder



ORIGEN DE JEFATURA Y LIDERAZGO.

Todo cargo directivo implica responsabilidades dentro de un espacio de Control

Responsabilidades del Cargo

Para responder a esa responsabilidad el directivo requiere ejercer autoridad dentro de su espacio de

Autoridad del Cargo

Control
Pero la autoridad no solo se recibe por el hecho de ser nombrado jefe, ésta también se gana

Autoridad Delegada

Cualidades personales

Reconocimiento de seguidores



LOS LIDERES INFORMALES.

La capacidad de influir sobre un grupo no es la propiedad única del jefe, puesto que con el tiempo todos los grupos tienden a desarrollar un liderazgo informal.

Todos los grupos tienen líderes informales, individuos que tienen una posición especial que resulta al ser seguidos por otros miembros del grupo.

El líder informal, por otro lado, no tiene el poder oficial de la organización y es seguido principalmente porque satisface la necesidad de un grupo en particular en un momento dado.

Existen muchos ejemplos de líderes informales que se convirtieron en jefes sin éxito, una vez que recibieron la autoridad formal.

Muchos líderes informales fracasan como líderes formales porque le temen a la responsabilidad, algo que no tenían como líderes informales.

Ellos critican a la administración por no tener iniciativa o no querer correr riesgos, pero cuando ellos ocupan un puesto directivo , fracasan porque tienen temor de cometer errores.



¿QUÉ SE ESPERA DE UNA PERSONA CON LIDERAZGO?

- Tiene una forma de pensar y actuar **predecible**, lo que permite a sus subordinados conocer su estilo de dirección.
- Bajo condiciones de cambio tiene la capacidad para aprender de la experiencia. Utiliza sus equivocaciones.
- Orienta sus acciones hacia resultados, estableciendo sistemáticamente criterios de prioridades y urgencias.
- Estimula a sus subordinados a ser creativos en las soluciones a los problemas que delega.
- Concede autonomía de actuación dentro de un “marco de referencia”.



¿QUÉ SE ESPERA DE UNA PERSONA CON LIDERAZGO?

- Constantemente da **retroalimentación** a sus subordinados de los resultados de sus áreas de actuación y de la marcha de la Empresa en su conjunto.
- Posee capacidad de **relacionarse** con sus subordinados, con los que logra un buen nivel de motivación.
- En vez de dar órdenes, “hace preguntas”. Utiliza frecuentemente el sistema de preguntas al dar instrucciones.
- Logra un “aprovechamiento eficaz” del tiempo con sus subordinados. Genera tiempo eliminando acciones poco importantes y poco urgentes.



• RESUMIENDO:

El liderazgo es recibido desde los seguidores, no es entregado por la organización.

La efectividad de un líder está definida en términos de la **influencia** que logra sobre otras personas.

Esta influencia se logra en la medida que el líder sea capaz de **satisfacer las necesidades y expectativas de los supervisados**.



ERRORES FRECUENTES DE LA JEFATURA MANIFESTADOS POR LOS SUBORDINADOS .

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Manipular.• No establecer límites y normas claras.• Promover rumores.• Olvidarse de la motivación.• Dar y aceptar excusas.• Excesos de amistad.• No delegar. | <ul style="list-style-type: none">• Manipular.• No establecer límites y normas claras.• Promover rumores.• Olvidarse de la motivación.• Dar y aceptar excusas.• Excesos de amistad.• No delegar. |
|--|--|



BASES DE LA AUTORIDAD DE LA JEFATURA

La Jefatura tiene que ver con el poder de hacer que se hagan las cosas. Para ser efectivo, el jefe debe responder a las exigencias complejas del grupo y de los individuos dentro de él.

Esto requiere una comprensión de algunas de las bases de poder desde las cuales opera el jefe.

Las siguientes bases son comunes en la mayoría de las organizaciones. Hasta pueden considerarse como bases de Poder del Jefe.

- Poder de Recompensa.
- Poder Coercitivo.
- Poder de Identificación (Referencial).
- Poder de Recompensa.
- Poder Legítimo.



Poder de Recompensa.

Según la teoría de las expectativas lo que mueve a las personas a trabajar y producir es la creencia de que un determinado comportamiento producirá resultados positivos; así pues las personas tienen expectativas acerca de las consecuencias probables de sus actos.

La capacidad de un directivo de ofrecer la satisfacción de esas expectativas es un medio efectivo de influenciar la conducta de un subordinado.

Las recompensas a menudo son consideradas como monetarias, pero las recompensas pueden tener muchas formas, como elogios (especialmente frente a los iguales del trabajad@r) o refuerzo de la posición de la persona dentro de la organización (esto puede satisfacer las necesidades de seguridad).

La mayoría de los jefes controlan las recompensas; la fuente del poder del directiv@ está en que los subordinados entiendan esto.



Poder Coercitivo.

Si un jefe puede recompensar a un empleado satisfaciendo sus necesidades, entonces es lógico que la limitación de esa satisfacción también es una fuente de poder.

El uso del poder de recompensa es liderazgo positivo; el uso del poder coercitivo es liderazgo negativo.

Cuanto más fuerte sea el castigo más negativo será el liderazgo.

Un Directivo usa ambos tipos de poder todos los días. El tipo que predomine establece el carácter o clima dentro del grupo.

El liderazgo negativo obtiene resultados aceptables en muchos casos, pero también crea consecuencias que no habían sido programadas.

Por ejemplo, los subordinados pueden pasar el tiempo protegiéndose a sí mismos de la posibilidad de que los culpen de algo o los castiguen; la gente quizás guarde documentación inútil acerca de decisiones sin importancia, escribirán memorándums innecesarios para aclarar sus posiciones, y mantendrán archivos y estadísticas sin necesidad.

Es claro que el uso del poder coercitivo impone el temor en los subordinados.



Poder de Identificación (Referencial).

El poder de identificación hace que una persona desee identificarse con otro o imitar a otra persona.

Los subordinados pueden aspirar no sólo a estar en la posición del jefe sino que también quieren ser como el jefe en esa posición.

Por lo tanto estudian los puntos de vista del Superior y hasta sus maneras de actuar, habilidades y antecedentes.

El jefe puede tener por esto influencia muy fuerte en los pensamientos y acciones de sus subordinados y generalmente el líder o el seguidor o ambos, conocen la base de esta influencia.



Poder de Experto.

Un Directivo que ha progresado dentro de la organización o que posee credenciales reconocidas puede influenciar a otros por su experiencia.

Esta es un área en la cual la capacidad técnica, la pericia, y el conocimiento pueden contribuir a la efectividad de un líder.

El poder de experto se relaciona con poder de identificación en el sentido de que el conocimiento es una característica respetada.



Poder Legítimo

El poder legítimo está basado en un sentido de obligación de seguir las órdenes dadas por los líderes reconocidos.

Después de trabajar en una organización algún tiempo, una persona se acostumbra a ser dirigido por los individuos que ocupan ciertas posiciones aceptadas oficialmente o informalmente.

Por lo tanto, un subordinado generalmente aceptará directivas de un superior y también una cantidad limitada de directivas de ciertos especialistas.

Ninguna de estas directivas ordinariamente causarían una clarificación de la autoridad legal o jerárquica, a menos y hasta que el subordinado crea que las directivas exceden los límites de la relación entre el líder y el subordinado.



Desarrollo de la Capacidad Directiva

Una organización puede otorgar **poderes legítimos** dando un título y el apoyo de los Altos niveles.

El **poder de identificación** puede aumentarse mediante asignación a las posiciones debidas y la capacitación para el liderazgo.

El **poder de experto** puede ser desarrollado con el adiestramiento técnico y aumentando el flujo de información a un supervisor.

Sin embargo, quizás el Jefe no pueda controlar las actividades del grupo a pesar de los poderes que tenga, porque está compitiendo por la influencia con los líderes informales del grupo, con el grupo mismo, y con otros factores externos.

Muchos Jefes usan poco o nada de liderazgo y frecuentemente los líderes informales son los que realmente ejercen influencia en el pensamiento y acción.

Nuestra meta es restaurar la responsabilidad de influir sobre las actividades de un grupo de trabajo por parte de la jefatura.



ESTILO DE LIDERAZGO

Modelo consistente de conducta que usted exhibe, según cómo lo perciben sus colaboradores o subordinados cuando usted está intentando influenciar sus actividades.

- Desarrollado con el tiempo.
 - Los colaboradores anticipan sus conductas.



EVOLUCION DE ESTILOS DE LIDERAZGO.

- **a) Teoría de los Rasgos Universales.**
 - Si tuviéramos que describir a un líder a partir de las connotaciones generales que presentan los medios de comunicación, habría que hacer una lista de cualidades como *inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fuerza, valentía, integridad, confianza en uno mismo y demás*.
 - La investigación de características como las mencionadas, que diferenciaran a los líderes de quienes no lo eran, ocupó a los primeros psicólogos estudiados del liderazgo en un intento por elaborar las **teorías de los rasgos**.
 - Sin embargo, un conjunto de veinte estudios identificaron casi ochenta rasgos para el liderazgo, pero sólo cinco de ellos eran comunes en 4 o más investigaciones. Pero, si las investigaciones pretendían identificar rasgos que se asociaran de manera consistente con el liderazgo, los resultados se pueden interpretar de otra manera. Por ejemplo, **seis rasgos de los líderes que suelen faltarle a quienes no lo serán son :**
 - AMBICIÓN Y ENERGÍA AFÁN POR DIRIGIR,
 - HONRADEZ E INTEGRIDAD AUTOCONFIANZA,
 - INTELIGENCIA CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.



• a) Teoría de los Rasgos Universales.

- Si tuviéramos que describir a un líder a partir de las connotaciones generales que presentan los medios de comunicación, habría que hacer una lista de cualidades como *inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fuerza, valentía, integridad, confianza en uno mismo y demás*.
 - La investigación de características como las mencionadas, que diferenciaran a los líderes de quienes no lo eran, ocupó a los primeros psicólogos estudiados del liderazgo en un intento por elaborar las **teorías de los rasgos**.
 - Sin embargo, un conjunto de veinte estudios identificaron casi ochenta rasgos para el liderazgo, pero sólo cinco de ellos eran comunes en 4 o más investigaciones. Pero, si las investigaciones pretendían identificar rasgos que se asociaran de manera consistente con el liderazgo, los resultados se pueden interpretar de otra manera. Por ejemplo, **seis rasgos de los líderes que suelen faltarle a quienes no lo serán son :**
 - **AMBICIÓN Y ENERGÍA**
 - **HONRADEZ E INTEGRIDAD**
 - **INTELIGENCIA**
 - **AFÁN POR DIRIGIR,**
 - **AUTOCONFIANZA,**
 - **CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.**



ESTILOS CONDUCTUALES DE LIDERAZGO

ESTILO	DESCRIPTORES DE LAS CONDUCTAS
AUTORITARIO	<ul style="list-style-type: none">•Toma decisiones en forma autónoma•Informa a sus subalternos sólo lo esencial•Mantiene una relación vertical para ejercer la autoridad•Alaba o critica acciones buenas o malas sin explicar razones
DEMOCRATICO	<ul style="list-style-type: none">•Consulta y debate procedimientos y decisiones en colaboración•Estimula la participación y el trabajo en equipo.•Explica los criterios de alabanza o crítica•Ayuda al grupo a establecer metas a mediano y largo plazo
PARTICIPATIVO	<ul style="list-style-type: none">•Actúa como centro de información y ejerce un control mínimo•Depende del sentido de responsabilidad de sus colaboradores y de su buen juicio
LAISSEZ-FAIRE	<ul style="list-style-type: none">•Asume una conducta amistosa pero pasiva•Se mantiene distante del grupo.•No sugiere ni evalúa.



