

TALLER DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL



Curso e-learning

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



¡BIENVENIDOS!



La Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño les da la más cordial bienvenida al programa de Capacitación a distancia “Taller de Compromiso Organizacional” cuyo objetivo principal es que los participantes desarrollen capacidades que les permitan consolidar sus competencias de gestión en el Servicio, por lo que estamos seguros que les servirá tanto en su desarrollo personal como laboral para cuyo objetivo se entregan herramientas para enfrentar sus funciones y el quehacer cotidiano de su trabajo.

Les invitamos a participar activamente de este proceso de formación, diseñado especialmente para los funcionarios(as) del Servicio para lo cual dispondrán del apoyo de una Tutoría especializada encargada de cubrir consultas y aclaraciones que seguramente surgirán en el transcurso del estudio.

Saludos cordiales,

Gestión de Personas
SUBSECRETARIA DE ECONOMIA
Y EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO

PRESENTACION DEL CURSO

INSTRUCCIONES PARA INGRESAR AL CURSO

1. Estimado (a) participante: Este curso basado en el computador puede ser estudiado con conexión a Internet, pero también con un soporte en papel con los mismos temas que se visualizan en forma electrónica.
2. El acceso al curso es muy amigable y se ha dispuesto una demostración para familiarizarlo con su uso, así como también de las ayudas en línea que mantendremos durante todo el desarrollo del curso. Para ingresar a la plataforma de estudio haga lo siguiente:
 - Ingrese a www.prodem.cl
 - Su nombre de **Usuario** es su n° de Rut. Por ejemplo **12345678-9 (sin puntos)**
 - Y su **Contraseña** son los 4 primeros dígitos del Rut. Ejemplo **1234**
 - Esto le permite ingresar a su **escritorio personal** que se identifica con su Nombre Completo
 - Para familiarizarse con la navegación en el sitio y conocer sus herramientas de apoyo al aprendizaje le recomendamos que active el instructivo de demostración que aparece a la derecha del cuadro de texto
 - Ahora usted está en su “escritorio personal” y debe elegir Cursos Asignados para acceder a una pantalla que muestra una lupita roja de acceso al curso electrónico:



CURSOS ASIGNADOS

Taller de Compromiso Organizacional (TCO) - Ministerio de Economía			
Fecha inicio	Fecha Término	Fecha Evaluación 1	Fecha Evaluación 2
24/08/2015	11/09/2015	16/09/2015 Hasta 16/09/2015	23/09/2015 Hasta 23/09/2015

- Sin embargo, antes de iniciar la navegación en el curso, se debe realizar una prueba de diagnóstico que le permitirá conocer cómo se evalúa este curso y comparar con el nivel de aprendizaje que usted adquirirá al término de su estudio.
- Cumplido este requisito, puede iniciar la navegación y estudio en la plataforma.

INSTRUCCIONES PARA ESTUDIAR ESTE CURSO

1. Dado que usted dispondrá del curso en versión impresa y electrónica, le recomendamos que primero lea el texto antes de recorrer el formato electrónico como forma de reforzar su aprendizaje.
2. En la plataforma, el curso tiene acceso las 24 horas (24x7) hasta la fecha programada para su término.
3. En cada capítulo hay Encuestas, preguntas de autoevaluación, videos ilustrativos de los temas tratados y tareas que ayudaran a evaluar su comprensión. Estas ayudas se identifican de la siguiente manera:



Indica que debe realizar una encuesta en línea que le dará retroalimentación inmediata sobre alguna de las capacidades de gestión que se desarrollan en el curso. Sin embargo, podrá pedir apoyo al Tutor para aclarar cualquier duda.



Indica que puede visualizar directamente un video atinente al tema. También puede encontrar recomendaciones de videos YouTube. Si usted tiene dificultades para conectarse a YouTube, los videos se entregan en CD que porta su manual.



Indica que debe responder una **pregunta formativa** en línea las que presentan de inmediato el resultado de su elección. Estas preguntas no inciden en la evaluación final del curso, solo son un indicador de su aprendizaje y además lo familiarizan con el formato de la evaluación final.



Indica que debe remitir Tareas al Tutor. Estas tareas serán evaluadas y pueden agregar hasta 10 puntos a su evaluación final (escala de 1-100)

4. Además, en la plataforma dispone de Foro y Chat para realizar consultas y aportes al tema que se plantea. Ambas actividades agregaran un bono de participación a la nota final del curso.
5. Todos los cursos disponen de un Tutor que está disponible en línea en el horario de programación del curso, además que usted se puede comunicar por teléfono o correo en cualquier momento con la plataforma de Ayuda técnica

Controles del curso

1. Antes de ingresar a su escritorio, este curso tiene una prueba de diagnóstico que solo servirá para comparar con el nivel de aprendizaje que usted adquirirá al término de su estudio.
2. Sus ingresos a la plataforma quedan registrados como “asistencia” al curso, la que se complementa con las lecturas de texto impreso y el uso del CD que puede utilizar sin conexión a internet.
3. Durante el curso usted puede remitir consultas o requerir aclaraciones que serán respondidas prontamente por el Tutor del curso. Además puede participar en un foro en el que podrá realizar un aporte al tema que se plantea creando un espacio de aprendizaje colaborativo.
4. Todas estas actividades se consideran para efectos de acreditar su participación en el curso

Tutoría pedagógica al participante

- Días y horarios de atención personalizada en el horario de programación del curso
- Revisión de foro, chat y correo durante toda la jornada de programación.
- Contacto telefónico Fonos **224405100- 412468385**



Asistencia técnica al participante

- Apoyo a la navegación en la plataforma y en el curso.
- Liberación de claves.
- Información sobre programación y evaluaciones.
- Horario: Lunes a Viernes, de 08:30 a 20:30 horas. Horario continuado.
- Mesa de Ayuda : **(41) 316 4959**

Programación del Taller

- Fecha de estudio : 24 de agosto al 11 de septiembre de 2015
- Fechas de evaluaciones : 16 de septiembre y 23 de septiembre
- Nota de Aprobación : Para aprobar debe obtener 6 respuestas correctas.

Evaluaciones del curso

- En la fecha programada el sistema permite el acceso a la Evaluación final, registrando las respuestas que Ud. da a las preguntas. **La aprobación se obtiene con 6 de 10 respuestas correctas.** Si este nivel no se alcanza existe una segunda opción de evaluación con la que puede mejorar su nota. **El sistema considera la mejor nota de las dos evaluaciones**
- La realización de las tareas y/o su participación en el Foro de la Plataforma puede agregar hasta 10 puntos adicionales a su nota final.
- Las evaluaciones del curso se realizan directamente en la plataforma.

Descripción del Taller

En este taller se desarrolla la competencia denominada “Compromiso Organizacional” que es una conducta valórica que se define como “la capacidad demostrada de respetar y asumir a cabalidad, la visión, misión, valores y objetivos de la Institución”, y que se encuentra integrada en el conjunto de valores que conforman las definiciones estratégicas del Servicio

En verdad el **compromiso** es esencialmente una actitud que se expresa en comportamientos visibles que dan la cohesión y la eficacia indispensable para concretar metas en todo orden de cosas y debe ser construido con aporte de todos los niveles de la Organización. Podríamos decir en síntesis que el *compromiso es a la organización como la sangre es al cuerpo*.

En este taller tratamos tres aspectos de esta competencia:

- a. La necesidad de alinear los esfuerzos individuales y de grupo con la Misión institucional, lo que puede ocurrir por adhesión sincera, por el deber moral de pertenencia o por la necesidad de mantenerse en ella.
- b. En segundo lugar consideramos un conjunto de características de las personas- todas desarrollables- que favorecen la creación de un ambiente emocionalmente inteligente, lo cual permite el desarrollo del compromiso activado por quienes conforman los equipos de la organización
- c. En tercer lugar, analizamos los factores que determinan la eficacia de los equipos de trabajo a través de los cuales se hacen los aportes individuales y de grupo al cumplimiento de la Misión.

Objetivo General del Taller

1. Desarrollar la competencia de Compromiso organizacional a través del alineamiento de los esfuerzos individuales y de equipo con la Misión Institucional.
2. Desarrollar capacidades de integración del equipo de trabajo a través de comportamientos que sustentan la cohesión y el desempeño de equipos de trabajo.
3. Identificar los factores que determinan la eficacia de los Equipos de Trabajo y reconocer en qué consiste la metodología de los equipos de alto desempeño

Contenido

PRESENTACION DEL CURSO	3
CAPITULO 1 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	9
APORTES DEL FUNCIONARIO A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	9
EXPRESIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	9
COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SERVICIO PÚBLICO.	10
BASES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	11
ALINEAMIENTO DEL COMPROMISO CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL	12
NUESTRAS DEFINICIONES ESTRATÉGICAS.....	13
COMO SE ALINEAN LOS EQUIPOS A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	15
EL COMPROMISO COMO COMPETENCIA TRANSVERSAL	16
RECURSOS FORMATIVOS	17
CAPITULO2 EL CAPITAL PSICOLOGICO DE LAS PERSONAS.	20
BASES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO	20
LA CONFIANZA EN SI MISMO	21
EL OPTIMISMO.....	21
LA ESPERANZA	23
LA RESILIENCIA	23
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	26
PROYECCIÓN DE NUESTRAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES	29
RECURSOS FORMATIVOS	30
CAPITULO 3 EL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	33
ORIGEN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	33
COMPORTAMIENTO DE EQUIPOS ALTO DESEMPEÑO	34
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	35
COMPROMISO VS. CONFORMIDAD.....	39
LA CONFIANZA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	40
TRABAJO EN EQUIPO	41
CUANDO TRABAJAR EN EQUIPO.....	42
ESTILOS DECISORIOS EN EL TRABAJO EN EQUIPO.....	46
RECURSOS FORMATIVOS	48

CAPITULO 1

El Compromiso Organizacional

“Cuando alguien ama lo que hace se nota. Cuando no amas lo que haces, se nota aún más” Steve Jobs

Objetivos de aprendizaje:

1. Identificar el compromiso del funcionario como factor clave para cumplir la Misión Institucional
2. Reconocer las causas que pueden explicar el compromiso con la Misión institucional
3. Identificar el tipo de conductas que demuestran que existe el compromiso con el servicio.
4. Definir cuáles son los componentes de la estrategia institucional.

CAPÍTULO 1 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Aportes del Funcionario a la Misión Institucional

Esencialmente el Compromiso es una **actitud** o disposición del funcionario(a), la que se hace visible en acciones concretas que demuestran el apoyo a la Misión institucional a través del cumplimiento de los Objetivos estratégicos del Servicio.

Estas acciones concretas de los funcionarios forman parte de los planes y prioridades asignadas a las distintas unidades institucionales a las cuales se pertenece.

Destacamos que el **compromiso** es uno de los componentes del aporte del funcionario(a), aun cuando puede ser la base previa del desempeño y la productividad laboral. En el siguiente gráfico se muestran los elementos más significativos del aporte del funcionario a la Institución por lo que constituyen la base para la gestión de personas del Servicio.



Expresiones del Compromiso Organizacional

Como ya lo dijimos, el **compromiso organizacional** es una actitud o predisposición anímica del funcionario(a) caracterizada como:

- Un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la organización,
- Disposición a realizar esfuerzos significativos en beneficio de la Institución y
- Una creencia y firme aceptación de los **valores y las Objetivos** de la organización.

En otras palabras, ésta es una actitud que refleja lealtad a la organización. Se trata de un proceso continuo a través del cual miembros de la organización expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuo de ésta.

Diversas **variables personales**, tales como la edad, el cargo específico, el desarrollo de carrera, etc. y otras más **organizacionales** como el diseño del puesto de trabajo, los valores predominantes, el clima organizacional, la equidad de los procedimientos y el estilo de liderazgo determinan la actitud de compromiso del funcionario.



Compromiso Organizacional y Servicio Público.

En la empresa privada, el grado de compromiso del empleado con los objetivos y planes de la empresa donde trabaja se ha convertido en un aspecto crítico debido a que es indispensable disponer de una dotación que genere ventajas competitivas que son esenciales para sobrevivir y desarrollarse en una economía global en la que se encuentra inserta, superando las diversas circunstancias que pueden afectar la estabilidad laboral y por ende su fuente de trabajo.

En cambio, en las instituciones del estado – y en particular en nuestra Institución - se puede afirmar que el **compromiso** es inherente al principio de servicialidad con que se deben asumir los cargos públicos, independiente de su posición en la jerarquía organizacional.



Se trata entonces de realizar un trabajo eficiente y eficaz que debe orientar su desempeño al cumplimiento y materialización **de los objetivos de la institución** y a la mejor **prestación de los servicios que a ésta le corresponden**.

El **compromiso** junto con la **satisfacción** laboral son dos actitudes relevantes para explicar los buenos resultados en cualquier organización o Servicio. Sin embargo, es necesario considerar que la satisfacción se relaciona principalmente con la actitud del funcionario hacia el trabajo específico que desempeña (especialmente si es profesional lo hará con su especialidad), en tanto que el **compromiso no solo se hace con el cargo sino también con la Organización, su misión y sus Objetivos estratégicos**.



Considerando que el lugar de trabajo de hoy en día puede estar rodeado por inseguridades, por el cambio abrumador de la tecnología y la tensión de tener que hacer más con menos, es indispensable realizar esfuerzos **para contribuir desde todos los niveles**, a crear un lugar de trabajo comprensivo y estimulante que **incrementa el compromiso** con la institución.

