



www.chcapacita.cl

Desarrollo de Habilidades para un Liderazgo Efectivo Módulo 2

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

Modelo de Competencias

“Unánimemente se considera la obra de David C. McClelland (más precisamente su libro Human Motivación –1999, publicado en su origen en 1987–) como la base sobre la cual luego se construye la metodología de Gestión por competencias. Este libro, como su nombre lo indica, está dedicado al estudio de la motivación humana”. Martha Alles.

McClelland fue el precursor del modelo de competencias, uno de los modelos de gestión más conocidos en el mundo.

Lo que lo llevo a desarrollar este concepto fue el responder a la pregunta:

Si dos personas se desempeñan en el mismo cargo ¿Qué hace que una tenga un desempeño exitoso versus otro que no alcanza los mismos resultados?

Para resolver esto, es que acuño el termino en skill (habilidad), que se tradujo al español como “competencia”.

Este término derivó en una temática de tremenda importancia para todos los trabajadores, pues las competencias, al ser desarrollables, se pueden adquirir mediante la formación, es decir, cuando una persona se capacita.

Luego del proceso formativo, la adquisición de estas puede certificarse, promoviendo de esta manera el acceder a un mayor nivel de empleabilidad.

A continuación, conocerás las distintas definiciones de lo que es una competencia según cada autor.

Cada una de estas definiciones son resultado de la investigación de Martha Alles, las cuales compila en su libro: “Diccionario de Competencias” La Trilogía.

Este material está en Moodle, por lo cual te pedimos que puedas bajar el libro completo de Martha Alles que dejamos para ti.

Por favor dedica unos pocos minutos de lectura a las páginas 229 y 230.

Si quieres profundizar sobre las definiciones de competencias que te mostraremos a continuación, con solo aproximadamente 15 minutos, desde la página 212 a 226, podrás comprender de manera enriquecida a cada una.

Definición de competencias según Spencer & Spencer:

En la obra “Competence at work”, estos autores aportan una definición de competencia, considerando que es una característica **profunda** de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con un desempeño efectivo (que se toma como criterio de referencia) y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral.

Para la autora francesa Nadine Jolis:

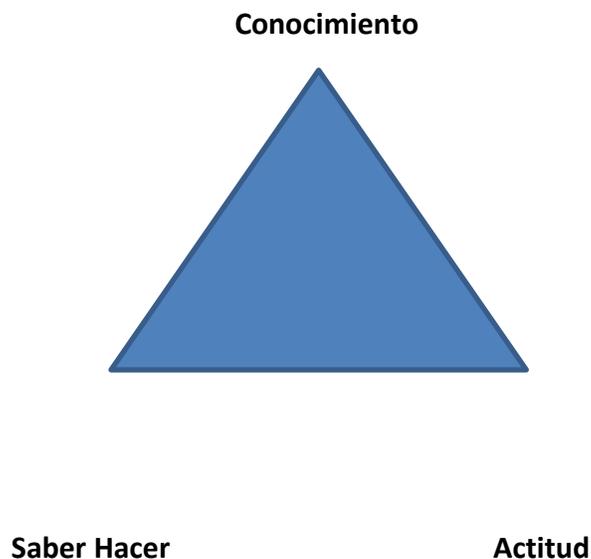
Las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en: a) Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información. b) Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad. c) Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse. d) Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad. Las tres primeras categorías convergen en la última.

Para Colardyn:

Las competencias se pueden definir como el conjunto de las capacidades demostradas en la vida profesional y social presente. Las competencias son individuales, son particulares de cada individuo y están íntimamente ligadas y dependen del contexto social general donde el individuo actúa o se desenvuelve y, muy especialmente, en relación con su campo de actividad, su especialidad y el sector profesional en el cual él vive cotidianamente.

Para este curso, sintetizaremos la definición de competencias de la siguiente manera:

“Conductas observables, medibles y desarrollables, que, de ejecutarse, generan resultados esperados o sobresalientes de acuerdo al contexto que las rodea”. Estas conductas son la expresión de estos tres componentes:



Conocimiento Es indispensable adquirir distinciones sobre la realidad, de otra manera no podríamos operar de manera eficaz sobre ella. Te reto a un pequeño juego. Piensa sobre un vino que hayas podido

degustar alguna vez en tu vida y has cuenta que estas frente a un grupo de personas que están esperando con ansias y admiración como podrías distinguir este vino.