AVANCES DE LAS TEORIAS CONDUCTUALES

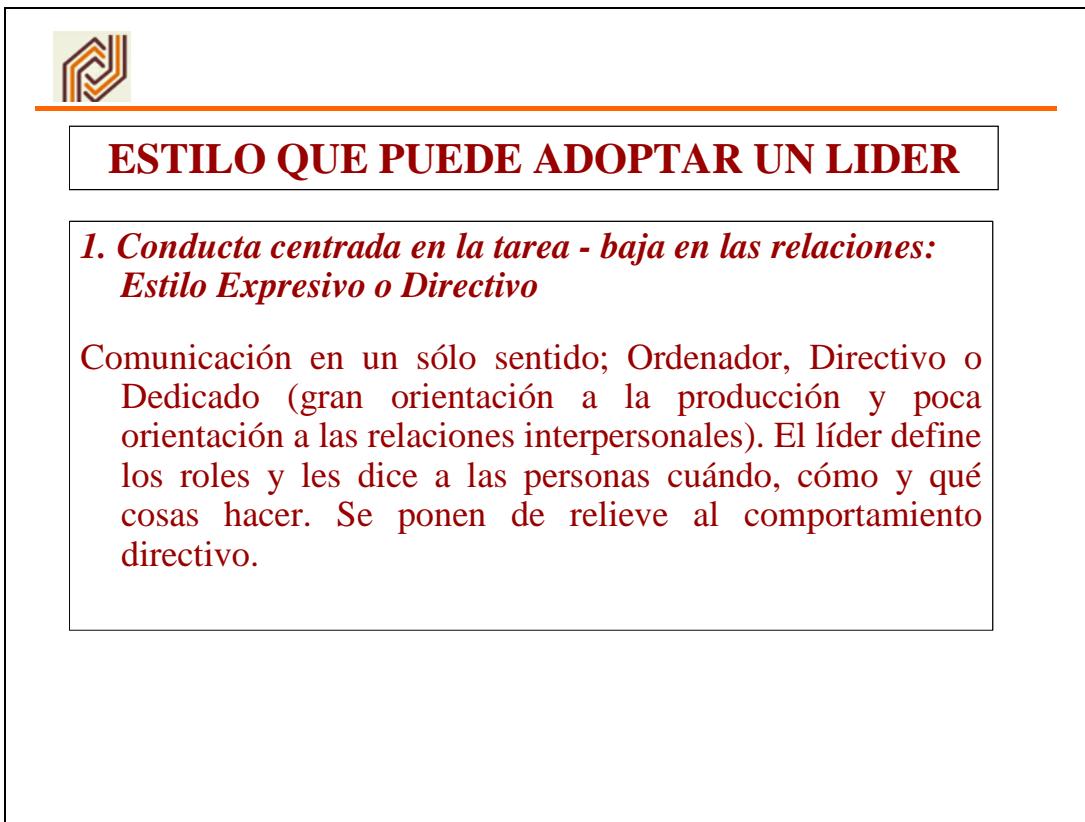
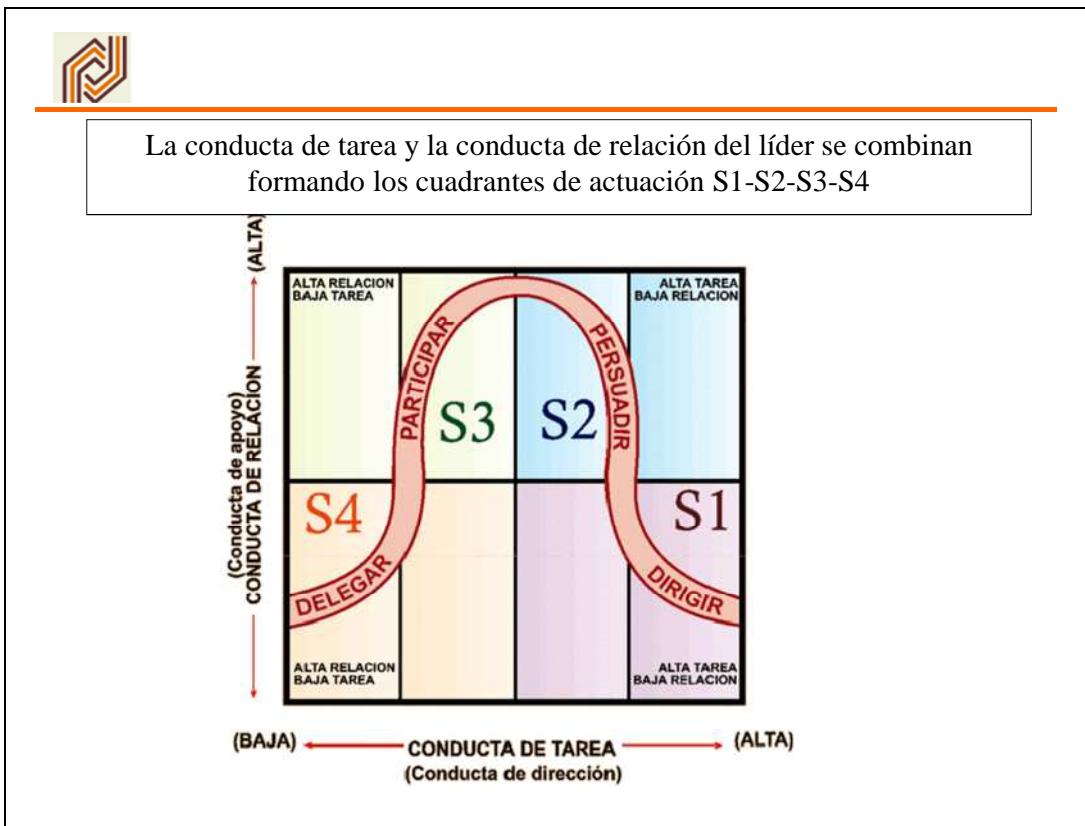
Investigadores Universidad Estatal de Ohio intentaron identificar las dimensiones independientes de la conducta de un líder. Partieron de más de mil dimensiones y, con el tiempo, redujeron la lista a dos categorías que, en esencia, explicaban la mayor parte de las conductas de los líderes, descritas por los subordinados. Los investigadores las llamaron *estructura de tarea y consideración por las personas*

La **estructura** se refiere al grado en que el líder define y estructura su rol y los de sus subordinados con el propósito de alcanzar metas. Incluye las conductas que pretenden organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas.

La **consideración** se refiere a la medida en que la persona puede tener relaciones laborales que se caracterizan por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos



CONDUCTA ORIENTADA A LA TAREA. EL LIDER:	CONDUCTA ORIENTADA A RELACIÓN. EL LIDER:
<ul style="list-style-type: none">•Establece metas y objetivos.•Clarifica roles.•Establece estándares, límites y estructuras.•Enseña habilidades.•Entrega retroalimentación del desempeño.	<ul style="list-style-type: none">•Fomenta la comunicación.•Escucha activamente.•Fomenta la participación.•Acepta las diferencias.•Construye relaciones de apoyo.•Administra el Conflicto.





ESTILO QUE PUEDE ADOPTAR UN LIDER

2. Conducta centrada en la tarea y en las relaciones: Estilo Coordinador o Vendedor

El líder intenta, mediante la comunicación de doble sentido y conductas de apoyo, influir en los seguidores para que éstos den su acuerdo a las decisiones que deban tomarse.

Persuasivo, relacionado (gran orientación al rendimiento y gran orientación a las relaciones humanas). El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.



ESTILO QUE PUEDE ADOPTAR UN LIDER

3. Conducta centrada en las relaciones - baja en las tareas.

Estilo Participativo Colaborador: El líder y los seguidores comparten la toma de decisiones, mediante una comunicación de doble sentido y una conducta facilitadora de parte del líder.

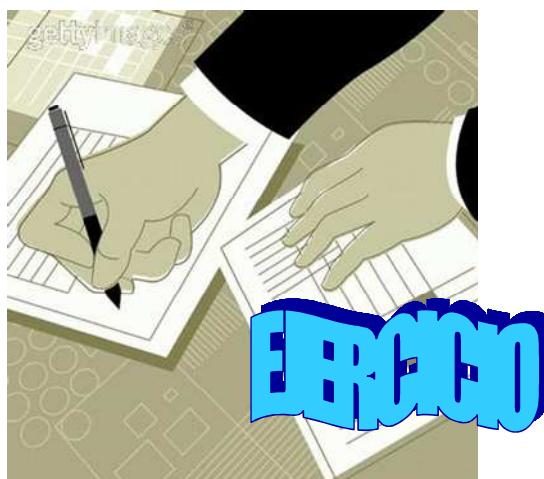
Estilo Participativo Integrado: Poca orientación a la productividad - gran orientación a las relaciones interpersonales. El líder y seguidores participan en la toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.



ESTILO QUE PUEDE ADOPTAR UN LIDER

4. *Conducta baja en relaciones - baja en tarea: Estilo Delegante*

Los seguidores pueden trabajar sin una estrecha supervisión, gracias a una madurez psicológica.





LIDERAZGO SITUACIONAL

El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que gira en torno a los seguidores (madurez y preparación).

Se puede tener un líder con éxito si se escoge un estilo de liderazgo adecuado que, según Hersey y Blanchard, depende del grado de madurez de los seguidores.

A veces, también se denomina este enfoque situacional como "**Teoría del ciclo de vida del estilo**", ya que tiene en cuenta el desarrollo personal en los individuos y en los grupos.

Cada estilo de liderazgo será eficaz según el momento de desarrollo individual o grupal por el que esté pasando el grupo.



FACTORES A CONSIDERAR EN EL ENFOQUE SITUACIONAL

El enfoque Plantea que el Líder eficaz tiene que ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las diferencias entre los subordinados y las situaciones.

- La personalidad del Líder.
- La madurez de los seguidores
- La situación o contexto.



¿DE QUE DEPENDE LA MADUREZ DE LOS SEGUIDORES?

- Logro
- Motivación
- Predisposición
- Habilidad para responsabilizarse
- Capacitación relevante para la tarea
- Experiencia individual y grupal referida a la edad psicológica no cronológica



MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

- Relacionado con la capacidad o voluntad que muestran los seguidores.
- “La habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento”.
- Esta madurez se refiere a la realización de una tarea determinada. Es decir, un grupo o una persona no es maduro o inmaduro en un sentido total, sino respecto a la realización de alguna actividad.