Y esto es relevante porque está demostrado que cuando contribuimos a crear un ambiente organizacional cálido en el que las personas se dan apoyo y están dispuestos a ayudar, se incrementa el compromiso con la organización.

Resumiendo, el compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los funcionarios por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” y verse como parte de la organización. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

Bases del compromiso organizacional

Considerando el contexto organizacional en que nos desenvolvemos, se han identificado tres dimensiones a través de las cuales puede sustentarse el compromiso:

- Una **dimensión afectiva**, en la que la persona establece lazos emocionales intensos con su organización y disfruta de su estancia en ella.
- Una **dimensión normativa**, que se refiere a un sentido del deber moral de continuar perteneciendo a la organización.
- Una **dimensión de continuidad**, en la cual la persona siente que ha invertido mucho tiempo y esfuerzo en la organización y que dejarla implica costos,

Estas dimensiones influyen en las conductas del trabajador y en su desempeño y permanencia en la institución.

	<p>El Compromiso Afectivo: (DESEO) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas. Son personas que disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización</p>
	<p>El Compromiso Normativo (DEBER): es aquel que se basa en la creencia que la lealtad a la organización tiene un sentido moral, que de alguna manera se concreta como retribución por recibir algunas prestaciones.</p> <p>Por ejemplo cuando la institución cubre ciertos beneficios sociales o de desarrollo personal se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una necesidad hacia la organización por haberle dado una oportunidad que fue valorada por el trabajador.</p>
	<p>Compromiso de continuidad (NECESIDAD):</p> <p>Señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) que tendría si decidiera renunciar a la organización.</p> <p>Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la organización se ven reducidas, lo que incrementa su apego con la institución.</p>

Independiente del origen del tipo de actitud de compromiso organizacional, se trata de un factor incidente en los resultados deseables y por tanto es una competencia que se debe desarrollar en todos los niveles.

Alineamiento del Compromiso con la Misión Institucional

Alinear el desempeño de las/os funcionarios con los desafíos estratégicos institucionales es fundamental para aspirar a mejorar los servicios que se brindan a la ciudadanía.

El **alineamiento** debe entenderse como un proceso de vinculación del desempeño esperado del/la funcionario/a **con las definiciones y productos estratégicos de la institución**, y sus propias expectativas al respecto.

Esto implica facilitar el proceso de fortalecimiento de la identificación del/la funcionario/a con la función pública en general y con su Servicio en particular, y la generación y/o profundización del compromiso individual con sus funciones.



Existen muchas organizaciones en que el desempeño laboral que es retribuido económicamente y produce una satisfacción personal cuando se concreta exitosamente la labor, **también genera adicionalmente una satisfacción por la retribución emocional que pueden dar quienes reciben el servicio o la prestación**. Es el caso de los empleados que trabajan en una clínica en que se tratan enfermos de cáncer y que comparten plenamente sus objetivos de entregar salud y acompañar emocionalmente al paciente y a sus familiares quienes también les retribuyen su dedicación y trato.

Genetech es una empresa de biotecnología, sus empleados tienen un alto nivel de compromiso con la ciencia y con los pacientes ya que elaboran medicamentos que salvan vidas como producto de sus innovadoras investigaciones.

En nuestro caso, si se diera apoyo financiero y de gestión a una empresa como Genetech estaríamos hablando de un círculo virtuoso del apoyo del estado e incrementaría el compromiso de trabajar en una institución que hace tal cosa.



Nuestras Definiciones Estratégicas

La mayoría de las personas sabemos que para lograr el éxito, necesitamos definir claramente qué es lo que deseamos conseguir y lo que necesitamos hacer para lograrlo.

Así por ejemplo, muchas familias tienen la esperanza de que sus hijos logren forjarse un futuro mejor a través de la educación; esta expectativa les impone la responsabilidad de cumplir determinados objetivos y realizar ciertas acciones desde los primeros años de escuela de sus hijos.

Esto, también ocurre en la realidad de las INSTITUCIONES y se expresa en un conjunto de declaraciones que se han llamado: **Definiciones Estratégicas**, entre las que se incluyen la **Misión, Valores, Objetivos estratégicos y Planes de Acción**, con sus respectivos indicadores de cumplimiento.



En el cuento *Alicia en el País de las Maravillas*, se puede leer que la pequeña Alicia se desconcierta al atravesar un espejo y caer en una encrucijada, desde donde nacen muchos caminos en direcciones opuestas. Alicia no sabe por dónde ir y se alivia mucho al ver acercarse al conejo blanco.

_ ¿Qué camino debo tomar? _, le pregunta ella.

_ ¿A dónde vas? _, pregunta a su vez el conejo blanco, mientras da nerviosos vistazos a su reloj.

_ No lo sé_, responde Alicia.

_ Bueno, entonces cualquier camino da lo mismo, dice sabiamente el conejito, alejándose rápidamente

1. PARTAMOS POR LA MISIÓN

Todo lo que existe en el universo tiene una finalidad, un propósito, una razón de ser, un motivo para existir. A eso se le llama MISIÓN. Su definición responde a la pregunta ¿por qué y para qué estamos aquí?

La **Misión** se refiere entonces a la finalidad más institucional de la organización en términos de los servicios que presta, de los públicos que atiende, de la calidad, etc. La misión puede ser un proyecto desafiante y motivador que en este Servicio se ha definido como:

“Diseñar y supervisar la implementación de políticas públicas que contribuyan a acelerar el crecimiento económico y la competitividad del país, a través del diseño y coordinación de las Políticas de Innovación, Emprendimiento y Economía Social, velando por la regulación de los mercados; de modo tal, de aumentar aceleradamente el bienestar de todos los chilenos.

2. LOS VALORES INSTITUCIONALES

Un segundo elemento esencial de la Estrategia son los **Valores** institucionales. ¿Qué son los Valores? Son criterios que se deben tener presente **TODOS** los funcionarios (as) cuando toman decisiones o actúan en su carácter de tal. En nuestra institución consideramos un conjunto de valores uno de los cuales es el compromiso institucional:

Compromiso Institucional, entendido como la incorporación de los valores de la Institución en el comportamiento, actuando con integridad y probidad en la realización de las actividades, demostrando interés y adhesión a los objetivos de ésta, generando y manteniendo aportes con visión común institucional dentro de cada área y de la Institución en general, para el desarrollo de la misma.

Orientación al Ciudadano, entendido como la identificación y priorización de las necesidades del ciudadano como cliente externo (instituciones, empresas, proveedores, personas, entre otros), orientándose hacia su bienestar, buscando las alternativas necesarias y pertinentes para satisfacer sus requerimientos, brindándoles soluciones oportunas y eficientes.

Servicio al Cliente Interno, entendido como la detección de manera eficiente de los requerimientos de los diversos clientes internos de la Institución (pares, colaboradores, jefaturas), entregando soluciones rápidas y efectivas, a través de un trato respetuoso, preocupándose constantemente de cumplir con la calidad en la entrega de servicios y/o productos.

Redes de Colaboración, entendido como la relación con las diferentes áreas de la Institución y fuera de ella, de manera asertiva, estableciendo vínculos duraderos, creíbles y confiables. Colaborando y construyendo soluciones comunes para el beneficio de toda la Institución de manera permanente, facilitando el trabajo de su equipo y de las áreas de la Institución.

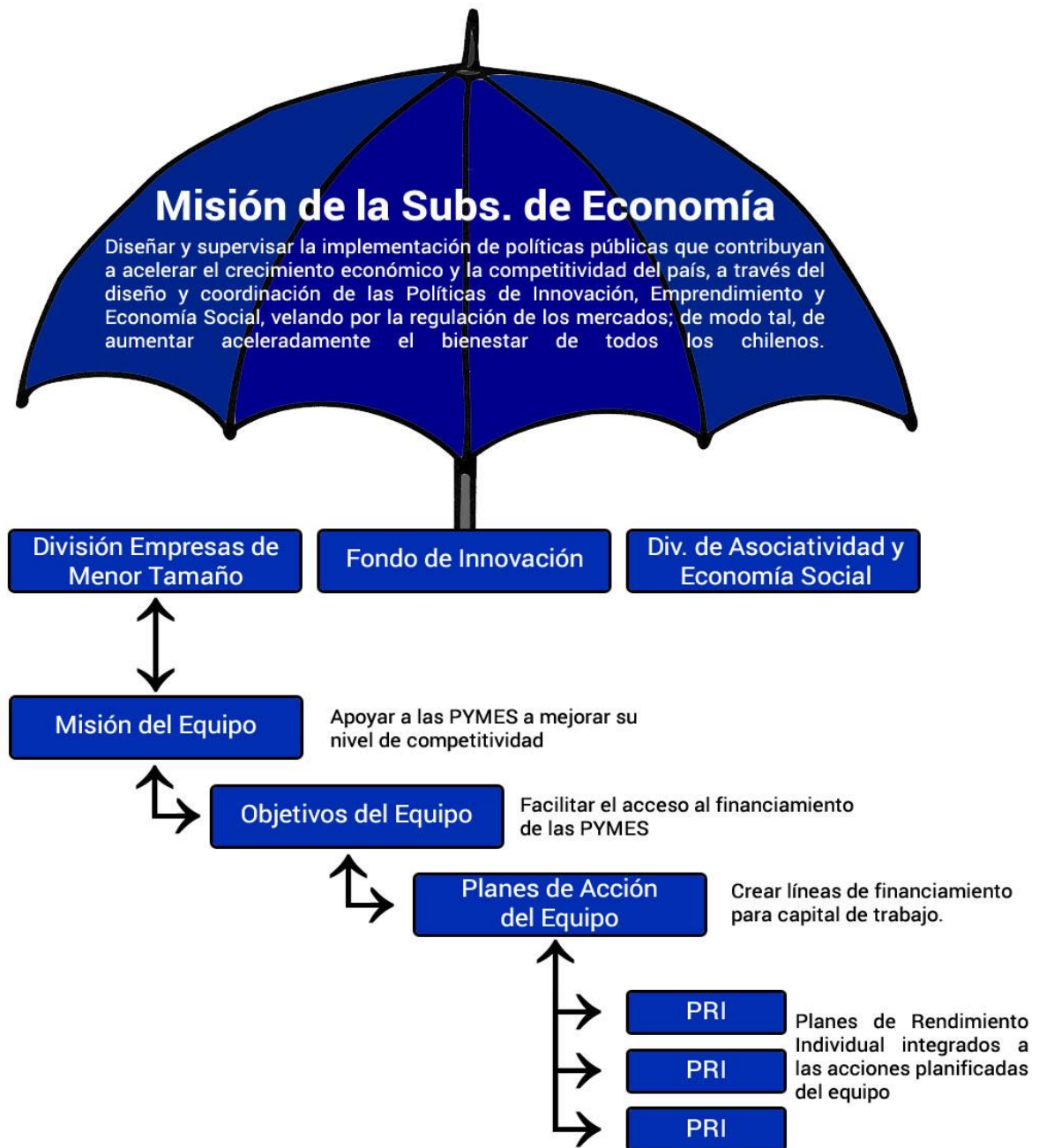
Autoaprendizaje, entendido como la búsqueda de manera activa de los medios para adquirir y transferir nuevas prácticas de comportamiento que permitan aportar significativa y permanentemente al desarrollo de su área y la Institución, así como de potenciar el desarrollo de competencias.

Liderazgo Facilitador, entendido como la facilitación con el equipo de trabajo en el cumplimiento de objetivos acordados, delegando funciones de acuerdo a las características de cada persona. Facilitar con apertura y tolerancia acuerdos y metas. Detectar las instancias precisas para retroalimentar, facilitando y promoviendo el desarrollo de competencias en sus colaboradores y entregándoles los lineamientos Institucionales para una mejor ejecución de resultados colectivos

3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y PLANES DE ACCION

OBJETIVOS: Lo que haremos	PLANES DE ACCION: Cómo lo haremos
Apoyar a las Pymes a mejorar su nivel de competitividad →	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorando las condiciones y acceso al financiamiento de las Pymes • Aumentando las capacidades gerenciales y de gestión de sus directivos y colaboradores, • Perfeccionando los mercados.
Promover el desarrollo de la ciencia, tecnología innovación y emprendimiento, incentivando la innovación e I+D en las empresas, promoviendo una cultura de innovación y emprendimiento en el país. →	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentando la I+D, • Desarrollando capital humano especializado. • Promoviendo la difusión y adopción por las empresas de mejores tecnologías • Promoviendo una cultura innovadora y el mejoramiento de la eficiencia de la Institucionalidad

Como se Alinean los Equipos a la Misión institucional



"Las crecientes demandas ciudadanas hacia el Estado para que entregue servicios y prestaciones en tiempo oportuno y de calidad hacen necesario fortalecer la administración pública, especialmente en sus prácticas de gestión, de manera de avanzar hacia un Estado moderno y eficiente. En este sentido, y reconociendo que los servidores públicos son quienes concretan diariamente las definiciones estratégicas en una institución, es imprescindible contar con personas comprometidas y motivadas para responder de manera adecuada a estas nuevas exigencias" (DNSC)