¿Cuántas características podrías dar cuenta sobre ese vino?

¿Quieres saber cuántas distinciones posee un sommelier entrenado?

Austero: es uno de los descriptores más valorados por los profesionales. Se usa para aquellos vinos ...

Balanceado: es el estado ideal de un vino en boca y significa que sus atributos...

Cálido: el alcohol en boca despierta sensaciones táctiles y psudotérmicas...

Carnoso: el cuerpo del vino, su peso y textura deben ser descritos...

Complejo: es un vino que reúne características excepcionales con sus aromas y sabores...

Expresivo: no todos los vinos se la hacen fácil a los sentidos. Algunos huelen mientras ...

Filoso: la acidez es uno de los atributos más importantes ya que es responsable de la frescura. En algunos...

Gastronómico: el vino es un alimento y si bien este término puede parecer redundante, los cierto es...

Graso: este descriptor se refiere a la textura del vino. Así...

Jugoso: tintos jóvenes y expresivos con buena acidez y sabor. Son vinos...

Largo: un vino debe dejar su sabor en boca por un buen tiempo. Si la sensación que imprime es...

Lineal: cuando un vino ataca el paladar con buena frescura y fluir ligero realiza un recorrido...

Mineral: es un término que despierta polémicas. Algunos lo usan con los vinos con aromas de ...

Nervioso: no siempre la acidez es una virtud. Cuando se convierte en una molestia se...

Piracina: más que un descriptor es un compuesto aromático. Sin embargo, se lo menciona a la hora de...

Plano: se utiliza con los vinos que carecen de nervio en boca, es decir, acidez baja y...

Profundo: este término se puede usar para describir el color de un vino cuando éste es ...

Versátil: ideal para hablar de vinos que pueden desempeñarse bien en diversas situaciones...

Si esto te sorprende, piensa en las distinciones que maneja un médico especialista sobre el cuerpo humano, un pintor, un músico un carpintero y cualquier oficio en general.

Saber Hacer: Se relaciona con la experiencia y en cómo se seleccionan acciones para ejecutarlas en contextos determinados. Es muy visible cuando una persona se ha formado bajo un estricto sistema educativo, pero, aun así, como no tiene experiencia, podría tener un desempeño que no sea eficaz y menos, sobresaliente.

¿Podrías imaginar a un jugador de fútbol que solo se prepara para el partido adquiriendo distinciones? Leyendo libros o analizando jugadas mediante una televisión. Es impensable que no se entrene jugando con sus demás compañeros, realizando pases, tiros al arco y corriendo con el balón.

Actitud: Refiere a las ganas de hacer algo, de sentirse atraído por eso y por lo tanto interesado y motivado.

Es el querer hacer.

En el mismo ejemplo del jugador de fútbol, dentro de lo que lo motiva para tener un buen desempeño, debería estar el jugar con otros, jugar en equipo y también competir. De lo contrario, no tendría la motivación suficiente para dar un buen partido.

Este esquema con los iconos correspondientes a cada componente, sintetiza lo anterior.

SABER: Conocimiento



SABER HACER: Know How

**Habilidad: Observable, Medible y
Desarrollable**

QUERER HACER: Predisposición,
Interés y ganas



Los conceptos de la definición que faltan por comprender son:

-Las competencias son Conductas Observables: Quiere decir que se expresan de manera visible y las podríamos registrar en un video grabado con la cámara del celular.

-Son Medibles: Se pueden categorizar en grupos de conductas que se van complejizando e integrando con más conductas. De esta manera tenemos un desarrollo superior o inferior de una misma competencia.

-Son Desarrollables: Este punto es muy relevante, porque cambia totalmente en la manera de concebir a los seres humanos y lo que pueden entregar en su trabajo.

Como punto de partida, si las competencias no se pudieran desarrollar, no podrías estar haciendo este curso sobre liderazgo, pues no tendría sentido. Si no apoyáramos esta idea, diríamos que el liderazgo es una cualidad individual innata, es decir, algunos individuos nacen con ella y otros no, por lo tanto, no hay capacitación que produzca cambios comportamentales que hagan de una persona un líder para un contexto determinado.

El hecho de separar en competencias el desempeño, hace que podamos agrupar conductas que nos sirven para determinadas áreas de acción.