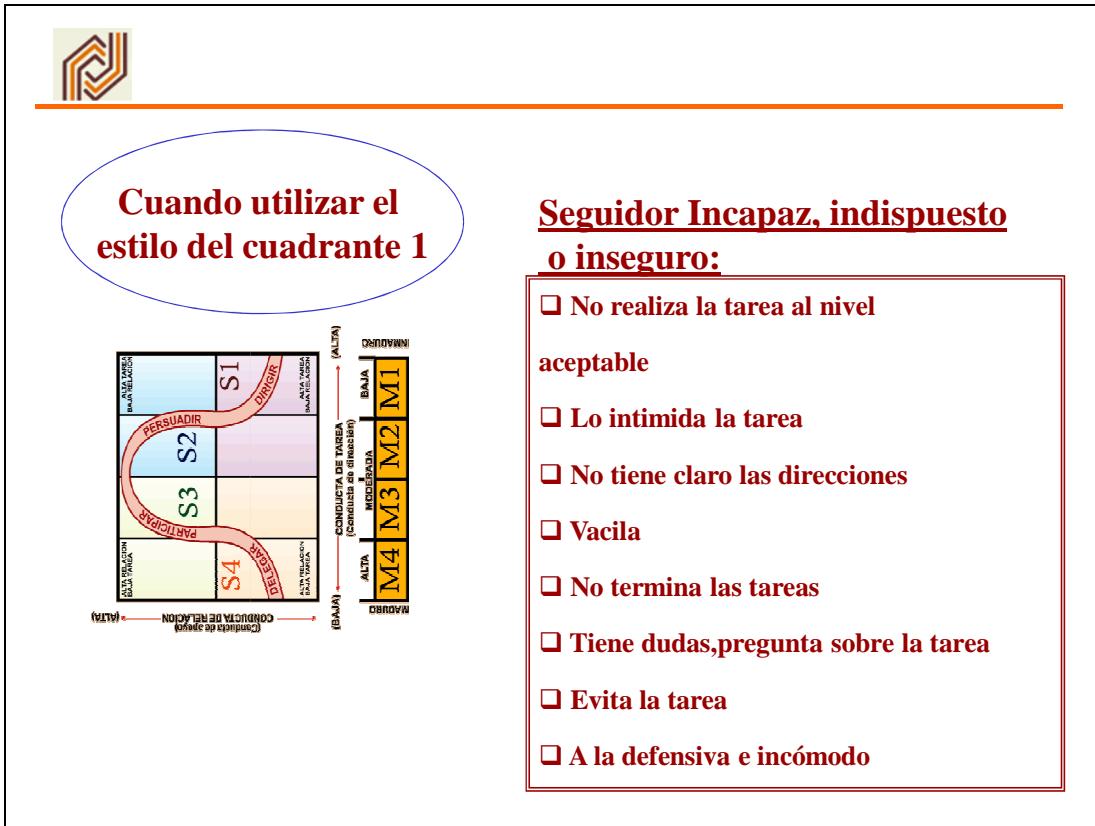
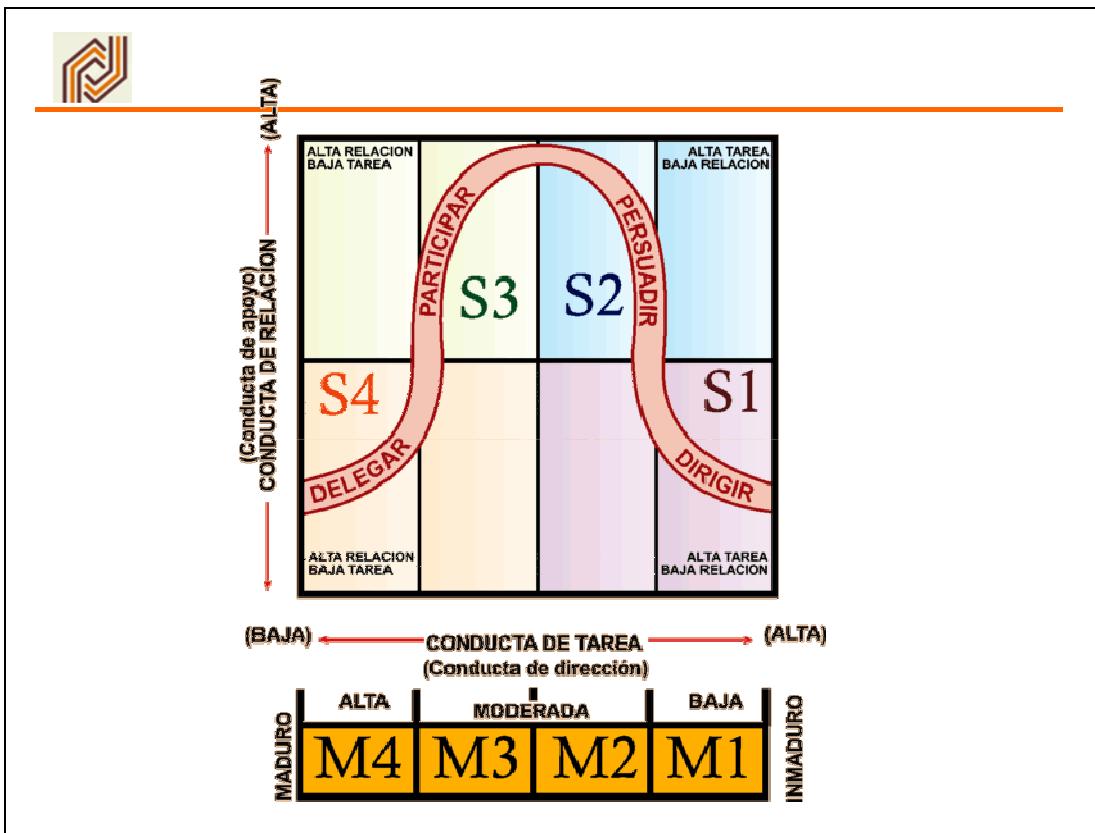
MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

- **A MAYOR MADUREZ**
- Tiene menos estructura externa
- Guiado internamente
- Estructuran por sí mismos sus actividades.
- Capaces de autosatisfacer sus necesidades interpersonales y emocionales.



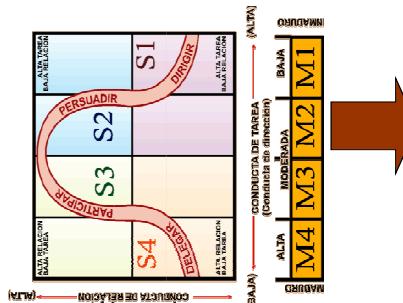
DISPOSICIÓN SEGUIDORES

- **En la disposición de los seguidores se puedan distinguir dos elementos:**
- **Capacidad: nivel de conocimientos, habilidades o experiencia necesarias para realizar la tarea.**
- **Voluntad: motivación, compromiso o confianza para llevar a cabo la actividad.**





Cuando utilizar el estilo del cuadrante 2

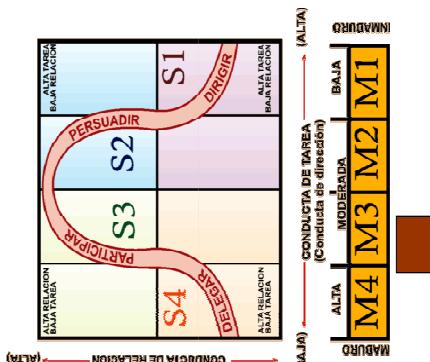


Seguidor incapaz pero dispuesto o confiado:

- Ansioso o excitado
- Interesado y sensible
- Capacidad moderada
- Receptivo a la información
- Abierto
- Entusiasta



Cuando utilizar el estilo del cuadrante 3



Capaz pero indisposto o inseguro:

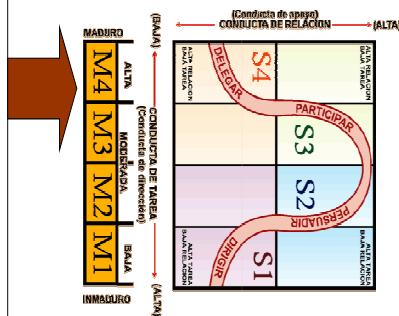
- Ha demostrado conocimiento y capacidad**
- Duda en terminar o dar el siguiente paso
- Puede parecer confundido o abrumado
- Reacio a trabajar solo
- Solicita retroalimentación con frecuencia



Cuando utilizar el estilo del cuadrante 4

SEGUIDOR Capaz y dispuesto:

- Mantiene al jefe informado del avance de la tarea
- Trabaja en forma autónoma
- Comparte noticias buenas y malas
- Toma buenas decisiones sobre la tarea
- Su desempeño se ajusta a estándares elevados
- Es consciente de su pericia



Si un grupo no tiene formación (no es capaz) y no tiene interés (no hay voluntad), el mejor estilo de liderazgo será el tomar la iniciativa (ordenar-mandar), dejarlo a su propia iniciativa sería el desastre. En la siguiente tabla expresamos esta idea:

CAPACIDAD	VOLUNTAD	ESTILO
Sin capacidad	Poca voluntad	(M1) MANDAR, ORDENAR
Sin capacidad	Buena disposición	(M2) TUTORIZAR, CONVENCER PERSUADIR
Capaz	Sin disposición	(M3) PARTICIPAR
Capaz	Buena disposición	(M4) DELEGAR



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia de los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en el crecimiento y desarrollo profesional de los mismos.



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

- o El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de las acciones.
- o El líder capaz de conducir a una organización hacia una mejor calidad, es un visionario, porque es capaz de proporcionar la visión de futuro que ilusionan a sus miembros a trabajar en esa dirección y a crecer personalmente.
- o El líder es capaz de convertir a sus colaboradores en líderes de sus ámbitos respectivos, y en general, movilizar a toda la comunidad en pos de los propósitos organizacionales.



¿CÓMO LO CONSIGUEN?

- ❖ Facilitando recursos para que obtengan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos
- ❖ Sensibilizándolos y motivándolos acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo
- ❖ Haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses a los objetivos de la institución y ...
- ❖ Manifestando que tiene expectativas altas de su trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza en ellos mismos.



ESTRATEGIAS, COMPORTAMIENTOS Y PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

- Carisma: su prestigio le permite motivar e infundir confianza a sus colaboradores.
- Estimulación individual de las potencialidades de cada miembro de la comunidad para la creatividad, la innovación y el cambio.
- Capacidad para construir un liderazgo compartido basado en la cultura de la participación.
- Percepción del trabajo en equipo como una instancia para generar la sinergia necesaria para lograr los objetivos de la organización.
- Se esfuerza en asegurar la formación permanente de sus colaboradores y de sí mismo.

Manifiesta ejemplaridad en sus actuaciones, siendo coherente con la visión, misión y valores de la organización.

Inspira, que supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que toda transformación lleva consigo.

- > Exhibe tolerancia psicológica a la ansiedad y a la incertidumbre que produce el enfrentamiento de conflictos o la experiencia del cambio.
- Favorece que sus colaboradores puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar la profesionalización de todos



Que es clima organizacional

QUE ES CLIMA ORGANIZACIONAL

- Muchas veces conocemos o nos encontramos en organizaciones que, teniendo todos los recursos físicos y humanos necesarios, funcionan de manera inadecuada, sin conseguir sus resultados y con empleados disconformes y poco motivados.
- ¿A qué podría deberse eso? ¿Cómo es posible que una institución que tiene todo para surgir no sale adelante?
- Una de las explicaciones que podemos encontrar para entender lo anterior es “problemas en el clima organizacional”. Pero ¿qué significa realmente el clima en una empresa? ¿es tan importante? Lo veremos a continuación.

Existen variadas definiciones de Clima Organizacional. Veremos algunas de ellas:

- “Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. En síntesis, puede asociarse el clima con “la opinión que el empleado se forma de la organización” (Halpin y Crofts) .
- “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. (Litwin y Stringer)
- “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.” (James y Jones)

CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- **En las definiciones se identifican tres posiciones o líneas de pensamiento en torno al clima de las organizaciones: la objetiva, la subjetiva, la individual por los componentes objetivos (estructurales, personales y funcionales) de las organizaciones.**
- **El clima como algo objetivo, tangible, medible de las organizaciones: el «clima» es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y en cierto modo medibles que distinguen una entidad de otra.**
- **Se construye subjetivamente: son las personas las que «interpretan» la naturaleza de las condiciones objetivas.**
- **Esa construcción subjetiva puede analizarse tanto a título individual (como visión personal y distinta de las cosas) como a título colectivo (como visión compartida de las circunstancias organizativas).**
- **Acaba afectando tanto a las conductas y actitudes individuales como a las colectivas (en este caso, constituyendo una especie de estructura social de normas y expectativas).**

¿Qué es lo importante de esto?

- Podemos destacar el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes concretos, sino que **depende de las percepciones que tenga** el trabajador de estos factores.
- A su vez, dichas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución.
- De esto podemos concluir que el Clima Organizacional es reflejo de la interacción entre características personales y organizacionales.
- En definitiva, lo que se confirma, es que la conducta personal es función de un proceso continuo de interacción multidireccional o de feedback entre el individuo y las situaciones en que él se encuentra



¿Qué es lo importante de esto?

- En otras palabras, lo que define el clima social de una institución es la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que establecen y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan (Cornejo y Redondo, 2001).
- Dado que son las experiencias interpersonales que se hayan tenido en la institución las que determinan la percepción del clima, es probable que exista una variabilidad en las opiniones, aunque en general, los efectos del clima social se hacen sentir en todos los miembros de una institución, teniendo elementos compartidos por la mayoría de las personas (Cornejo y Redondo, 2001).
- Para algunos, el clima organizacional representa la personalidad de un centro en cuanto es algo original y específico del mismo con un carácter relativamente permanente y estable en el tiempo, cuya evolución se realiza lentamente aunque se modifiquen las condiciones (Rodríguez, 2004).