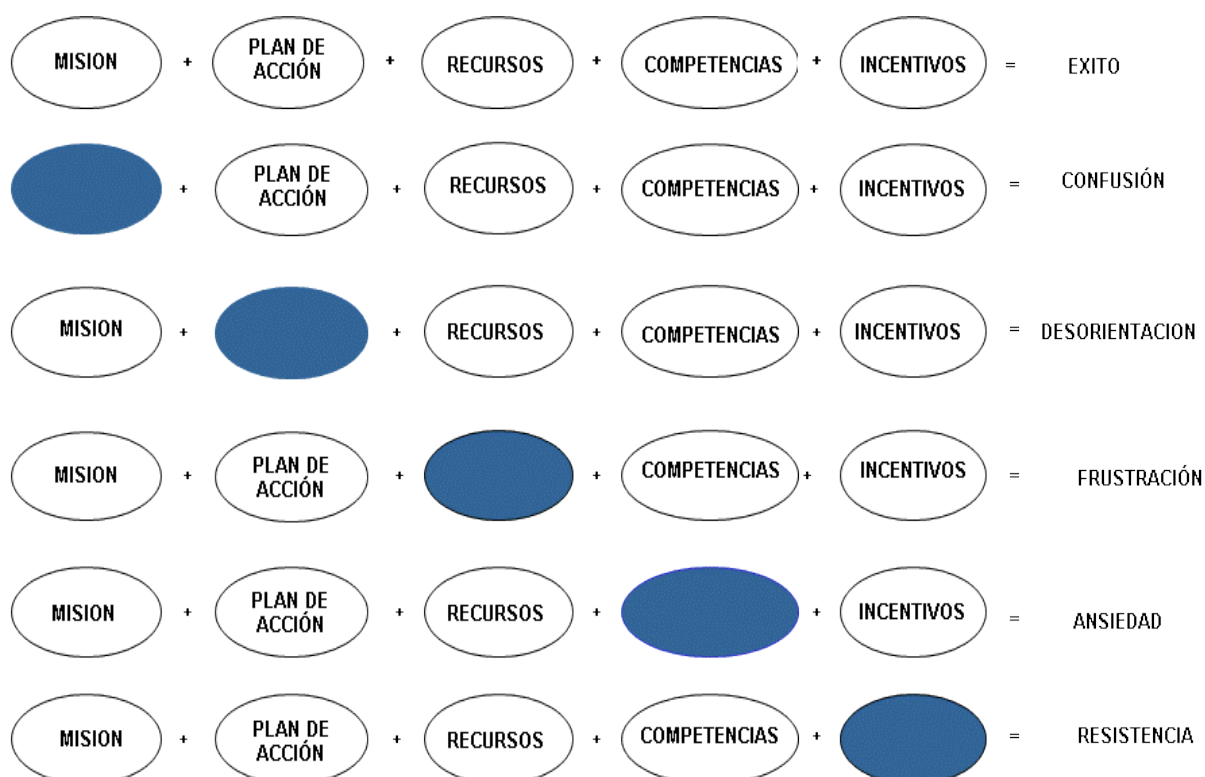
El compromiso como competencia transversal

Con frecuencia hemos escuchado o leído sobre la importancia de las **competencias técnicas y conductuales** que están en la base del desempeño de las personas. Entre las competencias conductuales, se incluyen el **compromiso, la motivación, el trabajo en equipo, entre otras**.

Siendo el compromiso una disposición anímica, ésta implica respetar y asumir a cabalidad, la visión, misión, valores y objetivos de la Institución. Implica también la disposición para asumir con responsabilidad los compromisos declarados por la organización haciéndolos propios.

Esta características del compromiso se pueden evidenciar y evaluar a través de acciones concretas y visibles como por ejemplo: *cumpliendo con los lineamientos de su puesto de trabajo, desempeñando las obligaciones personales o laborales de modo correcto, superando los resultados esperados, demostrando dominio y calidad de su trabajo, o buscando optimizar el uso de los recursos racionalizando su aplicación*, etc..

Por supuesto, el **COMPROMISO** se incluye en las **COMPETENCIAS** requeridas en el cargo y se transforma en un requisito de la labor exitosa, cuando se alinean con la **MISIÓN** y los **PLANES** de acción junto con la disposición de **RECURSOS** e **INCENTIVOS** por mejorar la gestión. Estas relaciones de causa-efecto se muestran en el esquema adjunto que también indica lo que podría suceder cuando uno de estos elementos falta.

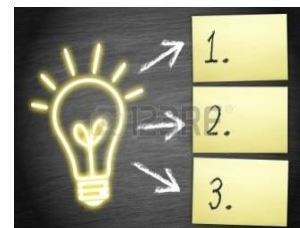


Recursos Formativos

RESUMEN DEL CAPÍTULO I

Como consecuencia de los cambios económicos, tecnológicos y sociales, es prácticamente imposible que una organización sobreviva sin una estrategia o carta de navegación que le permita concretar su Misión (lo que queremos hacer) y formule los objetivos estratégicos que habrán de concretarse a través de sus áreas o funciones institucionales. Esos objetivos solo pueden realizarse a través de programas o proyectos específicos, que serán llevados a cabo por las personas responsables que pueden y deben asociar su trabajo con la Misión propuesta. En este contexto, el **compromiso** definido como una actitud o disposición funcionaria se hace relevante.

También hemos señalado que son los servidores públicos los que hacen realidad la Misión y los objetivos institucionales a través del desempeño de sus funciones y responsabilidades, por lo cual el trabajo se debe mirar en un sentido más amplio, sintiendo que se está contribuyendo a la entrega de prestaciones oportunas y de calidad a los usuarios del Servicio.



Encuesta

En este capítulo destacamos tres razones que establecen el vínculo que une a un empleado al cargo que desempeña en la organización. Estas razones son el **DESEO** de pertenencia, el **DEBER** de pertenencia y la **NECESIDAD** de pertenencia. Puede existir una combinación de estas vinculaciones, además que pueden ser variables en el tiempo. A continuación encontrará una encuesta en la plataforma que le permite valorar estos factores, de acuerdo a su actual percepción laboral. El resultado de esta encuesta es personal y tiene respuesta inmediata para su conocimiento. En todo caso no dude en consultar si desea más información a: cflores@prodem.cl

B. Tarea 1: Desarrolle en forma breve una respuesta a las siguientes preguntas:



- Explique cómo el desempeño de las funciones de **su** cargo contribuyen a la Misión institucional.
- ¿Ha experimentado o ha sido testigo de cómo una acción concreta del Servicio produce un resultado que le produce satisfacción por la labor realizada?

Redacte sus respuestas directamente en el correo de la plataforma para luego enviarla al Tutor del Curso siguiendo las instrucciones de envío. Este trabajo es evaluado de acuerdo a los criterios indicados en la presentación del Curso.

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION

1. Usted diría que el compromiso es:
 - a) Un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la organización,
 - b) Disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de los objetivos de la organización y
 - c) Una creencia y firme aceptación de los valores y las Objetivos de la organización
 - d) Todas las anteriores

2. La diferencia entre satisfacción laboral y compromiso es
 - a) Que el compromiso se hace con la Misión institucional
 - b) Que el compromiso se hace con los Objetivos de la Unidad en que trabajamos
 - c) Que el compromiso se hace con las responsabilidades del cargo
 - d) Todas las anteriores

3. El compromiso que se deriva de la falta de oportunidades para emigrar de la institución por significar un alto costo es
 - a) Compromiso afectivo
 - b) Compromiso de Continuidad
 - c) Compromiso normativo
 - d) Ninguno de los anteriores

4. A qué podríamos estar refiriéndonos si decimos que el trabajo puede brindarnos un salario emocional:
 - a) A que obtenemos una “estrellita” por saludar y compartir en el equipo.
 - b) A que sentimos orgullo por el trabajo que hacemos.
 - c) A que valoramos el resultado de cumplir con los objetivos de la institución que ayudan a la comunidad
 - d) A todos los anteriores

5. Es posible afirmar que los valores pueden asociarse a la generación a que pertenecemos, por lo cual hoy en día la gente joven puede ser bastante diferente en lo que pretenden de la relación con la organización a que pertenecen comparado con los de más edad.

☐ Verdadero ☐ Falso

6. En un esquema de gestión estratégica la falta de capacidades requeridas para logra la Misión puede producir:
 - a) Éxito
 - b) Confusión
 - c) Ansiedad
 - d) Resistencia

CAPITULO2

El Comportamiento Organizacional Positivo

“Las personas no son recordadas por el número de veces que fracasan, sino por el número de veces que tienen éxito”. Thomas Alva Edison.

Objetivos de Aprendizaje

1. Identificar las características que determinan el capital psicológico de las personas
2. Valorar la confianza en sí mismo como factor que mejora el desempeño en un equipo
3. Determinar el impacto del optimismo como acelerador del aprendizaje y mejor desempeño
4. Asociar la actitud esperanzadora como aporte al desempeño de los individuos y de los equipos del cual forman parte
5. Valorar la actitud resiliente para superar dificultades y aprender del error.

CAPITULO2 EL CAPITAL PSICOLOGICO DE LAS PERSONAS.

Bases del comportamiento organizacional positivo

Si bien todas las personas somos conscientes de la importancia de poseer bienes materiales y económicos que son la base de nuestra seguridad personal y familiar, o del valor que damos a nuestras relaciones (las personas que conocemos, los grupos de amigos) y también como valorizamos nuestro capital intelectual (conocimientos, habilidades, experiencias), rara vez somos conscientes de nuestro **capital psicológico**, con el que probablemente potenciamos las anteriores valoraciones.

Los elementos que se consideran **capital psicológico** y son la base de un comportamiento organizacional positivo de las personas (alineado con la Misión Institucional) incluyen:

- a) la **confianza en sí mismo** para emprender y dedicar esfuerzo necesario con el propósito de lograr el éxito en tareas desafiantes;
- b) el ser **optimista** para alcanzar ese éxito ahora o en el futuro;
- c) perseverar en el logro de metas teniendo la **esperanza** de que seremos exitosos;
- d) enfrentar los problemas o adversidades que surgen, manteniéndose y superando la tormenta hasta lograr el éxito deseado, capacidad que se denomina **resiliencia**; y
- e) la **inteligencia emocional** que se nutre de las anteriores características y que agrega otras capacidades valiosas en el desempeño laboral, social o profesional



El capital psicológico de una persona se puede medir y se puede desarrollar con valiosos resultados demostrables para las organizaciones que potencian sus equipos de colaboradores a través de la capacitación.

Pero hay todavía algo más importante que se podría estar logrando con la sola lectura de este tema: *levantar la ceguera del desconocimiento y saber que podemos hacer esfuerzos para autodesarrollarnos.*

Sea que las personas dispongan de este capital cuando se integran a la organización o lo desarrollen dentro de ella, es indudable que se estarán constituyendo organizaciones emocionalmente sanas y bases firmes y duraderas para conformar equipo comprometidos con la Misión que les corresponde desarrollar.

La confianza en sí mismo

La confianza en sí mismo se refiere a la creencia de una persona en sus capacidades para ejecutar con éxito una tarea en un contexto dado.

Las personas con alta confianza en sí mismos se centran en oportunidades que vale la pena perseguir viendo los obstáculos como superables. Por medio del ingenio y la perseverancia conciben nuevas formas de ejercer control **incluso en ambientes con muchas restricciones**.

Las personas con baja confianza en sí mismos, logran un desempeño limitado **incluso en ambientes sin restricciones**.

Por cierto la confianza en sí mismos se alimenta de los logros del desempeño, la motivación e incluso la imitación de otros que tienen éxito y que consideramos con atributos similares a los nuestros (si él/ella puede, yo también)

La idea de que **usted puede lograr ciertos objetivos deseables** tiene resultados comprobados en la promoción de la salud, en el control de la alimentación, en la resistencia a sustancias adictivas y sobre todo en el desempeño en ambientes de trabajo y en el comportamiento organizacional.

De hecho, un modo importante para seleccionar o evaluar el desempeño de un trabajador es la medida de la confianza en sí mismo para llevar adelante un proyecto específico, incluyendo su perseverancia para salvar las dificultades que pueda encontrar.

El Optimismo

Así como está demostrado que el **pesimismo** conduce a la pasividad, al fracaso e incluso al aislamiento social, el **optimismo** incide favorablemente en la salud física y psicológica y en otras cualidades como perseverancia, logro y motivación, que pueden conducir al éxito laboral, académico, deportivo o político.

El optimismo se encuentra relacionado con la inteligencia emocional que comentaremos más adelante, reconociéndose como una “actitud emocionalmente inteligente”

El optimismo es una característica diferencial de las personas y es tanto motivado (por alguien o por algo) como motivador.

El optimismo podría ser una fuerza muy positiva en el lugar de trabajo. Tal vez el ejemplo del “**vaso medio vacío**” o “**medio lleno**” es una buena metáfora asociada con la vida real de personas con carácter pesimista u optimista.

De hecho en algunos cargos el optimismo resulta especialmente valioso en áreas de atención de clientes, servicios sociales, diseño de productos o relaciones públicas.



La doctora en psicología de la Universidad de Stanford, Sra. Carol Dweck, considera que el optimismo **puede aprenderse** siempre que adoptemos una mentalidad de cambio, si tenemos conciencia de que somos personas cambiantes, que **crecemos cuando aprendemos algo nuevo** y que el *optimismo aumenta cuando uno se da cuenta de que es dueño de su destino*.