Las conductas que nos sirven para el Orden y la Organización, son distintas a las que nos sirven para la Atención de Usuarios Internos, y distintas para tener Comunicación Efectiva o Iniciativa y Proactividad.

Es por esto que las organizaciones, cuando realizan Gestión por Competencias, elaboran diccionarios que contienen estas declaraciones que guían la conducta hacia desempeños superiores.

Personalidad Versus Conducta

Imagina lo siguiente, se abre una vacante laboral en tu equipo de trabajo.

Se acerca tu jefatura, reúne a todo el equipo y le pide a cada uno/a que brinde características que le gustaría que tuviera la persona nueva que se integrará.

¿Qué sería lo más importante para ti?

¿Podrías enumerar al menos 3 consideraciones fundamentales?

Para realizar un excelente proceso de selección necesitaríamos:

1. Levantar un perfil de reclutamiento: Que contenga datos precisos para filtrar el CV.
2. Conocer las funciones del cargo: Funciones, responsabilidades, algunas tareas que realizan los ocupantes del cargo vacante. Esta información casi siempre la contienen los documentos conocidos como Descriptores de Cargo.

3. Conocer las competencias asociadas al cargo: Habilidades, este conjunto de conductas observables que cuando se ejecutan, acercan a la persona a resultados exitosos. Estas están en coherencia con las funciones. Por ejemplo: Si una de sus funciones es la atención de otros funcionarios para resolver dudas de remuneraciones, vacaciones, finiquitos y normas estatutarias, podría ser que la competencia “Atención al Cliente Interno/Externo” sea un requerimiento.

Una vez que tenemos esta información disponible, podremos elaborar un concurso para publicarlo en el portal de empleos públicos.

Una vez se cumpla la fecha de recepción de CVs y documentación, comenzaremos a filtrar CVs, solo quedarán los que cumplan con el puntaje asignado y con las características curriculares que hemos definido.

Posteriormente, contactaremos a las personas que cumplan los requisitos curriculares y hayan adjuntado la documentación necesaria para su postulación.

Cuando los citemos a una entrevista **¿Que será lo que evaluaremos en entrevista?**

Hace varios años atrás, con seguridad la respuesta sería: Evaluemos los atributos de personalidad que definimos para el cargo. Estos atributos se relacionarían con las funciones.

Por ejemplo:

Si las funciones se relacionan con manejar información de manera ordenada, buscaríamos atributos como ser estructurado y apegado a las normas.

¿Cómo podríamos detectar esa información en la entrevista?

¡Fácil! con un test proyectivo de personalidad.

Si conoces personas de otros países, inclusive países vecinos, pero por sobre todo de EE. UU, te dirán que aplicar test proyectivos es totalmente inviable en una entrevista de selección de personal.

Esto por un principio ético, no necesitamos conocer aspectos de la personalidad que se relacionan con el individuo y no con su desempeño.

Y la otra razón, fundamental, es que ya existen estudios en donde se establecen correlaciones entre el valor predictivo de los test. Estas investigaciones han demostrado que el valor predictivo de estos test sobre el desempeño futuro de la persona evaluada, es bajísimo en comparación a una entrevista por competencias.

¿Por qué pasa esto?



Hasta el momento, tras muchas conversaciones con diferentes colegas psicólogos, el relator de este curso no ha encontrado la respuesta precisa al porque aún hoy en día se le da un valor altísimo a los test proyectivos en Chile, caracterizándolos como una forma poderosa de predecir el desempeño del evaluado.

Básicamente si pudiéramos establecer una Ley respecto a las competencias sería la siguiente:

“Todo lo que has hecho en el paso, lo puedes replicar en el futuro”

Así, una persona que fue brigadista de CONAF y ha participado en apagar incendios y ya cuenta con el Saber Hacer (+ el conocimiento + la actitud), frente a un incendio real, sabrá que hacer; mientras que una persona que responde lo que haría (hacia el futuro, sin haberlo hecho antes, hacia el pasado), está elaborando supuestos, no sabemos si llegado el momento se bloquea debido al estrés, con resultados desastrosos para todos.

Así mismo, las personas que evaluamos su personalidad mediante la aplicación de uno o más test proyectivos, podrían calificar porque aparecen como **arrojados, decididos** y con un buen manejo **de impulsos**.