Tipos de clima y factores que lo determinan



<p>Sistema III: Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente</p>	<p>Sistema IV: Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Toma de decisiones donde se requiere. La comunicación es ascendente descendente o lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos</p>
<p>Sistema I: Autoritarismo excluyente: la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.</p>	<p>Sistema II: Autoritarismo paternalista: la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de padre a hijo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.</p>

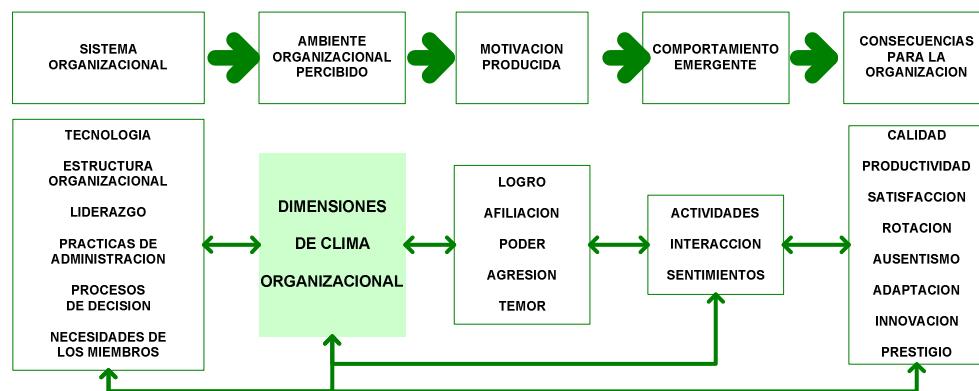
COMO MEDIR LA PERCEPCION DEL CLIMA



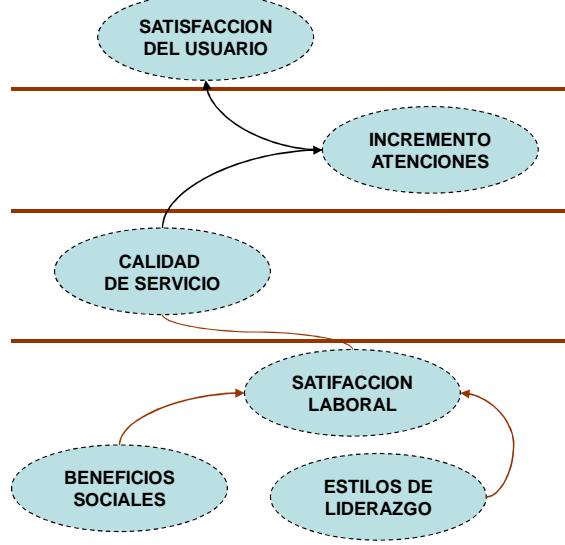
1. Los **métodos de mando**. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las **fuerzas motivacionales**. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los **procesos de comunicación**. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los *procesos de influencia*. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los **procesos de toma de decisiones**. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los **procesos de planificación**. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los **procesos de control**. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los **objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento**. La planificación así como la formación deseada.

FACTORES QUE INTERACTUAN PARA DETERMINAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En la figura se describe un conjunto de factores que definen el (I) SISTEMA ORGANIZACIONAL propio de la institución el cual es percibido como el (II) AMBIENTE ORGANIZACIONAL que provoca diversos estados de (III) MOTIVACIÓN que gatillan los denominados (IV) COMPORTAMIENTOS EMERGENTES, que si están debidamente alineados tendrán un conjunto de (V) CONSECUENCIAS POSITIVAS o NEGATIVAS PARA LA ORGANIZACIÓN.



EL CLIMA ORGANIZACIONAL: EN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DEL BSC



El siguiente esquema trabajado bajo el esquema de las 4 perspectivas del BSC demuestra de manera gráfica como algunas variables que determinan el clima organizacional pueden impactar en la eficiencia de los procesos internos, y en la cobertura de las atenciones (optimizando recursos presupuestarios) e impactando positivamente en la satisfacción de los usuarios

SE PUEDE MODIFICAR EL CLIMA



- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración
- Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.
- Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

RESUMIENDO, EL CLIMA ORGANIZACIONAL:



- Tiene cierta permanencia en el tiempo, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de estos aspectos, lo contrario suele identificar a trabajadores que no tienen la camiseta puesta "
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Un clima positivo es también aquel en que las personas son sensibles a las situaciones difíciles que puedan estar atravesando los demás, siendo capaces de dar apoyo emocional, así como se asocia con que los miembros del grupo tengan la inteligencia emocional necesaria para resolver sus conflictos en formas no violentas (Aron y Milicic, 1999).
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

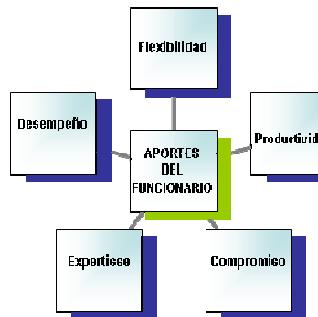
Ejercicio de Evaluación de clima organizacional

•En relación con el Compromiso con la Misión y los Objetivos de la Institución es recomendable aplicar encuestas que midan el nivel de satisfacción general de sus funcionarios, ya que parece lógico pensar que, en la mayoría de los casos, un alto nivel de satisfacción de los trabajadores constituye una exigencia importante si se quieren obtener elevados niveles de productividad y calidad o excelencia en el desempeño.

Normalmente, los principales conceptos que éstas consideran, suelen incluir los aspectos que se detallan:

- Nivel de compromiso con el proyecto Institucional.
- Nivel de satisfacción en relación a los jefes que les dirigen.
- Nivel de acceso a capacitación para poder desempeñar adecuadamente su trabajo.
- Nivel de reconocimiento por la realización de su trabajo.
- Nivel de satisfacción general con la institución.
- Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo.
- Nivel de motivación con la retribución percibida.

A continuación ud podrá manejar una encuesta de evaluación de clima siguiendo las instrucciones adjuntas en pdf





“MANEJO DE CONFLICTOS”

Certified ISO 9001:2008

FOTosearch

Los procesos de diseño, ejecución y evaluación de programas de capacitación de PRODEM están certificados bajo la NORMA ISO 9001:2008



Objetivos del Módulo

- Reconocer las situaciones que se consideran conflictivas
- Identificar clasificaciones de los conflictos y la forma en que inciden en las organizaciones orientadas a metas
- Describir situaciones organizacionales que anticiparan conflictos
- Evaluar estilos de manejo de conflictos
- Reconocer determinadas posturas que pueden incrementar o reducir el conflicto
- Determinar el tipo de competencias que favorecen el manejo de conflictos
- Aplicar un modelo de negociación basada en principios



DEFINICION DE CONFLICTO

- Lucha que se establece entre dos partes interdependientes al menos, las cuales perciben metas incompatibles, recursos escasos e interferencia de la otra parte en la obtención de sus metas
- "Es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado de manera negativa o está a punto de afectar de manera negativa sus intereses",
- Todo tipo de oposición o de interacción antagónica. Se basa en la falta de poder, de recursos o de posición social y en sistemas de valores diferentes".



ASPECTOS COMUNES DEL CONFLICTO

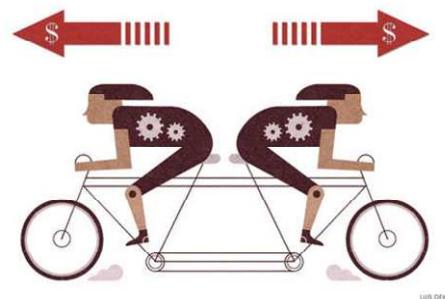
- Las partes deben percibir el conflicto como tal: el hecho de que exista o no el conflicto es cuestión de percepción.
- Debemos estar conscientes de que existe verdaderamente, es decir que interviene el conocimiento del hombre con relación a ese conflicto.
- Se genera** por oposición o incompatibilidad entre las partes.
- Es producto de la interacción e interdependencia.





CLASIFICACIONES DE LOS CONFLICTOS

- Según Bolívar:**
 - Latente (existe pero no se manifiesta claramente).
 - Manifiesto (se manifiesta de forma patente).
- Según Sánchez (2006).**
 - De metas: Se refiere a los resultados incompatibles preferidos o esperados.
 - Cognoscitivos: Se refiere a ideas y a opiniones incompatibles
 - Afectivos: sentimientos y emociones
 - Procedurales: diferencias en cuanto a la forma de resolver un asunto.



LUIS DEMANO



EVOLUCIÓN DEL ROL DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

- Administración científica:**
 - Amenaza para la autoridad.
 - Debe evitarse o resolverse rápidamente.
- Escuela de Relaciones Humanas:**
 - Inevitable, se debe aprender a convivir con ellos.
 - Es necesario resolverlos siempre que fuera posible.
- Comportamiento organizacional:**
 - Resultados positivos o negativos según su naturaleza e intensidad.
 - El numero de conflictos es un dato para la Dirección



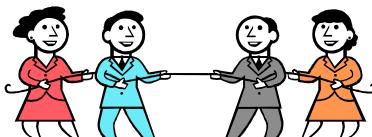
¿QUE INFORMA LA CANTIDAD DE CONFLICTOS?

Pocos:

- Apatía, la ausencia de creatividad, de indecisión y de incumplimiento de fechas límite.

Muchos:

- Baja rendimiento de la organización, por las luchas internas, la insatisfacción, la ausencia de trabajo en equipo y la rotación laboral.



LA VERDAD SOBRE EL CONFLICTO:



- El conflicto es inevitable.
- El conflicto se desarrolla porque estamos trabajando con las vidas de las gentes, sus trabajos, su orgullo, auto-estima y su sentido de propósito.
- Existen indicadores de conflicto que pueden ser reconocidos en las personas o en los grupos.
- Hay estrategias disponibles para la resolución de conflictos y está probado que resultan.
- Aunque inevitable, el conflicto puede ser minimizado, re-canalizado y/o resuelto.



ANTECEDENTES DEL CONFLICTO

- Personalidades o sistemas de valores incompatibles.
- Superposición o límites ambiguos de puestos de trabajo.
- Competencia por recursos limitados.
- Comunicación inadecuada.
- Tareas interdependientes.
- Complejidad de la organización.
- Políticas, normas o reglas poco razonables.
- Fechas límite no razonables, apuro.
- Toma de decisiones colectiva.

- Conflictos no resueltos u ocultados.
- Comunicación pobre
- La búsqueda de poder
- Desacuerdo con el estilo de liderazgo
- Liderazgo débil
- Falta de apertura
- Cambios en el lugar de trabajo
- Desconfianza entre la gente



Algunos indicadores o síntomas de un conflicto latente



- Lenguaje corporal
- Desacuerdo, sin importar el asunto
- Retener información o malas noticias
- Sorpresas repentina
- Declaraciones públicas fuertes
- Ventear los desacuerdos a través de los medios comunicativos
- Conflictos en los sistemas de valores



El conflicto es destructivo cuando:



- Se le da más atención que a las cosas realmente importantes
- Daña la autoestima
- Divide a la gente o los grupos, reduciendo la cooperación
- Aumenta y agudiza las diferencias
- Conduce a comportamiento irresponsable y dañino, tal como insultos, malos nombres o peleas.



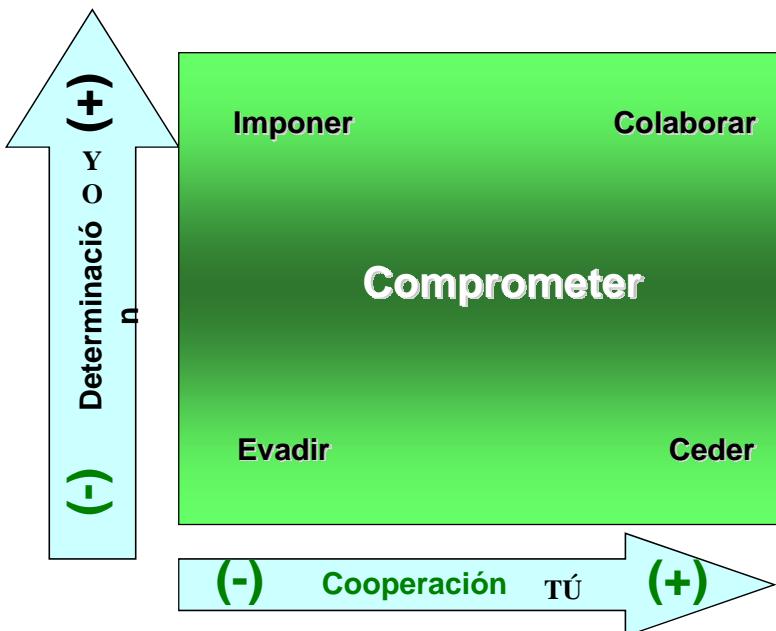
El conflicto es constructivo cuando:



- Permite aclarar los problemas y asuntos importantes
- Involucra la gente en la solución de asuntos importantes para ellos o ellas
- Conduce a una comunicación mas auténtica
- Ayuda a liberar emociones, estrés y ansiedad
- Ayuda a desarrollar más cooperación entre la gente cuando se conocen mejor
- Ayuda a las personas a desarrollar nuevos entendimientos y destrezas

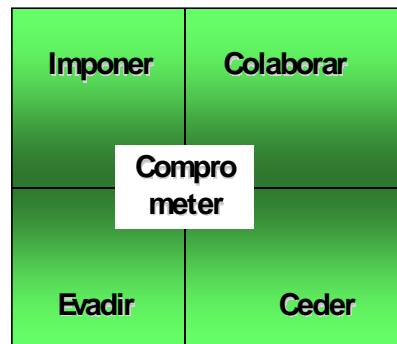


Estilos en el manejo del Conflicto



COLABORACION: Integrar o Resolver Problemas:

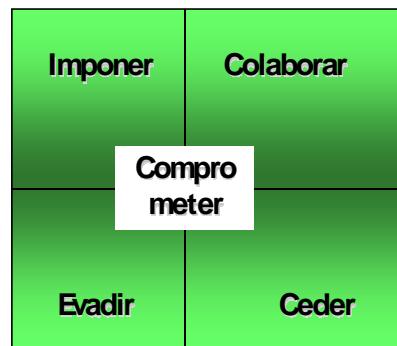
- Las partes interesadas analizan la situación, identifican en forma cooperativa el problema, formulan y ponderan soluciones alternativas y eligen una solución.
- Apto en: situaciones complejas plagadas de errores y desacuerdos.
- No apta: resolver conflictos que tengan su origen en sistemas opuestos de valores.
- Ventajas: su impacto es duradero, ya que llega hasta la raíz del asunto.
- Desventaja: consume mucho tiempo.
- Implica: alta preocupación por los demás, alta preocupación por sí mismo.