Para ejemplificar de mejor forma esta capacidad, la Doctora Dweck clasifica a las personas en aquellas de mentalidad fija o mentalidad de desarrollo

- **La Mentalidad fija:** es una característica de los pesimistas que le asignan solo a causas propias el origen de sus fallas y se paralizan para intentarlo de nuevo.
- **La Mentalidad de desarrollo:** es una característica de los optimistas que consideran que sus fallas son como un revés temporal y que no tiene que mantenerse en el tiempo. Son personas que aprenden del error y los corrigen



La doctora Dweck cuenta que en un complejo programa de desarrollo profesional, los **postulantes que fracasaban** recibían como calificación un “**todavía no**”, con lo cual se les daba la opción de superarse a sí mismo.

El optimismo puede enseñarse, como cuando damos apoyo a un ser querido a fin de que supere un obstáculo con un “**tú puedes**”.

La **capacitación** que refuerza nuestras competencias y nos muestra formas de vencer obstáculos técnicos, de gestión o de relaciones es otra forma de desarrollar el **optimismo**

Tomando en cuenta las características esenciales de las personas que frente a un fracaso se esfuerzan por superarlo, se pueden identificar aquellas **conductas que producen un efecto contrario**. Entre ellas se destaca el **excesivo perfeccionismo**, el creer que no podemos aprender de otros (**arrogancia**), la **impulsividad** o descontrol de lo que hacemos, la falta de planificación y el colocarse metas inalcanzables, entre otras.



Nota: El desarrollo de estos conceptos pueden ser de interés para quienes deben influir en desarrollo de otras personas por lo que recomendamos el siguiente video

https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve?language=es

La esperanza

Diríamos que junto con el optimismo se muestra la esperanza. No solo se trata de la fuerza que podría surgir de un consejo recibido por amigos en tiempos difíciles, por el contrario se trata **de la idea personal** de que uno puede lograr sus metas (***si quiero, puedo***)

Existe evidencia investigativa de que la esperanza produce un impacto muy positivo en los logros académicos, laborales, emocionales e incluso fisiológicos (enfermedad).

La esperanza es lo contrario a tener una actitud derrotista ante retos difíciles o contratiempos. Por ejemplo existe evidencia de que los que tienen esperanza en profesiones bajo presión, especialmente en servicios orientados a públicos, se desempeñan mejor, se desgastan menos y tienen más posibilidad de permanencia en la organización

Además, como sabemos, la esperanza puede producir un impacto positivo en el proceso empresarial. Por ejemplo, los emprendedores con más esperanza se consideran mejor compensados a medida que van logrando los objetivos.

La esperanza es una característica aprendida y puede ser reforzada por capacitación, mejorando el desempeño en el empleo y la retención de funcionario valiosos.

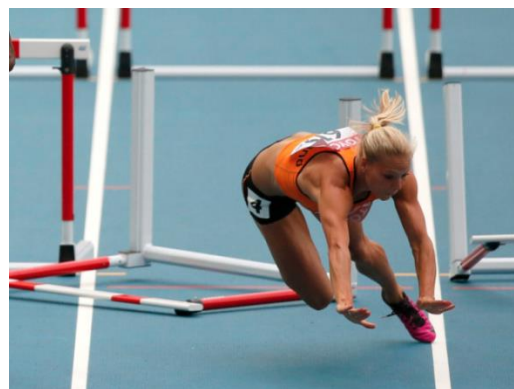


La resiliencia

La **resiliencia** es una característica del comportamiento organizacional y se define como “la capacidad de recuperarse de la adversidad, del conflicto o del fracaso, aunque también de la fama o de resistir una mayor responsabilidad”

Se trata de una capacidad que implica ser flexible, adaptable al cambio y a la incertidumbre.

La resiliencia es un proceso complejo desarrollado a medida que las personas interactúan con un ambiente de cambio e incertidumbre y se considera como característica deseable en el ambiente laboral y organizacional, se **mide mediante diversos instrumentos** que incluyen preguntas tales como “me sobrepongo y me recupero rápidamente de una sorpresa”



Existe un conjunto de “activos” que posee una persona (o que se pueden desarrollar) como la educación, la capacitación y las relaciones sociales que refuerzan su resiliencia

También controlando factores de riesgo físico y psicológico o desarrollando los procesos adaptativos como la confianza en sí mismo, la esperanza y el optimismo que ya hemos analizado.



El perfil general de las personas con resiliencia puede caracterizarse por una fuerte aceptación de la realidad, más una creencia profunda respaldada a menudo por valores muy sólidos de que la vida tiene sentido y una rara habilidad para improvisar.

Prácticamente en toda organización se enfrentan riesgos e incertidumbre relacionados con el empleo, los cambios tecnológicos, la necesidad de enfrentar la vida laboral y familiar o el desgaste que supone la atención de clientes, por lo cual el desarrollo de la resiliencia se convierte en un factor indispensable con que se deben enfrentar las **amenazas**, las **oportunidades** para el desarrollo y la **adaptabilidad** al cambio.

La **planificación estratégica, el trabajo en equipo la descentralización, la participación y los canales de comunicación abierta** se utilizan para crear una organización con resiliencia que ordene las metas y los objetivos organizacionales de unidades e individuos, fomentando la confianza y el compromiso, el aprendizaje organizacional eficaz y los sistemas de adaptación.

Contrario a la opinión general, las normas y las regulaciones que aparentemente introducen rigideces la verdad es que ayudan a actuar como herramientas eficaces de estructuración, fomentando la resiliencia de la organización en tiempos de turbulencia.



Cómo desarrollar la resiliencia en la Familia

El trabajo excesivo de ambos padres y las múltiples posibilidades de distracción para los niños (TV, internet, Nintendo, etc.) no otorga los espacios y tiempos necesarios de interacción para **enseñar habilidades para la vida**, siendo una de ellas la resiliencia. Es posible desarrollar esta capacidad realizando las siguientes actividades:

- Fomentar la participación activa de cada uno de los integrantes en los quehaceres familiares.
- Lograr la capacidad de observar nuestras acciones de forma individual y como **familia**, complementando lo anterior con la realización de autocrítica y aceptación de errores y virtudes.
- Estimular y modelar la capacidad de escucha y aprendizaje frente a circunstancias que la vida pone ante nosotros.
- Demostrar y fomentar la confianza en cada uno de los miembros de la **familia**, en sus capacidades de enfrentar crisis o problemas y salir adelante.
- Realizar actividades **familiares** que requieran del trabajo de todos en la familia durante la cual se pueda expresar atención, apoyo y confianza. Ejemplo: armar un campamento, hacer un experimento, etc.
- En situaciones de estrés **familiar** reflexionar acerca de diferentes soluciones, escuchar la opinión de todos, independiente de la edad y después evaluar resultados
- Fomentar la discusión de temas contingentes en **familia**, para escuchar y conocerse mejor dentro de la familia, aprender a plantear argumentos, defender ideas, debatir, etc.
- Usar espacios en **familia** para ensayar habilidades nuevas en un ambiente seguro y de respeto. Ej. prácticas de presentación en público, conductas sociales, acercamiento a personas de distintas razas o credos, etc.



SUGERENCIA: REEMPLACE “FAMILIA” POR EL NOMBRE DE SU UNIDAD

La Inteligencia emocional

La Inteligencia Emocional es la capacidad que tiene un individuo de tomar conciencia de sus propias emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social que lo lleve a abrir sus posibilidades de desarrollo personal y laboral.

La tabla siguiente señala cómo las emociones motivan conductas que, aunque es posible que no tengan valor para la supervivencia, pueden ser importantes para las situaciones laborales de cada día.

Esta emoción:

Motiva esta conducta:

Miedo	Actuar para evitar consecuencias negativas.
Ira	Luchar contra los errores y las injusticias.
Tristeza	Pedir ayuda y apoyo a los demás.
Indignación	Demostrar que no podemos aceptar algo.
Interés	Animar a los demás a explorar y aprender.
Sorpresa	Dirigir la atención hacia algo inesperado e importante.
Aceptación	Me gusta; es uno de los nuestros.
Alegría	Reproduzcamos (ese acontecimiento).



La gestión de las emociones incluye cuatro aptitudes relacionadas entre sí, que son: :

- **Identificar las emociones → Leer en las personas:** Se refiere a la capacidad de identificar con precisión cómo se siente usted y los que lo rodean y su capacidad de expresar esos sentimientos. Más que conocimiento, esta capacidad subraya la precisión de ese conocimiento.
- **Uso de la emoción → Adoptar el estado de ánimo adecuado:** Esta capacidad especial le permite determinar cómo le ayudan las emociones y cómo funcionan en armonía con el pensamiento. Su capacidad para utilizar las emociones cambia su perspectiva, permitiéndole ver el mundo de distintas maneras y sentir lo que sienten los demás.
- **Comprender las emociones → Predecir el futuro emocional:** Las emociones tienen su propio idioma y sus propios movimientos lógicos. La capacidad de comprender la actitud emocional implica que usted puede determinar por qué se siente de cierta manera y qué es lo que pasará a continuación.
- **Manejar las emociones → Actuar movidos por el sentimiento:** Las emociones contienen información importante y, por lo tanto, es conveniente mostrarnos abiertos a nuestras emociones y utilizar esta información para poder tomar decisiones informadas.

El plan para gestionar las emociones

“La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros sentimientos y de los demás para motivarnos a nosotros mismos y manejar bien nuestras emociones en nosotros mismos y en las relaciones con los demás”

D. Goleman.



PASO	OBJETIVO	ACCIÓN
IDENTIFICAR LAS EMOCIONES	Conseguir datos completos y precisos.	Escuche, haga preguntas y parafrasee para asegurarse de que comprende cómo se siente la persona.
UTILIZAR LAS EMOCIONES	Hacer que los sentimientos ayuden a guiar su pensamiento.	Averigüe cómo esos sentimientos influyen en su pensamiento y en el de la otra persona.
COMPRENDER LAS EMOCIONES	Evaluar los posibles escenarios emocionales.	Examine las causas que han provocado esos sentimientos y qué puede pasar en el futuro.
MANEJAR LAS EMOCIONES	Determinar la causa subyacente de la emoción y actúe para resolver el problema.	Incluya la información racional y lógica disponible en los datos emocionales que acaba de recopilar para poder tomar una decisión óptima.

EVALUACIÓN DE SU CAPACIDAD EMOCIONAL

IDENTIFICA EMOCIONES	Columna A: Ya es competente	Columna B: Todavía No es competente
	<input type="radio"/> Sabe lo que sienten los demás. <input type="radio"/> Habla de sentimientos. <input type="radio"/> Puede mostrar cómo se siente. <input type="radio"/> Expresa sus sentimientos cuando está disgustado. <input type="radio"/> Sonríe cuando se siente feliz y contento. <input type="radio"/> Lee a los demás con precisión. <input type="radio"/> Sabe reconocer sus propios sentimientos.	<input type="radio"/> Malinterpreta las emociones de los demás. <input type="radio"/> No habla de sentimientos. <input type="radio"/> Nunca muestra sus sentimientos. <input type="radio"/> No sabe cómo expresar sus sentimientos <input type="radio"/> Mantiene una expresión neutral. <input type="radio"/> No es capaz de identificar cómo se sienten los demás. <input type="radio"/> Malinterpreta sus propios sentimientos.
USA LAS EMOCIONES	Columna A: Ya es Competente	Columna B: Todavía No es competente
	<input type="radio"/> Mentalidad creativa. <input type="radio"/> Inspira a los demás. <input type="radio"/> Se concentra en lo importante. <input type="radio"/> Las emociones mejoran el pensamiento. <input type="radio"/> Puede sentir lo que sienten los demás. <input type="radio"/> Los sentimientos ayudan a informar y a cambiar las creencias y las opiniones.	<input type="radio"/> Práctico y concreto. <input type="radio"/> No motiva a los demás. <input type="radio"/> Cuando está disgustado se olvida de lo importante. <input type="radio"/> Las emociones distraen o no sirven para nada. <input type="radio"/> Las emociones ensimisman y no están influidas por las emociones de los demás. <input type="radio"/> Las creencias y opiniones no las pueden cambiar las emociones.
COMPRENDE LAS EMOCIONES	Columna A: Ya es competente	Columna B: Todavía NO es competente
	<input type="radio"/> Sabe lo que sienten los demás. <input type="radio"/> Habla de sentimientos. <input type="radio"/> Puede mostrar cómo se siente. <input type="radio"/> Expresa sus sentimientos cuando está disgustado. <input type="radio"/> Sonríe cuando se siente feliz y contento. <input type="radio"/> Lee a los demás con precisión. <input type="radio"/> Sabe reconocer sus propios sentimientos.	<input type="radio"/> Malinterpreta las emociones de los demás. <input type="radio"/> No habla de sentimientos. <input type="radio"/> Nunca muestra sus sentimientos. <input type="radio"/> No sabe cómo expresar sus sentimientos <input type="radio"/> Mantiene una expresión neutral. <input type="radio"/> No es capaz de identificar cómo se sienten los demás. <input type="radio"/> Malinterpreta sus propios sentimientos.
MANEJA LAS EMOOCIONES	Columna A: Ya es competente	Columna B: Todavía NO es competente
	<input type="radio"/> Sabe lo que sienten los demás. <input type="radio"/> Habla de sentimientos. <input type="radio"/> Puede mostrar cómo se siente. <input type="radio"/> Expresa sus sentimientos cuando está disgustado. <input type="radio"/> Sonríe cuando se siente feliz y contento. <input type="radio"/> Lee a los demás con precisión. <input type="radio"/> Sabe reconocer sus propios sentimientos	<input type="radio"/> Malinterpreta las emociones de los demás. <input type="radio"/> No habla de sentimientos. <input type="radio"/> Nunca muestra sus sentimientos. <input type="radio"/> No sabe cómo expresar sus sentimientos <input type="radio"/> Mantiene una expresión neutral. <input type="radio"/> No es capaz de identificar cómo se sienten los demás. <input type="radio"/> Malinterpreta sus propios sentimientos.

Proyección de Nuestras Características Personales

Es muy posible que usted piense que posee algunas de las características personales que hemos descrito como valiosas y por tanto deberían ser conocidas por la gente más cercana. Son su capital psicológico. Sin embargo no siempre proyectamos lo que creemos, y otras veces se ve en nosotros características de las cuales no somos conscientes.

Existe un sencillo modelo que ayuda a comprender la forma en que procesamos la información y cómo varía la percepción que tenemos de nosotros mismos y de los demás.

La clave es estar abierto a los comentarios que otras personas nos dan para conocernos mejor.

Nuestras características personales pueden ser clasificadas en cuatro cuadrantes:

YO SI CONOZCO DE MÍ Y los demás de sí Conocen de mí	YO NO CONOZCO DE MÍ Y los demás de sí Conocen de mí
YO SI CONOZCO DE MÍ Y los demás no conocen de mí	YO NO CONOZCO DE MÍ Y los demás no conocen de mí

AREA PUBLICA	a) Las características personales que somos conscientes que tenemos y que los demás también ven en nosotros
AREA CIEGA	b) Impresiones que causamos en otros sin tener conciencia de ello
AREA OCULTA	c) Algunas características que creemos tener pero que los demás no perciben
AREA DESCONOCIDA	d) Características que están en nuestro subconsciente y que ni nosotros mismos ni otros pueden ver

A continuación citamos algunas características de personalidad que pueden hacerse visible en nuestro comportamiento y que los demás podrían ver en nosotros

Capaz	Fiel	Independiente	Paciente
Tolerante	Digno	Idealista	Poderoso
Flexible	Enérgico	Ingenioso	Reflexivo
Audaz	Extrovertido	Introverso	Relajado
Valiente	Optimista	Organizado	Inquieto
Protector	Generoso	Cariñoso	Asertivo
Alegre	Atento	Modesto	Proactivo

Usted puede realizar el ejercicio en la plataforma para descubrir estos aspectos en su estilo de proyectarse a los demás.

Recursos Formativos

RESUMEN DEL CAPITULO

En este Taller destinado a explicar la importancia y analizar los fundamentos del compromiso con la organización, destacamos un conjunto de características que definen el Capital Psicológico de un individuo y su relevancia en la creación de un clima organizacional positivo.

Dentro del conjunto de factores positivos que aportan al ambiente de las organizaciones que impactan en el desempeño de sus componentes, destacamos la confianza en sí mismo, el optimismo, la esperanza y la resiliencia.

Así mismo revisamos la incidencia de la inteligencia emocional en el desempeño, considerando la capacidad de darnos cuentas y utilizar a nuestro favor las emociones y por sobre todo darnos cuenta de las emociones de los demás.



Encuesta



En la plataforma le presentaremos una encuesta con un listado de cualidades o comportamientos positivos que pueden ser identificables en el desempeño de una persona. Usted debe elegir al menos seis de ellas que Ud. considera que son propias,

Hemos copiado la misma lista para que un familiar o colega de confianza identifique las seis características que él ve en usted. Ojala pueda conseguir a más de un observador cercano a Usted. Ahora clasifique las respuestas suyas y las de sus observadores en los cuadrantes **Público, Ciego, Oculto y Desconocido siguiendo las indicaciones de la pag24**

La encuesta es personal, pero si tiene alguna consulta no dude en contactarse con la facilitadora cflores@prodem.cl

B. Tarea 1: Desarrolle en forma breve una respuesta a las siguientes preguntas:

Existe un conjunto de características psicológicas (optimismo, esperanza, resiliencia, etc.) que permiten incentivar el compromiso con la organización no solo porque le dan más eficacia en el desempeño personal sino porque aportan a la creación de un ambiente grato y adecuado a la superación de los obstáculos.



1. ¿Qué característica y porqué considera que es de extraordinaria importancia para su desempeño?
2. ¿Cree usted que es posible desarrollar esa característica?

Redacte sus respuestas directamente en el correo de la plataforma para luego enviarla al Tutor del Curso siguiendo las instrucciones de envío. Este trabajo es evaluado de acuerdo a los criterios indicados en la presentación del Curso.

C. PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Usted diría que el capital psicológico de una persona es desarrollable a los largo de la vida?
☐ Verdadero ☐ Falso
2. En el capital psicológico de una persona se incluyen:
 - a. El optimismo
 - b. La felicidad
 - c. La resiliencia
 - d. Solo ay c
3. Una persona con un alto nivel de confianza en sí mismo puede lograr resultados aún con escasez de recursos. Una persona con baja confianza en sí mismo no logrará resultados aun con disponibilidad de recursos.
☐ Verdadero ☐ Falso
4. El pensamiento de que “si otras personas pueden hacerlo, porque yo no” revela una persona optimista.
☐ Verdadero ☐ Falso
5. El concepto de “mentalidad en desarrollo” explica el comportamiento pesimista en las personas que piensan que les falta preparación.
☐ Verdadero ☐ Falso
6. Personas que disfrutan logrando pequeñas metas de un proceso de muchas etapas es una de las características de las personas emprendedoras
☐ Verdadero ☐ Falso
7. El difundir y compartir cosas como la planificación estratégica y el trabajo en equipo es una forma de lograr mayor cohesión para superar adversidades e incrementar la resiliencia organizacional
☐ Verdadero ☐ Falso

VIDEOS DE APOYO AL APRENDIZAJE

El siguiente video se denomina “*Efecto Pigmalión*” y nos enseña que el optimismo y la esperanza se pueden enseñar. Bastaría con ver los primeros 7 minutos, pero es posible que el interés lo mantenga hasta verlo completamente.

<https://www.youtube.com/watch?v=jbPuzM1uhzg>.

NOTA: este video se encuentra en el CD que acompaña el manual del curso, por lo que No requiere conectarse a YouTube



CAPITULO 3

El desempeño de los Equipos de Trabajo

*“No se puede silbar una sinfonía.
Se necesita un equipo para interpretarla”.*

Objetivos de Aprendizaje

1. Definir el concepto de Equipo de Trabajo y los diversos tipos de Equipos que existen en la Organización (de Gestión, de Operación y de Apoyo)
2. Reconocer las características de los equipos de trabajo comprometidos con la Misión Institucional
3. Analizar el conjunto de factores que permiten el funcionamiento eficaz de los equipos (Valores, Normas, Roles, Estatus, Cohesión)
4. Desarrollar la confianza en los equipos de trabajo
5. Reconocer las formas de **trabajo en equipo** orientado a metas específicas
6. Identificar su estilo personal con la que contribuye al logro de las metas del equipo

CAPITULO 3 EL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Origen de los Equipos de Trabajo

En este capítulo nos vamos a referir a los **Equipos de Trabajo** formalmente estructurados para cumplir una misión específica, realizando una distinción de lo que se denomina “**Trabajo en Equipo**” que es más bien una metodología para lograr objetivos específicos, en un tiempo limitado y que comentaremos separadamente.

Los **Equipos de Trabajo** nacen como producto de un diseño organizacional que toma en cuenta las diversas funciones que permiten concretar la **Misión y los Objetivos estratégicos** de la Institución y que se consideran como más formales y estables.

El proceso de diseño de la organización para establecer los equipos de trabajo implica definir responsabilidades individuales, tareas específicas y relaciones internas y externas, las que habitualmente son establecidas en un **perfil del cargo** y con una dotación cuyo número está determinada entre otros factores por las cargas de trabajo que se prevén necesarias para lograr los objetivos así como por las necesidades de gestión del equipo (Supervisión)



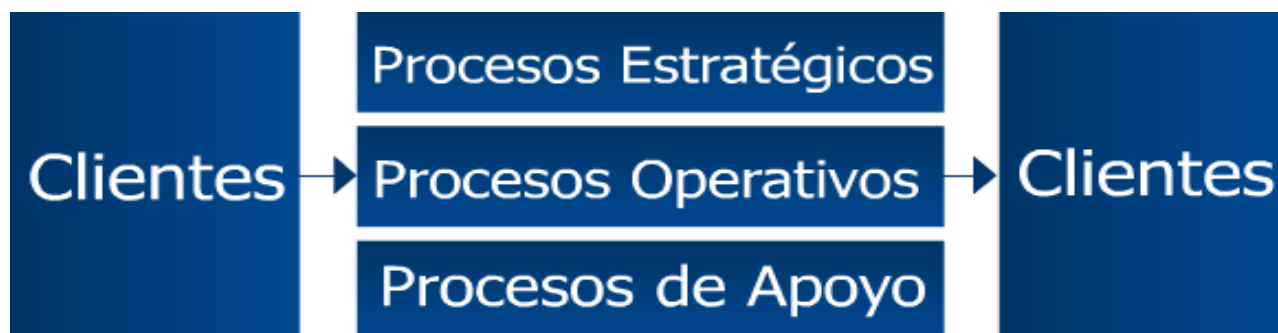
Clasificación de los Equipos de Trabajo

Diversos sistemas de gestión moderna (Cuadro de Mando, Normas de Calidad ISO 9000) han introducido una clasificación que nos orienta en mejor forma para reconocer **en qué tipo de equipo estamos posicionados** en la organización, como por ejemplo:

Equipo de Gestión Estratégica que se identifican con las unidades y personas que están vinculadas al ámbito de las responsabilidades de la alta dirección y, principalmente al largo plazo. Sus funciones se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y control, entre otros, los que se consideran ligados a factores claves o estratégicos.

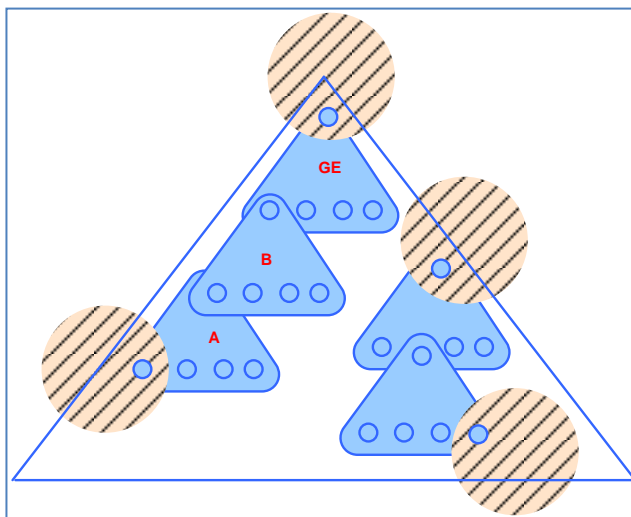
Equipos de Gestión Operativa que son las unidades ligadas directamente con la realización de los servicios, proyectos, asistencia técnica, etc. que le corresponde desarrollar a la institución. Son los procesos de “línea”.

Equipos de Gestión de Apoyo que incluye a las unidades que dan soporte a los equipos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con gestión y control de recursos.



Relaciones internas que generan equipos de trabajo

Debido a que la institución atiende diversos tipos de públicos (empresas de menor tamaño, emprendedores, organización relacionadas con la Innovación, cooperativas y asociaciones gremiales, entre otras) se requiere disponer de **unidades operativas (A)** que deben responder con la debida orientación y asistencia a un público específico (circulo con rayitas), lo que explica la necesidad de especialización de cada unidad. Por ello es indispensable activar y coordinar **procesos internos de apoyo (B)** que faciliten su desempeño.



También existen coordinaciones operativas entre unidades que atienden distintos públicos mediante traspaso de información o recursos entre unidades que también generan conversaciones para la acción, lo que es propio de los equipos de trabajo.

Esto también sucede con las **áreas estratégicas (GE)** de la organización que consolidan las líneas de trabajo institucional detectando y superando amenazas externas al mismo tiempo que estimulan la búsqueda de oportunidades trabajando como equipo con los niveles respectivos.

Comportamiento de Equipos Alto Desempeño

Consideramos como equipo a toda unidad que lleva adelante una tarea concreta o a una estructura creada para cumplir determinadas funciones especializadas de la organización.

Un equipo de trabajo de alto desempeño se caracteriza por realizar las tareas asignadas con eficiencia y calidad, por mantener buenas relaciones sociales internas y externas, además de promover el desarrollo personal y profesional de sus integrantes.

Para facilitar el desempeño individual y de grupo, el equipo debe:

- Establecer tareas alineadas con la Misión de la Unidad y del Servicio
- Disponer de Colaboradores con una preparación y características individuales apropiadas y
- Desarrollar **normas** compartidas, **roles** en el grupo y **cohesión** para actuar ante las amenazas y oportunidades del exterior.