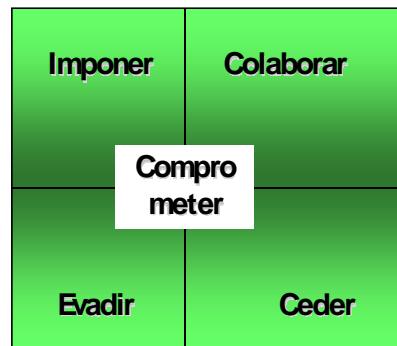
CESIÓN: Complacer o Suavizar:

- Implica restar importancia a las diferencias y poner de relieve las coincidencias.
- Apto en: situaciones en que sea posible conseguir algo a cambio.
- No apto: problemas complejos o que se están agravando.
- Ventaja: estimula la cooperación.
- Desventaja: es sólo provisional.
- Implica: alta preocupación por los demás, baja preocupación por sí mismo.



IMPONER: Dominar O Imposición

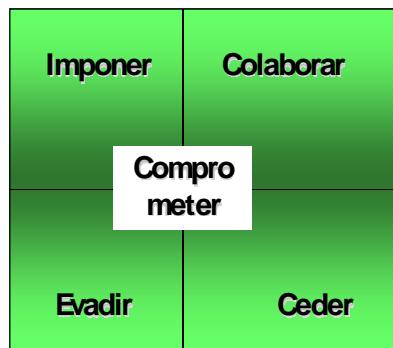
- “Yo gano, tu pierdes”. Se ignoran en gran medida las necesidades de la otra parte. Se apoya en la autoridad formal para imponer obediencia.
- Apto en: tomar decisiones impopulares, cuando el problema es poco importante, cercanía del plazo.
- No apto en: ambientes abiertos y participativos.
- Ventaja: rápido.
- Desventaja: genera resentimiento.
- Implica: Baja preocupación por los demás, alta preocupación por sí mismo.





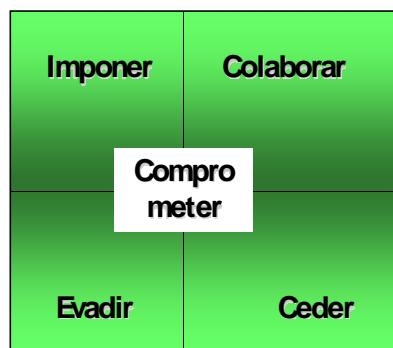
EVADIR: Evitar o postergar

- Retirarse pasivamente del problema o suprimirlo activamente.
- Apto en: situaciones poco importantes, cuando el costo de la confrontación es mayor que los beneficios de la solución.
- No apto en: problemas complejos o que estén empeorando.
- Ventaja: ganar tiempo en situaciones ambiguas o recientes.
- Desventaja: es temporal.
- Implica: Baja preocupación por los demás, baja preocupación por sí mismo.



Comprometer: Disposición a negociar

- Cada parte cede algo de valor, lo cual se logra a través de intervenciones externas, negociaciones o votaciones.
- Apto en: situaciones en que las partes tienen objetivos opuestos o tienen igual poder.
- No apto en: situaciones en que su uso excesivo da lugar a acciones poco decisivas.
- Ventaja: proceso democrático en el que nadie pierde.
- Desventaja: provisional, puede evitar soluciones creativas.
- Implica: Se encuentra en el centro de todas las dimensiones.





COMPETENCIAS QUE AYUDAN RESOLVER CONFLICTOS

Punto fundamental: Manejo de las emociones



COMPETENCIAS QUE AYUDAN RESOLVER CONFLICTOS

Escucha empática

- Intención de comprender.
- Ponerse en los zapatos del otro.
- Entrar a su marco de referencia.
- Comprendiendo lo que ve según su paradigma.
- Comprensión profunda (emocional e intelectual).
- Depósito enorme en la cuenta emocional.
- Es terapéutica, curativa, de aire psicológico.
- Herramienta excelente para ayudar a resolver problemas.
- Ayuda a que la gente resuelva su maraña interna.
- Profundizando, "pelando la cebolla".



Habilidades progresivas de la escucha empática:

1. Atención física. [Postura de escucha](#).
2. Comprensión intelectual. [Paráfraseo](#).
3. Comprensión emocional. [Reflejo de sentimientos](#).
4. Escucha empática. [Todo junto](#).

Atención Física

- Cara a cara.
- Postura abierta.
- Acercamiento al otro.
- Buen contacto visual.
- Relajado y cómodo.



LA CONDUCTA ASERTIVA

1. **Describa la conducta:** "Cuando estoy hablando contigo y no me pones atención..."
2. **Exprese sus sentimientos:** "...Yo me siento mal, siento que no te interesa lo que te estoy comentando",
3. **Cree empatía.** "Entiendo que estás muy presionado por tu trabajo..."
4. **Negocie un cambio** "...Sin embargo quiero que me pongas atención cuando te hablo, podría ser al finalizar el día"
5. **Informe las consecuencias.** "Porque si no lo haces, nuestra relación se dañará"



Enfoques de la Negociación

"Antes de repartirnos el pastel... ¿por qué no vemos si lo podemos hacer más

- **Es importante considerar que toda negociación (Tobón, 1997):**
 - Es un proceso que se hace con personas con quienes tenemos una relación de interdependencia.
 - Es un proceso en el cual se busca influir en otro.
 - Queremos que el otro tome una decisión específica que nos conviene.
 - Debemos analizar las situaciones que ayudan a que el otro tome tal decisión, así como las que la obstaculizan.
 - Debemos tener en mente la ganancia mutua y a largo plazo.



Negociación basada en posiciones:

- Los participantes son adversarios o amigos.
- El objetivo es lograr un acuerdo o una victoria.
- Las emociones se mezclan con el problema.
- Las personas se identifican con sus posiciones.
- Las relaciones son a corto plazo o no se alcanzan.
- Está centrada en posiciones declaradas.
- El acuerdo es resultado de la aplicación de presiones, extorsiones, amenazas de rompimiento.



NEGOCIACIÓN BASADA EN POSICIONES:

- Supuesto: hay pocas opciones de beneficio mutuo y alguna de las partes debe sacrificarse y ceder para llegar a la solución.
- Implica ceder lo menos posible y que sea el otro quien pierda más terreno.
- Dos vertientes: suave y dura.

Tácticas que se emplean (ganar/perder)

- Exigir lo imposible.
- Pedir y Pedir. Exprimir al otro.
- No dar nada a cambio.
- Usar recursos emocionales.
- Anunciar término de la negociación.
- Ignorar fechas límites.





NEGOCIAR EN BASE A INTERESES

Método de Negociación de Harvard

- **PUNTOS CLAVES DEL MODELO**
- **LAS PERSONAS**
- **LOS INTERESES**
- **LAS OPCIONES**
- **LOS CRITERIOS**



NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES

Modelo de Harvard

- Los participantes se enfocan en resolver problemas.
- El objetivo es lograr un resultado sensato en forma eficiente y amistosa.
- Separa a las **PERSONAS** del problema.
- Considera las percepciones y emociones de las partes.
- Crea relaciones a largo plazo.
- Se centra en **INTERESES**, su identificación y discusión.
- Genera y busca **OPCIONES** de beneficio mutuo.
- Se buscan **CRITERIOS** objetivos.
- El acuerdo es resultado de la aplicación de criterios independientes de la voluntad de las partes.



¿Cómo descubrir los intereses de la otra parte?

Averiguar qué motiva a los negociadores presentes en la mesa:

- Formular preguntas claras y precisas: “¿Qué te molesta de mí?”
- Empatía y más empatía.
- Expresar nuestros propios intereses.

Los participantes no son amigos o enemigos, sino personas que quieren lo mejor para sí y saben que para lograrlo requieren de cooperación con el otro (interdependencia)

Tácticas que se emplean (ganar/ganar)

- Lograr confianza mutua
- Destacar los vínculos
- Suavizar intereses: generar aproximaciones.
- Usar la creatividad.
- Compartir información.



LAS PERSONAS: Separe las personas del problema.

“No negociamos con computadoras, sino que lo hacemos con seres humanos que tienen emociones” (W. Ury).

- Personas con percepciones, sentimientos, emociones, visiones del mundo, experiencias de vida, personalidad.
- Escuchar y hacerlo ver.
- Empatía.



Fuente: www.emprendedoresnews.com/liderazgo/negociaciones-exitosas.html



Sugerencias:

- Desarrolle una relación en la que haya respeto, confianza y entendimiento.
- Acérquese al otro para desarrollar un compromiso psicológico.
 - Llegue un poco antes a las negociaciones.
- No confunda la relación con el problema:
 - No vea como ataques personales comentarios sobre sus actuaciones.
 - **Sea duro con el problema, no con las personas**
- Refiérase más al problema en sí que a la persona “causante del problema”.
- Reconozca las emociones propias y las de la contraparte, y hable explícitamente de ellas: ¿Te da rabia-pena-impotencia lo que está pasando?
- Deje que la otra parte se explaye todo lo que sea necesario, sin interrumpir.



LOS CRITERIOS: Insista en usar criterios objetivos.

El criterio utilizado debe ser independiente de la voluntad de las partes, de tal modo que les quede la sensación que han obtenido una solución justa.

Al basar la decisión en criterios objetivos, las partes quedan satisfechas con el resultado de la negociación.

Sugerencias

- No negocie por posiciones, ni convierta la negociación en una lucha de voluntades.
- No presione acuerdos que no serán cumplidos.
- Enfóquese en usar estándares y/o procedimientos justos.
- Busque criterios legítimos y prácticos, en conjunto con la contraparte.



LOS INTERESES: Concéntrese en los intereses y no en las posiciones.

Posiciones: lo que decimos que queremos

Intereses: ¿por qué lo queremos?

Sugerencias:

- El problema no son las posiciones: surge de los conflictos entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes.
- Por cada interés pueden existir varias posiciones que lo satisfacen.
- Busque posiciones que satisfagan ambas partes.
- Así como hay intereses conflictivos, también los hay compatibles.
- Jerarquice sus intereses y los del otro.
- Explícate sus intereses: el otro no tiene poder de adivinación.



LAS OPCIONES: Invente opciones de mutuo beneficio.

- Plantear distintas opciones para ver como podemos encontrar una solución.
- Lluvia de ideas:
- **Sugerencias:**
 - Evite hacer juicios prematuros, recuerde que son sujetivos y no necesariamente representan la realidad para la otra parte.
 - Dése permiso para generar ideas creativas.
 - No busque una única respuesta correcta.
 - No vea la situación como suma cero.
 - Busque opiniones de personas ajenas al conflicto.
 - Identifique los intereses compartidos y los diferentes.
 - No amenace.



EXPLORAR INTERESES:

- Lo que alguien quiere o pretende.
- Necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores.
- Cuando los otros factores son iguales, un convenio es mejor en la medida que satisfaga los intereses de las partes.
- ¿por qué están los negociadores en la mesa?, ¿qué debe ocurrir para que ellos queden satisfechos?



“FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO”



Los procesos de diseño, ejecución y evaluación de programas de capacitación de PRODEM están certificados bajo la NORMA ISO 9001:2008



OBJETIVOS DEL CURSO



Este módulo se creó para capacitarlo para:

- ▲ Identificar las diferencias entre un grupo y un equipo;
- ▲ Identificar los componentes fundamentales que contribuyen al óptimo rendimiento del equipo;
- ▲ Comprender los roles del líder y de los miembros del equipo; y cómo sus roles evolucionan a medida que el equipo se desarrolla;
- ▲ Aplicar métodos de trabajo que aumentan el eficiencia del equipo

Resolver problemas comunicacionales que pueden alterar el rendimiento del equipo

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD BASADA EN EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO



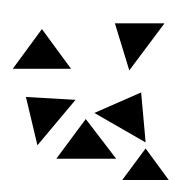
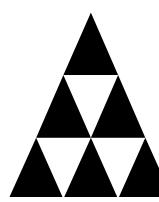
«Nadie puede silbar una sinfonía; se necesita una orquesta para interpretarla».

— H. E. Luccock

- Los equipos utilizados de manera apropiada poseen un potencial altamente positivo para las organizaciones . Para que ello ocurra:
- El liderazgo es indispensable.
- Sus integrantes tienen que involucrarse.
- El trabajo sincronizado del equipo requiere una dedicación continua.
- Los equipos son los que producen los resultados de la organización.
- No hay recetas para el buen funcionamiento del equipo.

DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO

- **DEFINICIÓN DE GRUPOS**
 - Grupos de gente trabajando juntas existen en todas partes, pero no siempre el grupo reúne las condiciones para transformarse en un equipo efectivo.
 - A veces las capacidades de sus miembros se complementan, pero en otras la química no es buena y el grupo es incapaz de integrar sus esfuerzos hacia una realización productiva de sus objetivos.

DEFINICIÓN DE EQUIPO

Dos o más personas tratando de lograr un objetivo que les es común, trabajando juntos para optimizar el rendimiento mediante métodos innovadores.



¿QUE ES UN EQUIPO?



Dos o más personas **EMPEÑADAS** en un objetivo común, trabajando **DE FORMA CONJUNTA** para obtener un óptimo rendimiento mediante métodos **INNOVADORES**.

• —TRACOM



CUANDO TRABAJAR EN EQUIPO.

Calidad: cuando los niveles de logro son cualitativa y cuantitativamente complejos y se requiere un nivel de calidad superior.

Interdependencia: cuando la ejecución requiere combinación de competencias y tecnologías que están en distintas personas y funciones

Aceptación: cuando se necesita implementar cambios que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos.

Compromiso: cuando se requieren resultados extraordinarios, pero no se dispone del tiempo o incluso todos los recursos necesarios

Innovación: cuando no se están logrando soluciones por las cauces normales y se requiere un círculo de vista.

Compresión: cuando el entendimiento es vital y por tanto es necesario crear instancias de trabajo en equipo.



FACTORES QUE DAN EFICACIA AL EQUIPO



El trabajo altamente eficiente de los equipos no se produce automáticamente porque un grupo de personas con talento se reúnen para lograr una cierta meta

Se necesita algo más que talento individual para producir el tipo de rendimiento que solo puede ser generado por un trabajo conjunto

Los factores que transforman a un grupo de personas en un equipo de gran poder y de alto rendimiento son:



FACTORES ESENCIALES PARA EL ÉXITO DEL EQUIPO





ELEMENTOS ESENCIALES PARA EL ÉXITO DEL EQUIPO



LIDERAZGO: Procesos de dirigir a todo el equipo en una dirección común



RELACIONES: Se refiere al nivel de atención, respeto, interés y ayuda efectiva que involucra a todos los miembros del equipo.



METODOS: Se refiere a los procedimientos o normas básicas utilizados para organizar y estructurar el trabajo del equipo.



ROLES DEL LIDER DE EQUIPO

Un rol fundamental del líder del equipo es manejar las influencias externas que tiene más impacto sobre el rendimiento del equipo.

- El líder del equipo sirve de nexo entre el equipo y su mundo exterior para asegurarse no solo que los factores externos perturben los resultados sino que además ayuden a elevar su rendimiento.
- Debe aclarar cuales son las expectativas gerenciales para el desempeño de su equipo.
- Debe utilizar la organización como un medio de apoyo para el logro de los objetivos del equipo
- Debe mantener abierto los canales de comunicación.
- Negocia para obtener los recursos apropiados.
- Mantiene la organización informada sobre los progresos de su equipo.
- Defiende y valora los resultados del equipo.



El rol del Líder del equipo

MIRAR AL INTERIOR

Para establecer estrategias apropiadas para alcanzar un óptimo rendimiento del equipo.



MIRAR AL EXTERIOR

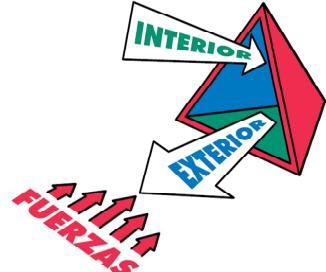
Para tender puentes entre el equipo y las fuerzas exteriores que influyen en el rendimiento del equipo



El rol del Líder del equipo

MIRAR AL INTERIOR

- El líder es responsable de la buena sintonización del rendimiento del equipo.
- **El líder no es...**
- Más importante que los otros miembros del equipo.
- Parte integrante de cada debate, proyecto o actividad del equipo.
- El único responsable del éxito del equipo o de la obtención de resultados.





Fuerzas externas que debe controlar el Líder del equipo



- Expectativas respecto al equipo
- Apoyo dado al equipo
- Recursos asignados al equipo
- Políticas/disciplinas/
- Sistemas de organización
- Sistema de recompensas
- Comunicación de la información
- Autoridad para tomar acción



EL LIDER DEL EQUIPO (COORDINADOR/ PORTAVOZ/COACH)...

- ▲ Procura en todo momento clarificar las expectativas de la organización específicas para el rendimiento del equipo.
- ▲ Crea contactos de apoyo y esponsorización a través de la organización.
- ▲ Mantiene los canales de comunicación organizativa abiertos.
- ▲ Negocia para obtener los recursos necesarios.
- ▲ Mantiene la organización informada de los progresos del equipo.
- ▲ Enfatiza los éxitos y resultados del equipo.





El líder dirige el desarrollo de los miembros del equipo hacia la **interdependencia**



- «La gente **dependiente** necesita a otros para obtener lo que quiere.
- La gente **independiente** obtiene lo que quiere mediante su propio esfuerzo.
- La gente **interdependiente** combina su propio esfuerzo con el esfuerzo de otros para lograr un éxito mayor.»

Steven Covey,

7 Habits of Highly Effective People



CAPACIDADES DE LOS INTEGRANTES

Competencias básicas	<u>Capacidades que ayudan al aprendizaje y al desarrollo personal.</u> Ejemplo: autodesarrollo, autoconocimiento, rapidez de aprendizaje, perseverancia, creatividad orientado a la acción, a resultados, flexibilidad, innovación
Competencias técnicas	<u>Sirven para la función específica asignada.</u> Ejemplo: habilidad técnico funcional, dirección de procesos, administración del tiempo, capacidad organizativa, calidad de informes.
Competencias sociales	<u>Sirven para lograr resultados trabajando en equipo.</u> Ejemplo: desarrollo de subordinados, delegación, relaciones interpersonales, formación equipos de trabajo
Competencias Directivas	<u>Permiten manejar recursos orientados a metas.</u> Ejemplo: Desarrollo de personas, Capacidad de mando, Toma decisiones, Capacidad planificación, Solución problemas , Dirección personal, Delegación, etc.



DIFERENCIAS INDIVIDUALES

- *Las diferencias individuales son los valores únicos, las formas de pensar y las normas de conducta interactivas, mostrados por los miembros del equipo.*
- Herencia, circunstancias de nuestra niñez, gente que nos ha influenciado, nuestros antecedentes educacionales, nuestra nacionalidad, el historial de nuestros antiguos empleos. Todo esto habla de nuestros valores, cómo tomamos decisiones, cómo procesamos la información, cómo distribuimos el tiempo y cómo nos relacionamos unos con otros.
- Los equipos deben asegurarse que las diferencias individuales y la diversidad de sus integrantes se combinan armoniosamente para obtener una óptima productividad. Sólo al comprender y gestionar de manera proactiva estas diferencias, los equipos pueden elaborar estrategias que capitalicen la fuerza que estas diferencias suelen aportar.



• **NIVEL DE CONFIANZA DEL EQUIPO**



- *La confianza se mide por el grado de seguridad y protección que los miembros sienten respecto a la compañía, al líder y entre sí.*
- La confianza es esencial para el éxito del equipo. La confianza es difícil de definir porque significa algo diferente para cada individuo. Estas fueron las definiciones de confianza que dieron los integrantes de un equipo



OPINIONES SOBRE LA CONFIANZA

- Un equipo no puede alcanzar un rendimiento óptimo sin un alto nivel de confianza
- La confianza surge durante cada etapa del desarrollo del equipo dependiendo de las acciones:
 - Del líder
 - De los miembros del equipo
- El ejemplo del líder tiene un impacto arrollador sobre la confianza del equipo.
- La confianza tiene una cualidad recíproca. Si uno confía en los demás, lo más probable es que los demás confíen en uno.
- Un EQUILIBRIO apropiado fomenta la confianza.
- Una transferencia de responsabilidad por parte del líder fomenta la confianza.
- La confianza es dinámica. Crece o merma constantemente



NORMAS DE FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO

LAS NORMAS son patrones de Comportamiento externo que indican al equipo cómo trabajar juntos diariamente. Son invisibles señalizaciones del camino.

Opiniones acerca de las normas:

- ↳ Las normas pueden ser «positivas» o «negativas» dependiendo de si son una ayuda o un estorbo para el funcionamiento del grupo como un equipo unido.
- ↳ Las normas se deben repasar y revisar constantemente, para asegurarnos de que contribuyen a la eficacia máxima del equipo.
- ↳ En un equipo en la Primera etapa, el líder podría necesitar establecer normas iniciales o reglas básicas.
- ↳ El compromiso a largo plazo con las normas se lleva a cabo cuando los miembros se han implicado activamente para establecerlas.
- ↳ La adhesión a normas establecidas es lo que crea la confianza en el equipo.
- ↳ A menudo las normas del equipo se basan en los valores de uno o más miembros del grupo o en los valores de la organización.



Y COMO SE DEFINEN LOS VALORES

LOS VALORES son los principios internos mediante los que determinamos si el comportamiento y las circunstancias son, importantes o triviales, buenas o malas, correctas

Opiniones acerca de los valores:

- ▲ Los valores de cada persona son únicos porque provienen de la interpretación de experiencias vividas.
- ▲ Los valores individuales de los integrantes de un equipo juegan un papel importante al establecer las normas del equipo.
- ▲ El equipo debe comprender y respetar los valores individuales de los integrantes y aceptar las diferencias de los individuos.
- ▲ Los valores del equipo deben alinearse con los valores de la organización.



REGLAS DE LA CASA

- » Si lo abres, ciérralo.
- » Si lo enciendes, apágalo.
- » Si lo sacas, guárdalo.
- » Si lo rompes, repáralo.
- » Si no puedes repararlo, dilo.
- » Si lo pides prestado, devuélvelo.
- » Si lo ensucias, límpialo.
- » Si lo quitas, ponlo otra vez.
- » Si no te concierne, no te inmiscuyas.
- » Si no sabes, pregunta.