SINERGIA

Un equipo de trabajo no logra un alto desempeño porque se halle integrado por buenos participantes, sino más bien porque el *conjunto de las individualidades logran desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera los aportes individuales.*

Para lograr estas características de los equipos de trabajo se necesitan cubrir las necesidades individuales y colectivas de sus componentes a fin de incrementar la eficacia laboral y la motivación de sus miembros. En esta sección del capítulo

estaremos centrados en analizar la importancia de los roles, las normas y la cohesión, que son muy determinantes para un desempeño de alto rendimiento del equipo



Integración de Equipos de Alto Desempeño

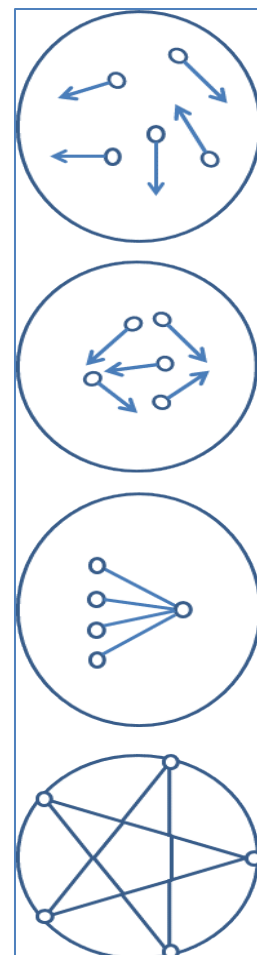
La integración de los equipos de alto desempeño se realiza teniendo como eje central el compromiso con la Misión institucional y la misión y objetivos propios del Equipo.

A partir del desafío que impone el logro de objetivos concretos, el equipo desarrolla un entendimiento y apreciación común para lograrlos. Sin embargo, este punto ideal no se alcanza sin antes recorrer varias etapas como las que se muestran en el siguiente esquema.

En las dos primeras etapas de conformación del equipo existe incertidumbre e incluso confusión y puede dar origen a conflictos entre sus miembros antes de llegar a un proceso de normalización más ordenado hasta llegar a un funcionamiento a capacidad plena en la que sus miembros se dedican a realizar las tareas eficaz y coordinadamente.

Es cierto que una reorganización importante puede llevar al equipo a la primera etapa, pero lo usual es que –con el paso del tiempo– el equipo se encuentre en su etapa estable. **Entonces el problema esencial es para un nuevo miembro** que se integra al equipo, lo que hace indispensable los procesos de inducción para ayudar al nuevo miembro a su integración.

El elemento cohesionante del equipo es el **compromiso** con determinadas metas, es lo que fomenta la comunicación para la acción, da energía y motiva a sus miembros, aportando retroalimentación sobre el progreso. Sin embargo, para que el equipo se oriente con efectividad al logro de sus objetivos, es indispensable considerar como factores determinantes del funcionamiento del equipo los **valores de sus miembros**, la distribución de edades, las **normas** imperantes en el equipo, los **roles** que cumplen sus miembros y la **cohesión** que se puede haber alcanzado en el equipo, entre otros aspectos



NORMAS:

En todos los equipos se establecen normas que son los estándares de comportamientos que comparten sus miembros y que determinan lo que deben y lo que no deben hacer en ciertas circunstancias del contexto laboral (o incluso fuera de él).

Las Normas que son impuestas al equipo, se traducen en determinadas actitudes que deben ser demostradas en la actividad (la ignorancia de la Ley no excusa su incumplimiento). Las normas cubren los aspectos de la conducta individual de los miembros del equipo siendo la más común la referida al *desempeño*, ya que proporciona los *indicadores específicos* sobre las funciones que deben cumplir y los niveles de rendimiento que se deben alcanzar. Otras normas pueden referirse a las vestimentas o formas de presentación, normas de asignación y uso de los recursos institucionales, entre otros.

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

LOS VALORES

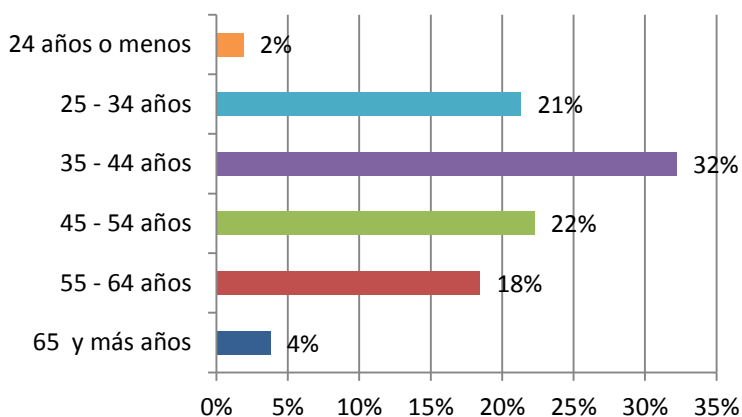
También es importante detenerse un momento en el tema de los **valores** ya que pueden ser relevantes cuando se constituye un equipo de trabajo que define normas internas más allá de las propiamente institucionales y en las cuales los **valores personales son relevantes**.

Desde luego existen valores religiosos, políticos y económicos que pueden determinar las actitudes que asumimos en la vida diaria. También existen ciertos valores que se asocian a la generación de la cual formamos parte. Por ejemplo, **recientes generaciones** pueden estar privilegiando más el tiempo para disfrutar en familia, por sobre lo económico, o prefieren una vida independiente y de desarrollo personal por sobre la formación de familia. O, por último, están más preocupados por la calidad de vida que por la remuneración.

En la actualidad se ha etiquetado como generación del milenio (Generación Y) a quienes nacieron desde 1980 adelante y que están en la fuerza de trabajo. Junto con las características generacionales ya comentadas, lo más relevante es su familiaridad con las redes sociales.

Se puede decir que nos asociamos a personas que tienen nuestros mismos valores por lo cual se entiende que en las organizaciones se formen grupos informales, sin importar su función o rango.

Rango de Edades de Funcionarios del Servicio



ROLES

A diferencia de las normas que actúan sobre el equipo completo, sus miembros asumen distintos roles, que están asociados a capacidades específicas que pueden jugar a favor o en contra del desempeño del equipo.

Desde luego el contrato laboral con la institución define unas **expectativas del rol** que establecen lo que debe hacer la persona. Es lo que se espera que realice la persona en su trabajo demostrando una buena actitud, respeto a las normas institucionales y lealtad a la organización. Ahora, desde nuestro punto de vista, actuamos basándonos en un proceso imitativo o aprendido a través de diversas formas (Profesores, Instructores, Supervisores, etc.) de cómo se supone que debemos actuar en una situación dada.

También es importante considerar que no solo tenemos un rol laboral, ya que podemos ser el responsable de una familia (padre, madre), socios de un club deportivo, miembro de entidades culturales, etc. Esta realidad podría generar conflictos de roles, que pueden incluso afectar su pertenencia a la organización ya que lo pueden colocar en una situación en que debe elegir su actuación. Por ejemplo ser consciente de la protección del medio ambiente y trabajar en una organización que lo descuida.



Tipos de Roles

Independiente del rol ocupacional, las personas tenemos valores o actitudes que no siendo requeridas por el contrato laboral son aportadas al desempeño, ya sea en situaciones formales o informales. Algunas de esas características personales no requeridas en el rol formal pueden ser valiosas en los grupos que utilizan la estrategia de trabajo en equipo que veremos más adelante. Por ejemplo, usted puede reconocer este tipo de roles aun en situaciones coloquiales:

- **Opinantes:** Expresan sus creencias u opiniones en relación con las sugerencias o las cuestiones que discuten. No pone el énfasis sobre hechos o sobre la información, sino más bien en la expresión de sus concepciones, creencias y valores, así como en lo que deberían ser los valores o metas del grupo.
- **Elaborador/a:** Ofrece al grupo ejemplos, aclaratorias y explicaciones de las sugerencias hechas y de sus significados. Expone sus puntos de vista de forma razonada y trata de prever cómo podría funcionar una idea o sugerencia si el grupo la adopta.
- **Coordinador/a:** Muestra o clarifica la relación entre las diferentes ideas y sugerencias, trata de reunirlos o de coordinar las actividades de diferentes integrantes o subgrupos.
- **Orientador/a:** Define la posición del grupo con respecto a sus objetivos resumiendo qué ha ocurrido hasta el momento. Señala cuando el grupo se aparta de la dirección acordada y las metas aceptadas. Cuestiona la dirección o el giro que está tomando la discusión del grupo en algún momento.



ESTATUS

Es la posición o rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros. El estatus es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales importantes cuando los individuos perciben disparidad entre lo que consideran su estatus y lo que los demás perciben.

El estatus está determinado por el grado de autoridad de la persona lo que significa que controlan o asignan recursos y persiguen resultados. También contribuyen al estatus la capacidad de la persona para lograr metas que contribuyen al éxito del grupo.

Otras características individuales de los miembros del grupo que pueden proporcionarle un estatus más alto es su apariencia, inteligencia, personalidad, etc.

COHESION

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**.

Los grupos difieren en cuanto a su cohesión, es decir el grado en que sus miembros se sienten atraídos entre si y están motivados para permanecer en el grupo. Algunos grupos de trabajo tienen cohesión porque sus miembros pasan mucho tiempo juntos o bien porque un grupo poco numeroso permite mucha interacción o porque amenazas externas acercan a sus miembros.

Las diferencias individuales

Los equipos de trabajo están formados por individuos únicos, muy diferentes en muchos aspectos. Factores hereditarios, educación, grupos de referencia (amigos, escuela, etc.) y experiencias determinan nuestros valores, la forma en que tomamos decisiones, como manejamos la información, como organizamos nuestro tiempo y como nos relacionamos unos con otros. En los equipos de trabajo debemos asegurarnos que estas diferencias individuales y la diversidad de sus integrantes se combinan armoniosamente para obtener una óptima productividad.

El desafío de cada miembro del equipo es ser **consciente** del comportamiento individual de sus compañeros de equipo y de las influencias que estas diferencias podrían tener en la eficacia de su trabajo en conjunto.



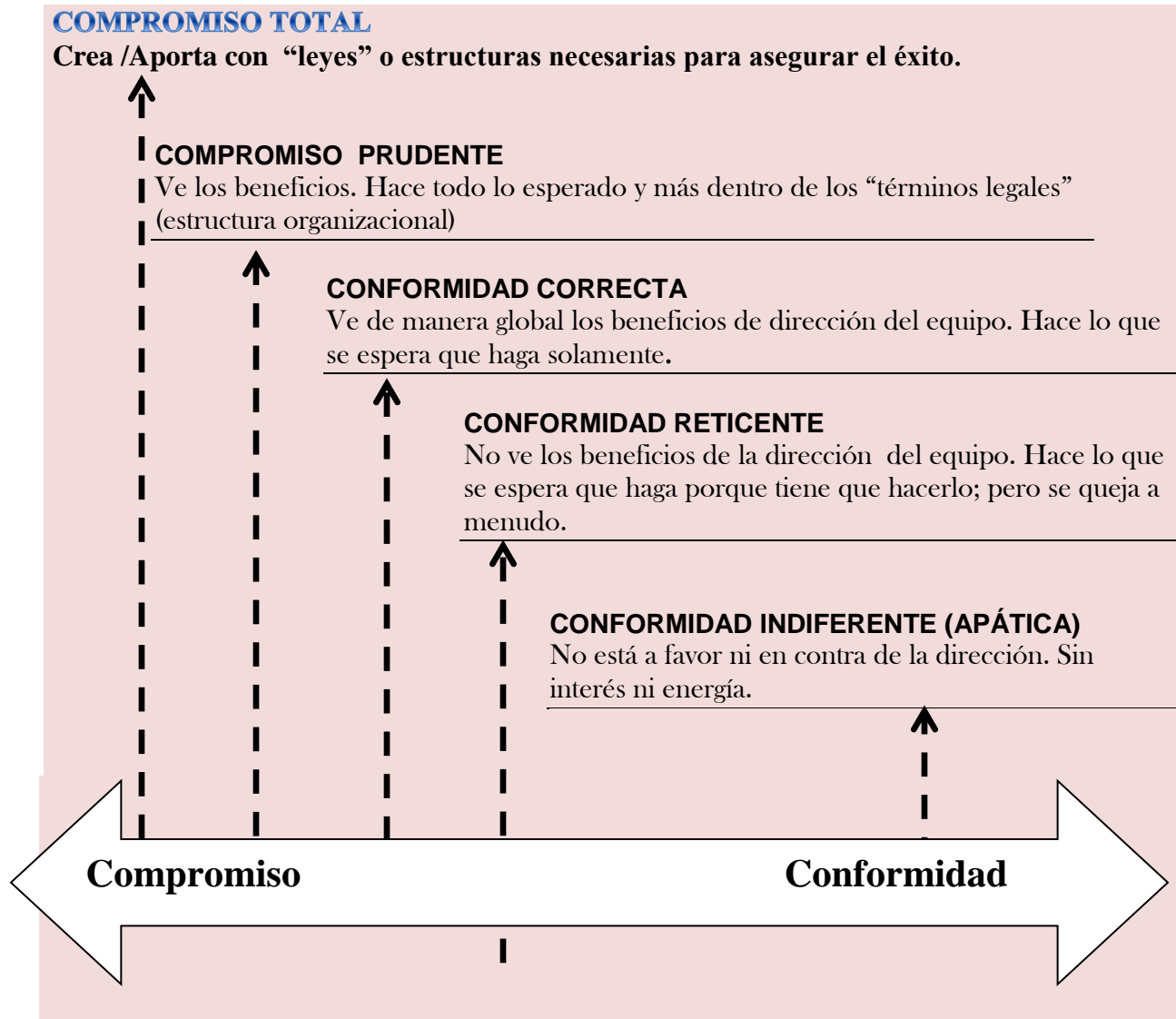
Compromiso vs. Conformidad

Lograr el compromiso de los miembros del equipo con la misión y objetivos del equipo, es uno de los desafíos más importantes para los directivos. Los equipos eficaces son capaces de ver la enorme diferencia entre el **compromiso** y la **conformidad** de los miembros frente al propósito común del equipo.

COMPROMISO significa llegar a un acuerdo y comprometerse a lograr la misión, la visión, los objetivos y los planes de acción del equipo.

CONFORMIDAD actúa según los mínimos necesarios sin relacionar sus esfuerzos con la misión, la visión, los objetivos y los planes de acción establecidos.

Hay varios niveles de compromiso y/o conformidad de los miembros del equipo sobre la dirección del mismo.



La confianza en los equipos de trabajo

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:

La Confianza es:

- Creer que una persona será honesta con nosotros o nos dará su apoyo.
- Creer que la otra persona será honesta y “justa”.
- Creer de manera tácita que los demás actuarán como esperamos que lo hagan.
- Obrar con rectitud, honestidad y respeto mutuo.
- La capacidad de anticipar el curso de las acciones de los demás basándose en los resultados anteriores.
- La confianza tiene una cualidad recíproca. *Si uno confía en los demás, lo más probable es que los demás confíen en uno.*



Resumiendo:

La confianza se mide por el grado de seguridad y protección que los miembros sienten con respecto a la institución y entre sí.

- 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 de sus miembros.
- El ejemplo del líder tiene un fuerte impacto en el desempeño del equipo.
- Un equilibrio apropiado entre los miembros del equipo fomenta la confianza.
- El liderazgo distribuido fomenta la confianza.
- Hay que descartar que la confianza en los equipos es estática.
- La confianza es dinámica. Crece o merma constantemente.

CONFIANZA VERSUS CONFIABILIDAD:

No siempre la confianza es suficiente. Subamos un escalón más en el desempeño de los equipos de trabajo y hablemos de **CONFIABILIDAD**. Se trata de una combinación de confianza y competencia. Es la razón por la cual es necesario desarrollar permanentemente a las personas en las que tenemos confianza:

CONFIABILIDAD= CONFIANZA+COMPETENCIA

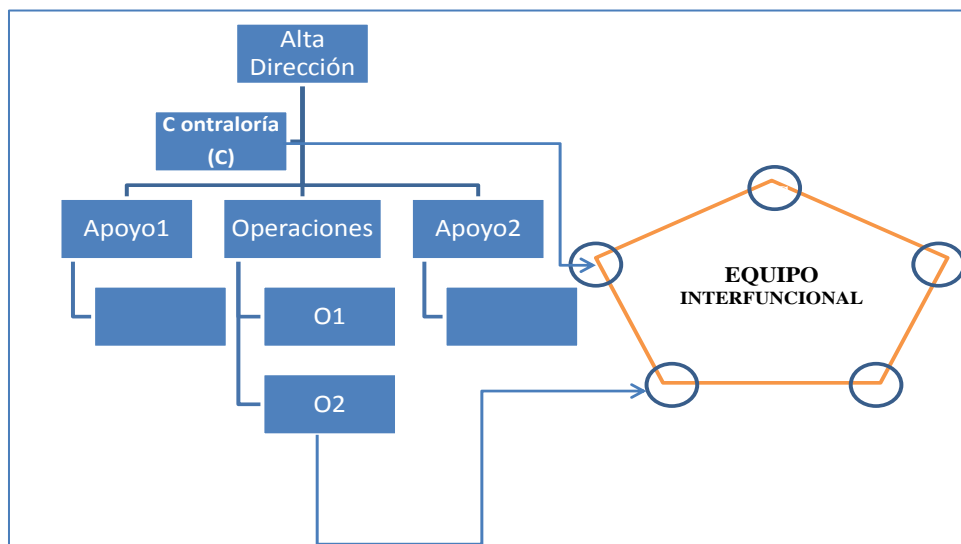
Trabajo en Equipo

Hasta ahora hemos revisado qué son y cómo funcionan los equipos de trabajo representados en la estructura organizacional de una institución o empresa conformada por distintas unidades (Organigrama) que se caracterizan porque sus componentes contribuyen con sus esfuerzos individuales al logro de los objetivos, principalmente compartiendo información y tomando decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad. .

Pero ahora nos interesa analizar la metodología de trabajo que se recomienda cuando un grupo de personas se reúnen para lograr un resultado único y diferente del propio del cargo, ya sea resolviendo un problema específico, proponiendo una determinada estrategia o desarrollando un plan que involucra diversas unidades de la organización. En este caso, una vez que el grupo ha cumplido su cometido sus participantes se desvinculan, retornando a sus funciones regulares. Para que el grupo funcione de modo óptimo lo recomendable es aplicar la metodología de

TRABAJO EN EQUIPO.

Un ejemplo de un grupo que aplica la **metodología de trabajo en equipo** es el que se constituye con miembros que provienen de distintas unidades como el que se muestra en la figura.



Equipo Interfuncional: Se trata de un equipo que abordará un problema que afecta a todas las unidades de origen por lo cual tendríamos la ventaja de superar un solo **punto de vista** del problema para crear un “**círculo de vista**”, lo que puede enriquecer los resultados logrados de esta combinación de puntos de vista. Un criterio que suele considerarse para elegir a los participantes es su conocimiento de la situación o de las consecuencias de no resolverla, por lo cual no se considera su estatus o jerarquía.

A continuación vamos a describir las características del “TRABAJO EN EQUIPO” y las herramientas que se pueden utilizar. **Muchas de ellas también se pueden considerar en los equipos formales de trabajo institucional**

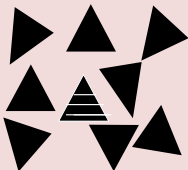
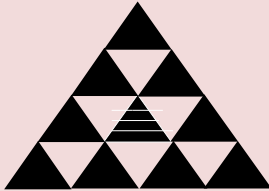
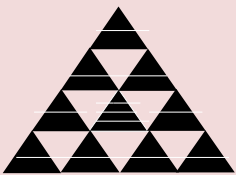
Cuando trabajar en equipo.

En las instituciones existen diversas situaciones tanto de mejora como de corrección de las actividades que se desarrollan, en las que se puede utilizar el enfoque y las herramientas del Trabajo en Equipo. Por ejemplo:

- **Calidad:** los niveles de logro son cualitativa y cuantitativamente complejos y se requiere un nivel de calidad superior.
- **Interdependencia:** 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 de todos los recursos necesarios.
- **Innovación:** cuando no se están logrando soluciones por los cauces normales y se requiere un “círculo de vista”.
- **Comprensión:** cuando el entendimiento de una política o proyecto es vital y por tanto es necesario crear instancias para trabajar en equipo.

Etapas de desarrollo del grupo para trabajar en equipo

Las etapas de desarrollo del grupo para trabajar en equipo son **FORMACION-SOLIDIFICACION Y CONSOLIDACION** y las definimos en el cuadro adjunto. Observamos que en la etapa de formación hay **un liderazgo necesario (triangulo con rayitas) pero a medida que los miembros del grupo se conocen y se preparan van asumiendo un Liderazgo compartido.**

ETAPA	LIDERAZGO	COMENTARIO
1º) FORMACIÓN Un grupo de individuos con distintos valores, experiencias, antecedentes, etc. y que carecen de métodos para trabajar juntos		El líder (triangulo con rayitas) debe estimular al grupo revelando la importancia del propósito, facilitando la integración a través de la motivación
2º) SOLIDIFICACION Los miembros del equipo se esfuerzan por formular un objetivo común, establecer relaciones eficaces y aplican procedimientos que los ayudan a lograr sus objetivos		Los miembros del equipo están orientados al objetivo, han definido sus roles, procedimientos y normas que serán respetadas por todos
3º) CONSOLIDACIÓN Los miembros enfocados hacia un objetivo común trabajan conjuntamente para lograr un óptimo rendimiento del equipo usando métodos innovadores.		Se ha consolidado el equipo y se reconoce un liderazgo distribuido en el cual todos pueden aportar y orientar al equipo hacia la meta

Las diferencias entre equipos de trabajo y los grupos que trabajan en equipo son:

<ul style="list-style-type: none"> El equipo de trabajo tiene una supervisión formal claramente orientada a metas funcionales 	<ul style="list-style-type: none"> El grupo que trabaja con la metodología de Trabajo en equipo tiene un liderazgo distribuido
<ul style="list-style-type: none"> Cada miembro del equipo tiene una responsabilidad que le es propia 	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros del grupo tienen una responsabilidad compartida
<ul style="list-style-type: none"> El propósito del equipo de trabajo tiene como objetivo el de su área funcional 	<ul style="list-style-type: none"> El grupo que trabaja como equipo aborda un Objetivo específico que es más trascendente
<ul style="list-style-type: none"> El producto del equipo de trabajo es un aporte individual separable. 	<ul style="list-style-type: none"> El grupo que trabaja como equipo genera un producto específico y colectivo.
<ul style="list-style-type: none"> El rendimiento del equipo de trabajo puede reflejarse solo a un nivel más organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> El grupo que trabaja como equipo produce un resultado único que es lo que lo convoca
<ul style="list-style-type: none"> Los equipos de trabajo son formales y llevan a cabo un trabajo estructurado 	<ul style="list-style-type: none"> El grupo que trabaja decide cómo trabajar

FACTORES QUE DAN EFICACIA AL EQUIPO.

El trabajo altamente eficiente del Trabajo en Equipo 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 lograr las metas que solo pueden ser alcanzadas por un trabajo conjunto

Valores:

- Los valores son principios mediante los que determinamos nuestra forma de actuar frente a decisiones que debemos tomar o circunstancias a superar y se han consolidado por interpretación que damos a nuestras experiencias.
- Los valores individuales juegan un papel importante al establecer las normas del equipo por lo cual deben ser respetados en el funcionamiento del equipo. Esos valores deben estar alineados con los valores de la organización.

Capacidades de los componentes del grupo

- En función del tipo de problema o situación que se abordará, un punto clave es el **conocimiento específico** de sus componentes, la experiencia y su desarrollo profesional o por su capacitación en el trabajo.
- La eficacia personal** es otro aspecto que incide en el desempeño del grupo y se refiere a la habilidad de interactuar con los demás componentes

Normas

- Las normas guían el comportamiento externo o visible del grupo. Pueden compararse a las señalizaciones de la ruta y pueden ser positivas o negativas, indicando lo que se debe o no se debe hacer. Pero en la etapa de Formación del grupo es importante fijar ciertas reglas básicas que den orden al trabajo.
- Las normas se pueden revisar para asegurarnos que contribuyen de verdad a la eficacia del grupo y se consideran como la base de la confianza entre sus miembros

Rol del líder del 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 cuáles son las expectativas 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.




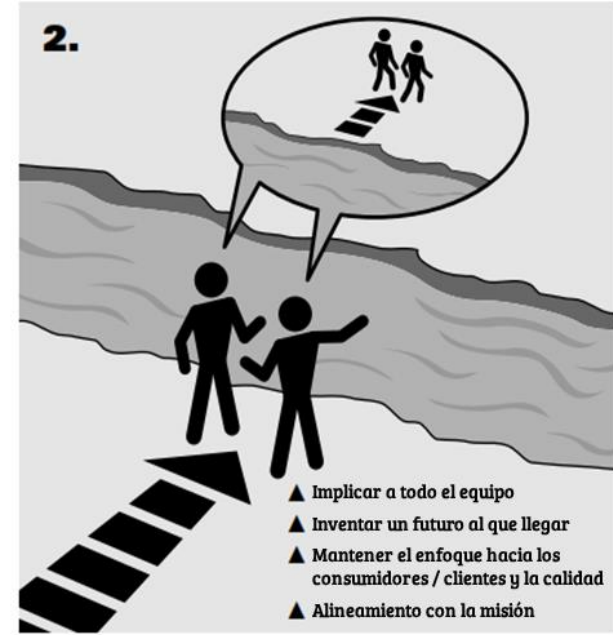
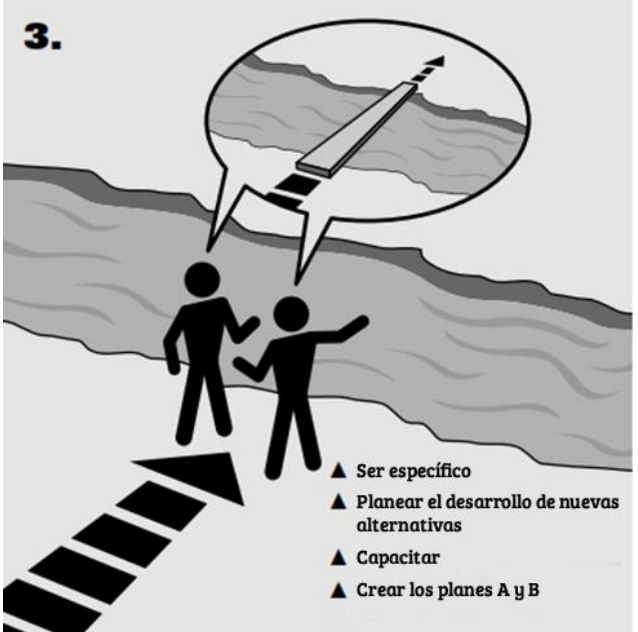

EVALUACIÓN DEL TALENTO DEL EQUIPO

Un “banco de talentos” del equipo representa uno de sus más importantes recursos. Los equipos de óptimo rendimiento se preguntan constantemente a sí mismos:

- ¿Cuáles son los retos fundamentales de nuestro trabajo?
¿Tenemos las habilidades, conocimientos y experiencia apropiados para solventar nuestras necesidades actuales y futuras?
- ¿Hay una carencia palpable de conocimiento técnico y del proceso de gestión en nuestro equipo?
- ¿Hay carencia de eficacia personal o en cuanto a los aspectos de la participación en nuestro equipo?
- ¿Qué problemas podrían causar estas deficiencias o qué problemas empiezan ya a surgir?
- ¿Tenemos un plan para minimizar estas deficiencias?
- ¿Qué impacto, positivo o negativo, han tenido sobre nuestro equipo las diferencias individuales?
- ¿Estamos utilizando como un equipo los talentos y habilidades de los integrantes del mismo?
- ¿Se asignaron a los integrantes del equipo roles y responsabilidades de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y puntos fuertes? ¿Estamos utilizando al máximo la potencia de nuestro talento?
- ¿Tenemos medidas de prevención? ¿Cuál será el impacto si uno de los miembros deja el equipo?