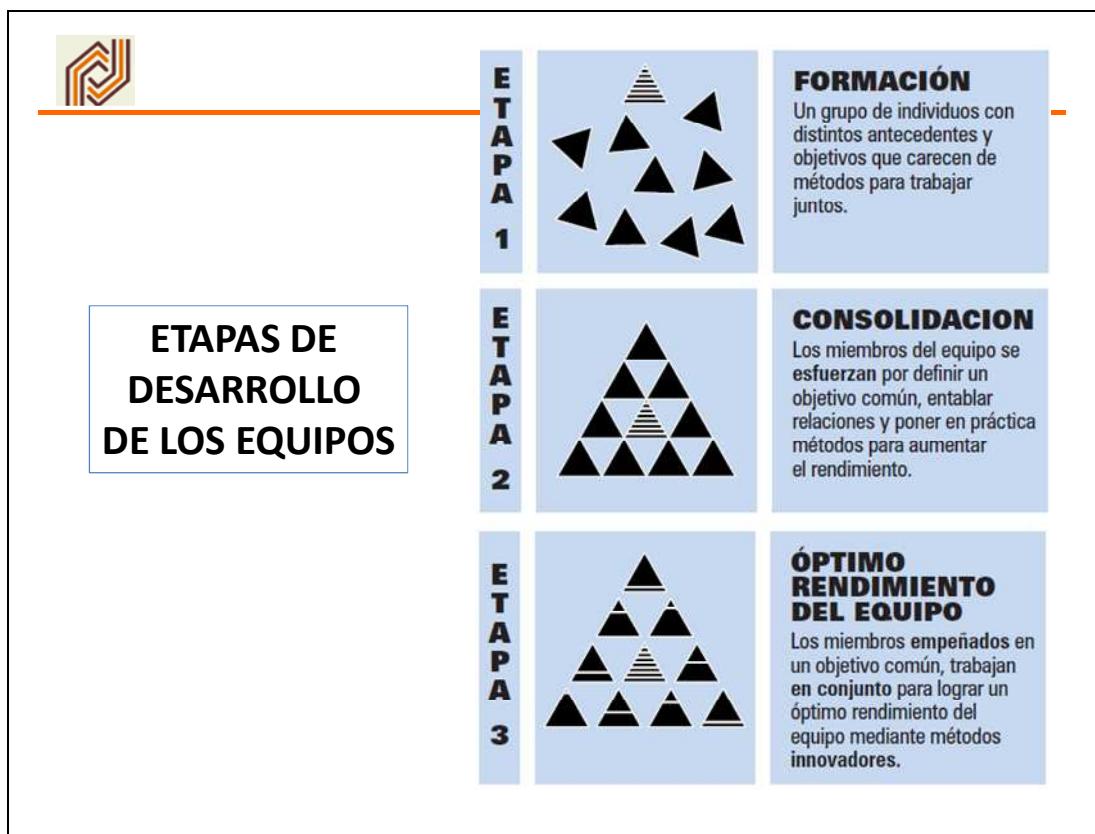
OZARK FOLK CENTER
OLD TIME PRINT SHOP

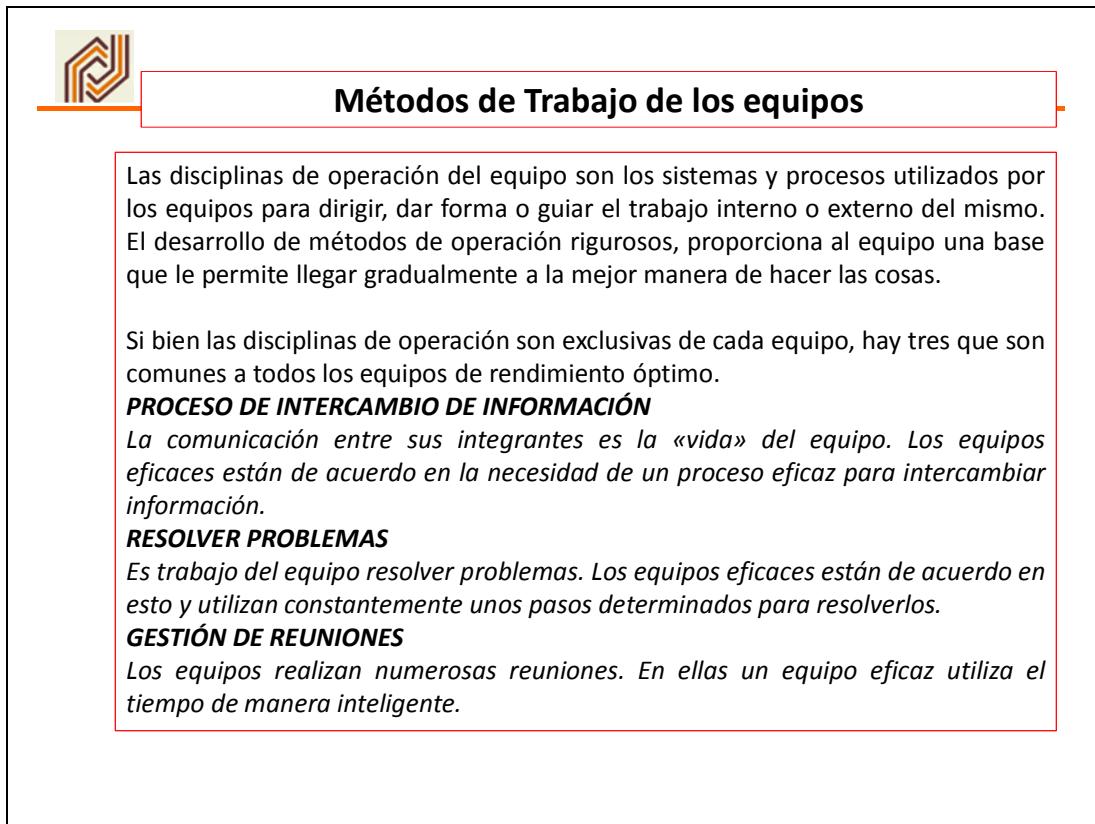
REGLAS BÁSICAS

Cada uno de nosotros va a contribuir al éxito de este programa.

- ▲ Aportar libremente su experiencia. Animar a los demás a hacer lo mismo.
- ▲ No dominar la discusión.
- ▲ Escuchar con «complicidad». Respetar el punto de vista individual.
- ▲ Ceñirse al tema en discusión.
- ▲ Evitar las conversaciones al margen.
- ▲ El desacuerdo es natural. Discutirlo con moderación.
- ▲ Ser puntual.
- ▲ Mantener la confidencialidad de los asuntos internos.

Cambios o anexiones recomendados: _____



Métodos de Trabajo de los equipos

Las disciplinas de operación del equipo son los sistemas y procesos utilizados por los equipos para dirigir, dar forma o guiar el trabajo interno o externo del mismo. El desarrollo de métodos de operación rigurosos, proporciona al equipo una base que le permite llegar gradualmente a la mejor manera de hacer las cosas.

Si bien las disciplinas de operación son exclusivas de cada equipo, hay tres que son comunes a todos los equipos de rendimiento óptimo.

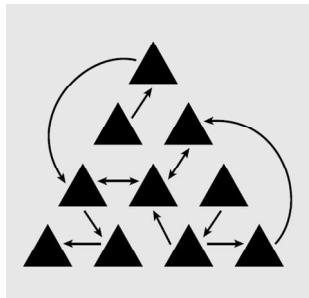
PROCESO DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN
La comunicación entre sus integrantes es la «vida» del equipo. Los equipos eficaces están de acuerdo en la necesidad de un proceso eficaz para intercambiar información.

RESOLVER PROBLEMAS
Es trabajo del equipo resolver problemas. Los equipos eficaces están de acuerdo en esto y utilizan constantemente unos pasos determinados para resolverlos.

GESTIÓN DE REUNIONES
Los equipos realizan numerosas reuniones. En ellas un equipo eficaz utiliza el tiempo de manera inteligente.



Intercambio de Información



¿Puede seguir la corriente de comunicación en su equipo?

Una de las responsabilidades del líder es asegurarse que el equipo recibe la información necesaria para cumplir sus tareas.

La información proviene del líder, de otros miembros del equipo y de gente de fuera del equipo. Para asegurarse del intercambio de información fundamental, el equipo debe:

- Establecer un proceso de intercambio de información.
- Asegurarse de que el proceso es eficiente y eficaz.
- Asegurarse de que todos en el equipo entienden y están de acuerdo con el proceso.



Resolución de problemas

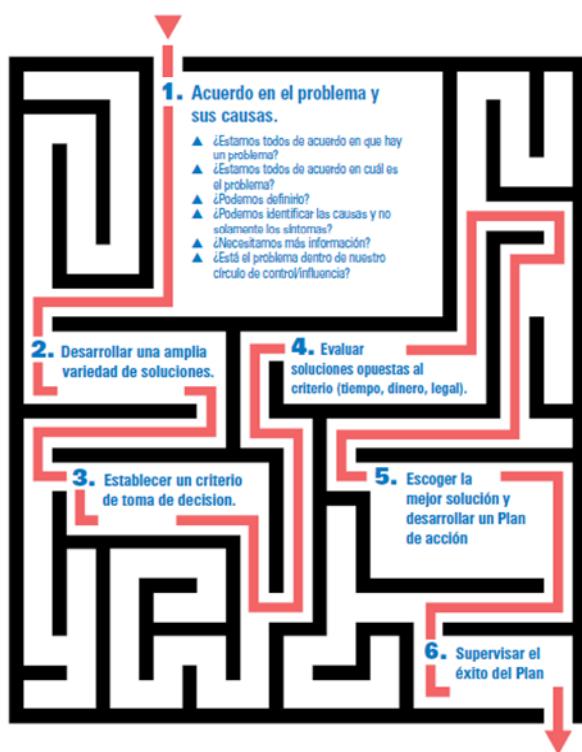
- En el mercado actual hay literalmente cientos de libros que recomiendan diferentes enfoques de resolución de problemas.
- Su equipo tendrá que ponerse de acuerdo sobre el proceso que más les conviene.
- A continuación hay diversas consideraciones a tener en cuenta a la hora de seleccionar un proceso.
 - ❖ Ser utilizado constantemente y por todo el equipo;
 - ❖ Ser flexible, aunque suficientemente completo, capaz de gestionar problemas sencillos o complejos y de dar rienda suelta al potencial innovador del equipo;
 - ❖ Fomentar la creación de resoluciones de equipo, más que individuales;
 - ❖ Fomentar puntos de vista diferentes, para afinar y mejorar el proceso de toma de decisiones



Resolución de problemas



Resolución de problemas





¡LAS REUNIONES EFICACES NO SURGEN ESPONTÁNEAMENTE!

Son:

- ▲ Planificadas a conciencia
- ▲ Dirigidas eficazmente
- ▲ Evaluadas sistemáticamente

«Los ejecutivos deberían saber cuál es el contenido de una reunión eficaz y, el estudio (Harrison Hofstra Study) muestra que la mayoría de ellos lo sabe; pero tener los conocimientos y saber aplicarlos no va necesariamente unido.»



Tipos de Reuniones vs. Rol del Líder

<u>REUNIONES</u>	
INFORMATIVAS	EJERCE UN FUERTE CONTROL QUIERE ENTREGAR INFORMACION ADMITE ANALISIS Y PREGUNTAS SOBRE EL MATERIAL PRESENTADO MANTIENE LA REUNION CENTRADA EN EL TEMA. CONCLUSIONES PREDETERMINADAS, PERO NO FORZADAS.
CONSULTIVAS	FIJA EL TEMA DE LA REUNION. DEFINE LOS LIMITES Y ALCANCES DEL TEMA. ESPERA SUGERENCIAS Y CRITICAS. ESTIMULA EL DEBATE CRUZADO. SE RESERVA EL DERECHO DE LA DECISION
DECISORIAS	COORDINADOR DEL EQUIPO. EL EQUIPO RESUELVE . ESTIMULA LA PARTICIPACION.OFRECE INFORMACION Y DATOS. DEBE MANTENER EL CONTROL. LA ACEPTACION DEL EQUIPO ES VITAL



ETAPAS DE LA REUNION

I INTRODUCCION

1. Presente el tema
2. Defina el propósito
3. Defina el alcance y las limitaciones del tema.
4. Indique el procedimiento a seguir.
5. Desarrolle una actitud apropiada.
6. Despierte el interés de los participantes.