COMO SE ENFOCA EL TRABAJO DE EQUIPO

Identificar el problema/oportunidad	Alinear al equipo para buscar solución
<p>1.</p>  <ul style="list-style-type: none"> ▲ Ser proactivo ▲ Percibir el perjuicio de no cambiar / resolver ▲ Explicar la importancia 	<p>2.</p>  <ul style="list-style-type: none"> ▲ Implicar a todo el equipo ▲ Inventar un futuro al que llegar ▲ Mantener el enfoque hacia los consumidores / clientes y la calidad ▲ Alineamiento con la misión
Generar las alternativas de solución	Evaluar resultados y aprender.
<p>3.</p>  <ul style="list-style-type: none"> ▲ Ser específico ▲ Planear el desarrollo de nuevas alternativas ▲ Capacitar ▲ Crear los planes A y B 	<p>4.</p>  <ul style="list-style-type: none"> ▲ Comunicar activamente ▲ Ser flexible ▲ Medir el progreso ▲ Recompensar los nuevos comportamientos ▲ Aprender como equipo

Estilos decisorios en el Trabajo en Equipo.

Si usted es invitado a participar en un grupo para resolver problemas específicos o sugerir alternativas de mejora o innovación es importante considerar qué características personales pueden contribuir a la eficiencia del equipo. Es importante considerar que las diferencias individuales de los miembros del equipo son relevantes, puesto que aportan puntos de vista diferentes que pueden enriquecer las propuestas, esto obviamente dentro de un rango aceptable.

Cada uno de nosotros tiene un estilo particular de tomar decisiones, es decir, cada uno considerará como relevante determinado tipo de variables de la realidad y otras le pasarán desapercibidas y esto será reflejo de nuestras diferencias individuales. Qué elementos de la realidad para mí serán relevantes dependerá de mi historia de experiencias, mi formación valórica y profesional, el ambiente donde me mueva (cultura), etc.

A partir de estas consideraciones debemos distinguir dos dimensiones que están en la base de nuestras decisiones: una, se refiere a **cómo percibimos o registramos la realidad** y la otra, a **cómo evaluamos la información** percibida y qué criterio de valoración utilizamos antes de tomar una decisión.

1º) En relación a **cómo obtenemos o registramos la información** proveniente de la realidad y que utilizaremos para decidir se ha definido que existen dos tipos de canales: por “**Sensación**” o por “**Intuición**”. En el cuadro adjunto se describen las principales características de cada estilo.

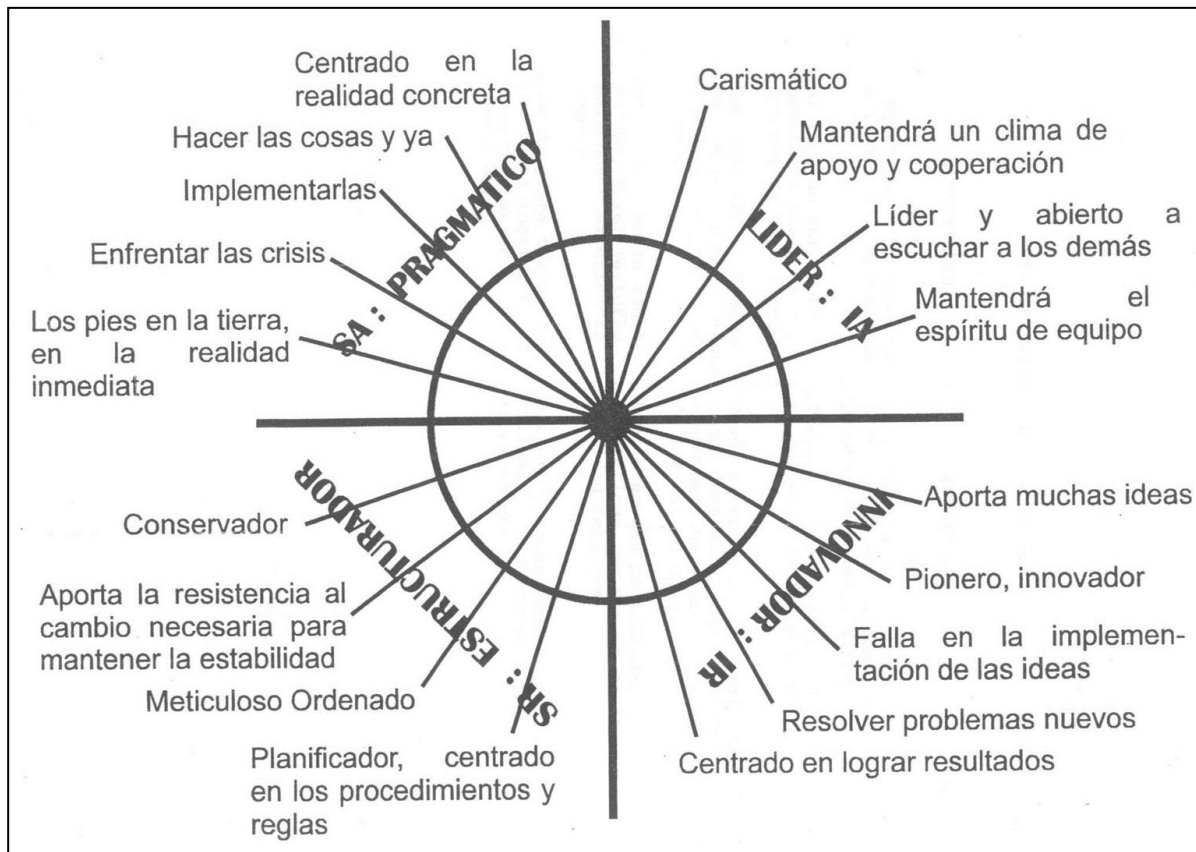
2º) En relación a **cómo evaluamos la información** se ha postulado que los individuos se apoyan en dos procesos básicos para alcanzar una decisión: la **Afectividad o la Reflexión**.

SENSORIALES <ul style="list-style-type: none"> Registan la información a través de sus sentidos El tipo de información percibida tiende a ser concreta y específica Son analíticos: fraccionan la realidad en pequeños detalles y obtienen lo esencial Se concentran en la realidad objetiva, factores externos y experiencia concreta Les disgusta tratar con problemas inestructurados. Poco tolerantes a la incertidumbre 	INTUITIVOS <ul style="list-style-type: none"> Registan la información a través de sus impresiones personales e imaginación Tienden a percibir el todo, el conjunto de los elementos. Menos atención a los detalles pasan desapercibidos. Tienden a obtener una visión amplia de las situaciones. Prefieren las posibilidades hipotéticas, se mueven en la realidad relativa. Buscará y creará nuevas posibilidades. Tolerante a la incertidumbre.
AFECTIVO <ul style="list-style-type: none"> Se basan en impresiones o juicios personales, se guían por aspectos de tipo emocional Toman en consideración la repercusión que tendrán hacia terceros Les disgusta o evitan decir cosas desagradables, son sensibles a las necesidades de los otros. Tienden a tomar decisiones que cuenten con la aprobación de otros. Las relaciones amistosas tienden a ser importantes Se preguntarán si algo es bueno o malo, ético o no ético 	REFLEXIVO <ul style="list-style-type: none"> Evalúan el problema estructurándolo hacia una solución practicable, basándose en un estilo de pensamiento analítico impersonal. Se basarán en la lógica y el análisis en su toma de decisiones Le otorgan menor importancia a los sentimientos de las personas, buscan explicar las cosas en términos científicos y teóricos El proceso de toma de decisiones está controlado por aspectos intelectuales, basado en datos externos e ideas racionales Se preguntarán si algo es verdadero falso

Estas dos dimensiones de análisis (**Sensación - Intuición** y **Afectividad - Reflexión**) se conjugan para formar cuatro estilos de toma de decisiones, uno de los cuales puede caracterizarlo a Usted. Estos son:

- **Sensitivo/Reflexivo (SR)**. : Personas estructuradas
- **Sensitivo/Afectivo (SA)**: Personas Pragmáticas
- **Intuitivo/Afectivo (IA)** : Líderes
- **Intuitivo/Reflexivo (IR)** : Innovadores

La descripción y análisis de éstos se adjunta en el cuadro siguiente. **TODOS los estilos son útiles para el trabajo en equipo.** Por ejemplo, las **personas pragmáticas** hacen que el equipo “no se vuele”, quieren avanzar, apoyan la implementación de los acuerdos del equipo. En cambio las **personas estructuradas** son planificadoras y meticulosas



En la plataforma se encuentra un ejercicio que lo ayudará a definir su estilo de trabajo en un equipo (incluyendo su rol en los grupos sociales)

Recursos Formativos

RESUMEN DEL CAPITULO

En este capítulo se desarrolla el concepto de equipo de trabajo considerando tanto su orientación a la Misión institucional, como su contribución específica desde los niveles estratégicos, operativos o de apoyo. También se recalca la diferencia entre los Equipos Formales de trabajo con la metodología de Trabajo en Equipo. Los grupos que se caracterizan esencialmente porque son de duración limitada y utilizan una forma específica de funcionamiento para lograr sus objetivos. En relación con los equipos formales se recalca que las personas traen a la organización no solo conductas y valores requeridos en el desempeño, sino que también aportan otras conductas que pueden ser determinantes en el desempeño del equipo (favorable o desfavorablemente). Otros aspectos analizados son la Confianza que cohesiona los equipos y los enfoques de trabajo de equipos que se reúnen para resolver un problema específico.



ENCUESTA

En la siguiente encuesta que no le tomará más de 5 minutos, usted encontrará un grupo de preguntas que deberá responder en forma espontánea para establecer tanto la forma en que usted reúne y registra la información que necesita para tomar una decisión, como también los criterios que utiliza para valorar esa información. Estos dos criterios le permitirán reconocer la forma o estilo con que usted puede contribuir en un equipo de trabajo. TODOS los estilos reconocibles del resultado son POSITIVOS. Lo ideal es configurar equipos en que haya una mezcla apropiada de estilos para generar soluciones efectivas.

No dude en consultar si desea más información sobre este ejercicio a: cflores@prodem.cl

C. TAREA 3: Desarrolle en forma breve una respuesta a las siguientes preguntas:



- Tome **uno** de los factores que ayudan a conformar equipos eficientes (cohesión, normas, status, etc.) y comente de qué forma contribuyen al buen desempeño de su equipo.
- ¿Comente aquí el resultado del estilo que obtuvo en la encuesta de este capítulo?

Redacte sus respuestas directamente en el correo de la plataforma para luego enviarla al Tutor del Curso siguiendo las instrucciones de envío. Este trabajo es evaluado de acuerdo a los criterios indicados en la presentación del Curso.

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION

1. En las organizaciones las responsabilidades que corresponden a labores de prestación de servicios a los públicos destinatarios se reconocen como:

- a) Procesos estratégicos
- b) Procesos Operativos
- c) Procesos de Apoyo
- d) Ninguno de los anteriores



2. Los aspectos que deben cumplir los equipos de trabajo eficientes incluyen :

- a) Alineamiento con la Misión Institucional
- b) Integrantes confiables
- c) Normas de funcionamiento claras y compartidas
- d) Todas las anteriores

3. La razón por la cual es indispensable facilitar la incorporación de un nuevo miembro a un equipo ya establecido es:

- a) Que reconozca las normas del equipo
- b) Que reconozca la misión del equipo y como ésta contribuye a la misión institucional
- c) Que identifique los valores institucionales y cómo estos influyen en el desempeño.
- d) Todos los anteriores

4. Si consideramos que el compromiso es a la organización como la sangre es al cuerpo, con que cualidad del equipo asociaría esta actitud:

- a) Con las normas compartidas
- b) Con el estatus del grupo
- c) Con la cohesión
- d) Con los valores

5. La diferencia entre Confiabilidad y Confianza es que cuando le asignamos una tarea o le solicitamos ayuda, esta última requiere que la persona a quien recurrimos tenga las competencias necesarias.

VERDADERO FALSO

VIDEO DE APOYO AL APRENDIZAJE

A objeto de destacar el importancia de unir capacidades en los equipos, les presentamos el video **"GANAR-GANAR"** un enfoque de la importancia de sumar los talentos y experiencias de las personas del equipo. Esta disposición a confiar en los demás es la que produce sinergia, es la ley de la abundancia que supera a la ley de la escasez. Es la que permite suma de inteligencias y creatividad para lograr objetivos desafiantes pero alcanzables. El video toma 8 minutos. Comparta sus conclusiones en el Foro del curso.