II DESARROLLO

1. Presente los hechos
2. Obtenga opiniones.-
3. Obtenga reacciones del grupo.
4. Haga preguntas pertinentes
5. Registre las ideas del grupo

III ACEPTACION

1. Estimule el intercambio de ideas
2. Ponga a prueba sus puntos de vista.
3. Evalúe las ideas.
4. Organice, simplifique, combine las ideas.
5. Obtenga conclusiones

IV RESUMEN

1. Sintetice los puntos pertinentes.
2. destaque los puntos en que hubo aceptación
3. Defina la acción que se tomara
4. Destaque los puntos que quedaron pendientes



RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR

ROLES DE TAREA



- ✓ INICIACION
- ✓ BUSQUEDA DE INFORMACION
- ✓ SUMINISTRO DE INFORMACION
- ✓ CLARIFICACION
- ✓ RESUMEN
- ✓ COMPROBACION DE CONSENSO

ROLES DE CONSIDERACION

- ✓ ANIMAR
- ✓ FACILITAR
- ✓ ARMONIZAR
- ✓ COMPROMISO
- ✓ VIGILANCIA
- ✓ NORMAS DE DESEMPEÑO



RESPONSABILIDADES DE LOS ASISTENTES

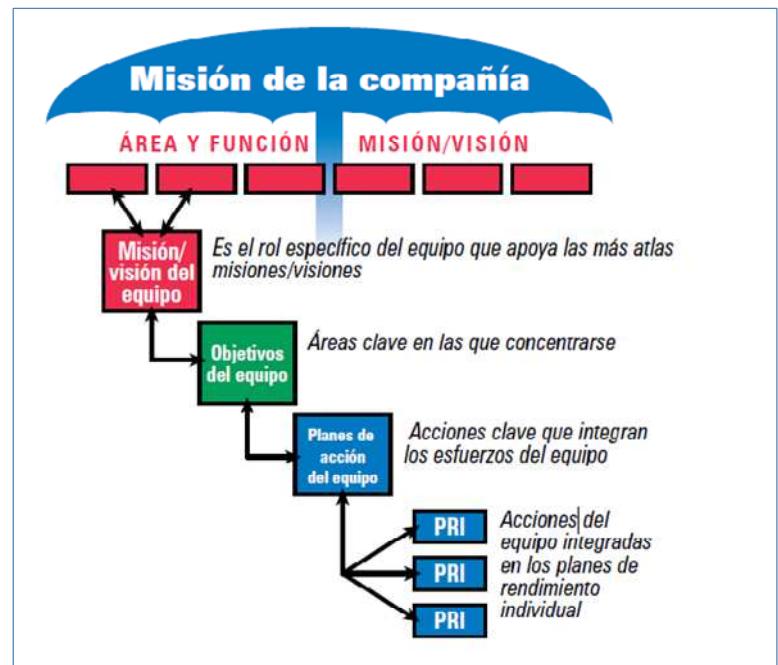
- COMPARTA RESPONSABILIDADES CON EL DIRECTOR PARA EL ÉXITO DE LA REUNION.
- APOYE AL LIDER INDICÁNDΟ CUANDO ESTA DE ACUERDO.
- SI ESTA EN DESACUERDO, SEA CORTES Y RESPETE EL STATUS DE UN DIRECTOR.
- NO DOMINE TODA LA REUNION, DEJE QUE OTROS TAMBIEN PARTICIPEN.
- ESPERE QUE LO AUTORIZEN PARA HABLAR. NO INTERRUMPA.
- SEA GENEROSO , ADMITA QUE OTROS PUEDEN TENER LA RAZON
- RESPETE EL OBJETIVO O TEMA DE LA REUNION.
- EVITE DISTRAER LA ATENCION CON ACCIONES NO CONDUCENTES.



Metodología de Trabajo de los Equipos de Alto Rendimiento.

LOS EQUIPOS
DE ALTO
RENDIMIENTO
DEFINEN:

- **MISION DEL EQUIPO**
- **OBJETIVOS MENSURABLES**
- **PLANES DE ACCION**
- **EVALUACION**
- **FEEDBACK**



FORMULACIÓN DEL PROPÓSITO COMÚN

- De la misma forma que las organizaciones de éxito dedican tiempo a aclarar su propósito y en qué dirección van, la mayoría de los equipos de organizaciones hacen lo propio dentro de la estructura organizacional que ello apoyan.



COMO FOCALIZARSE EN EL PROPÓSITO

- Es un proceso que implica tres niveles de clarificación.
- **¿Cuál es nuestra misión y cuál es nuestra visión?**
- **¿Cuáles son nuestros objetivos?**
- **¿Qué acciones específicas tomaremos y quién es responsable?**



MISIÓN/VISIÓN/OBJETIVOS

- **La MISIÓN** define por qué existe el equipo
- **La VISIÓN** describe una situación futura deseada.
- **La MISIÓN/VISIÓN/OBJETIVOS** del equipo tendrán que alinearse con la misión/visión de su organización. El equipo visualiza la vinculación de sus esfuerzos a los de la dirección organizacional en general.



FORMULACION DE LOS OBJETIVOS

- Los **OBJETIVOS** definen las expectativas de rendimiento y expresan en términos específicos y medibles lo que se espera del equipo.
- Llevan la misión/visión del equipo hacia un enfoque más claro.
- Focalizan la energía y el esfuerzo.
- Proporcionan una herramienta para medir el progreso y evaluar los resultados.



PLANES DE ACCIÓN



Son documentos de trabajo que marcan tareas específicas, pasos de la acción a emprender, asignación de responsabilidades, timing para el cumplimiento de tareas, disponibilidad de los recursos y seguimiento de las estrategias de evaluación.



SOLUCION DE PROBLEMAS de COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

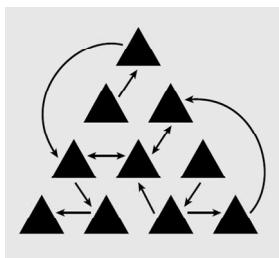
«Pagaría más por la habilidad de dirigir a la gente que por cualquier otra habilidad bajo el sol.»

— J. D. Rockefeller



LAS COMUNICACIONES EN EL EQUIPO

Las relaciones en el equipo se forman mediante una comunicación de calidad. El éxito de cualquier equipo depende de la comunicación entre cada uno y todos sus integrantes.



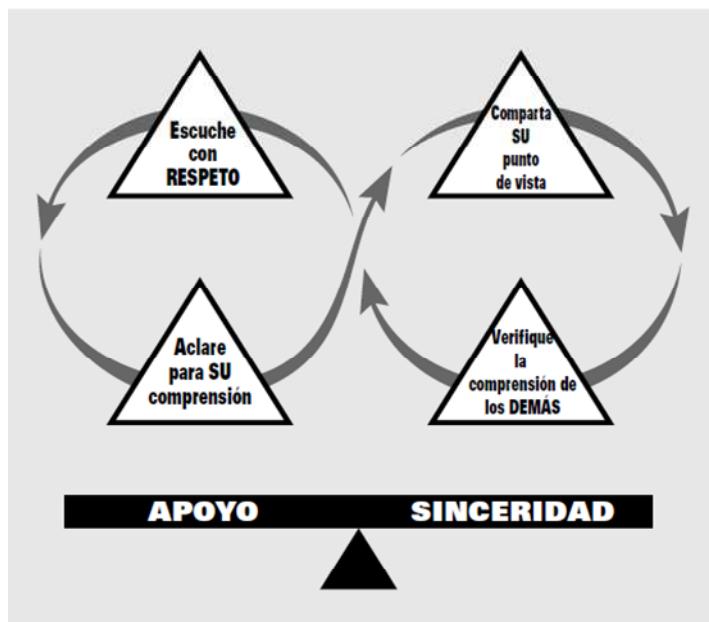
Opiniones sobre la comunicación de calidad:

- ❖ Requiere un doble proceso de dar y recibir mensajes
- ❖ Reconoce tanto al contenido como a las percepciones
- ❖ Reconoce la validez de la comunicación no-verbal, tanto como de la comunicación verbal
- ❖ Crea relaciones sólidas y estables

El rol del líder es marcar el ritmo a este sector, con un comportamiento conforme a las expectativas de todos los miembros del equipo. El líder debe dar ejemplo y fomentar una comunicación de calidad.



El lazo de la comunicación efectiva



Escuchar con respeto:

- > Es una habilidad activa y no pasiva
- > Crea comunicación y establece las bases para una relación interpersonal sólida
- > Requiere la atención de la audiencia a las palabras claves, los hechos, los sentimientos y la dinámica corporal

Aclarar para su comprensión:

- > Se desconecta el «filtro» mediante el cual Interpretamos automáticamente lo que oímos.
- > Se verifica con el orador para eliminar los equívocos y estar seguros que lo que hemos escuchado es verdaderamente lo que se quería decir.
- > Se puede lograr mediante una variedad de técnicas

Compartir su punto de vista:

- > Permite a los miembros del equipo presentar su punto de vista individual y crear un sentimiento de comprensión mutua. Las ideas se deben presentar de forma clara y concisa y, deben respetar el punto de vista de los demás.
- > Puede destapar preocupaciones y descontentos que reclamen su atención; pero el equipo podrá evolucionar al máximo sólo mediante el intercambio sincero de puntos de vista.

Verificar la comprensión de los demás:

- > Le da la seguridad de que el mensaje ha sido recibido como se pretendía.
- > Le hace detectar rápidamente los malentendidos.



Técnicas para mejorar la comprensión de los mensajes

- RESUMIR – resumir los hechos o el mensaje en unas cuantas frases clave.
- PARAFRASEAR – expresar con diferentes palabras exactamente el mismo mensaje recibido.
- ORGANIZAR – reestructurar la información transmitida en diferentes categorías, ideas clave o pensamientos y sensaciones.
- PREGUNTAS «ABIERTAS» – solicitar requerir más información del portavoz.
- EJEMPLOS ESPECÍFICOS – pedir que se dé una aclaración o un ejemplo concreto.



Comparta su punto de vista

- Un «feedback» sincero debería:
- Darse con delicadeza (*sincero y comprensivo*);
- Ser específico, claro y justificable;
- No ser ni paternalista ni como un examen;
- Describir comportamientos evidentes;
- Darse en el momento oportuno;
- Contar con el acuerdo de todo el equipo

Precaución

En una etapa de desarrollo del equipo puede que sea preferible dar el «feedback» en **privado**. Más tarde, cuando el equipo tenga una relación más sólida, el «feedback» sincero se podría dar durante las reuniones y discusiones del equipo.



Opiniones sobre la comunicación no-verbal

- El mensaje no-verbal tiene mayor impacto que el mensaje verbal (en la mayoría de los casos). Los estudios realizados por Merabian indican que:
 - las palabras contienen solamente el 7% del impacto total del mensaje,
 - la voz contiene el 38%,
 - el cuerpo el 55%.
- Los antecedentes culturales del emisor y del receptor afectan su interpretación del mensaje no-verbal.
- La gente *CONFÍA* más en el mensaje no verbal que en las palabras.

«La gente oye lo que decimos, pero ve lo que hacemos. Y ver es creer.»

Eric Harvey/Alexander Lucia, Walk the Talk



Opiniones sobre la tensión y los problemas en el equipo

- La tensión y los problemas en el equipo son inevitables y a menudo hasta son saludables.
- La tensión y los problemas no son ni buenos ni malos en sí mismos. Pueden producir *resultados positivos* tanto como *negativos*.
- Si no se solucionan, la tensión y los problemas tienen tendencia a *intensificarse*. Las partes toman posiciones y polarizan los resultados.
- La gestión de la tensión y de los problemas consiste básicamente en la aplicación de un proceso de resolución de problemas:
 - 1. Defina y analice la causa del problema;
 - 2. Céntrese en un terreno común antes de aclarar las diferencias;
 - 3. Discurra gran variedad de soluciones;
 - 4. Evalúe y seleccione la mejor solución;
 - 5. Desarrolle un plan de acción.
- *Un equipo rara vez alcanza un óptimo rendimiento si no es frente a un problema.*



Causas de tensión y conflicto en el equipo

- VALORES
- OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES
- INFORMACIÓN
- PROCEDIMIENTOS
- DIFERENCIAS INDIVIDUALES
- DESEQUILIBRIO



Pasos que llevan al beneficio común

1. Aclarar las necesidades fundamentales de ambas partes determinando en qué medida son importantes para ellas sus tareas o intereses.
2. Reconocer la *validez* de las necesidades de ambas partes.
3. Identificar las necesidades *comunes* a ambas partes.
4. Generar *soluciones* que cumplan las necesidades de ambas partes.
5. Escoger una solución en la que *ambas partes estén de acuerdo*.
6. Decidir una *serie de acciones* para llevar a cabo la solución.
7. Resumir el acuerdo sobre las acciones y establecer un *seguimiento* para asegurarse de que el beneficio común se ha llevado a cabo.