Nuevamente, llegado el momento de apagar un incendio en un ejercicio real, podría ser que las personas, aun cuando tengan esas características de personalidad, presenten un desempeño por debajo de lo aceptable o eficaz.

De esta manera, la personalidad, sin el complemento de lo que se hizo en el pasado de manera sistemática, aparece como un débil predictor del desempeño futuro.

Dado este panorama, lo que se realiza es una entrevista de competencias, en donde a los postulantes se les pregunta por experiencias pasadas y para eso, se aplica el método STAR:



De esta forma, podemos concluir que una competencia es una conducta que paso a ser parte de nuestro repertorio conductual, integrando a esta o estas conductas, de manera profunda.

Esto nos lleva a la siguiente conclusión, sin importar si eres encantador/ora para las ventas, el hecho que ejecutes conductas efectivas para vender, te va a llevar a mejores resultados si solo cuentas con ese encanto que es parte de tu personalidad.

Por lo tanto, el modelo de competencias aparece como una poderosa forma de hacer gestión de personas en una organización y se vuelve también fundamental que los líderes conozcan sobre el modelo para poder evaluar el desempeño de un miembro del equipo en específico relacionado a una competencia en particular.

Revisa el libro Diccionario de Competencias de Martha Alles y lee al menos 5 Competencias distintas, las que su nombre te llame la atención.

De esta forma, podemos concluir que una competencia es una conducta que paso a ser parte de nuestro repertorio conductual, integrando a esta o estas conductas, de manera profunda.

Esto nos lleva a la siguiente conclusión, sin importar si eres encantador/ora para las ventas, el hecho que ejecutes conductas efectivas para vender, te va a llevar a mejores resultados si solo cuentas con ese encanto que es parte de tu personalidad.

En la siguiente tabla, podemos ver como un atributo de personalidad, podría servir para un cargo, pero, en la tercera columna, podríamos mencionar las conductas que hacen falta para un desempeño exitoso en ese mismo cargo.

De esta manera, podemos concluir que se hace más fácil contar con que las personas ejecuten conductas de manera sistemática y repetida para que estas pasen a ser algo profundo y parte de la identidad, en vez que pesquisar atributos de personalidad que, según los estudios de más de 10 años, no predicen un buen desempeño.

Personalidad	Para un cargo de	Conductas
Seductor/a: Se espera que captive	Ventas	Ejecutar una conversación cercana y distendida. Aplicar uno de los cierres de venta según la situación.
Paranoide: Se espera que vea peligro donde no lo hay	Seguridad	Revisar en la entrada y salida del personal según protocolo
Introvertido y Apegado a la norma	Bibliotecario/a	Establecer contacto breve con las personas que asisten y hacer cumplir los protocolos de devolución revisando el estado de préstamo en sistema.

Por lo tanto, el modelo de competencias aparece como una poderosa forma de hacer gestión de personas en una organización y se vuelve también fundamental que los líderes conozcan sobre el modelo para poder evaluar el desempeño de un miembro del equipo en específico relacionado a una competencia en particular.

Revisa el libro Diccionario de Competencias de Martha Alles y lee al menos 5 Competencias distintas, las que su nombre te llame la atención.

Una competencia que nos importa es la de Liderazgo, de esta manera podrás autoevaluarte.

Si estamos en un período de evaluación del desempeño y tu jefatura debiera pronunciarse por tu competencia de liderazgo y su nivel de desarrollo **¿En qué nivel debería evaluarte según el diccionario de Martha Alles?**

Así aparece la competencia Liderazgo en el diccionario de Martha Alles.

Liderazgo

- Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
- Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.
- Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.
- Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo.

- Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
- Ahora revisemos la Competencia Liderazgo de Equipos para el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.

Liderazgo De Equipos

Capacidad para asignar, dirigir y potenciar el desarrollo de las personas a su cargo, entregando retroalimentación oportuna, guiando su acción hacia el logro de las metas establecidas e instalando en ellos la misión de la DIBAM. Implica generar compromiso de su equipo, comunicando los objetivos y lineamientos institucionales, integrando las perspectivas y valores de los equipos que lidera.

Integra a los líderes de su equipo en el diseño de estrategias, generando su compromiso para potenciar el desarrollo del equipo y cumplir con los objetivos institucionales. Fomenta el intercambio de información y dirige a los colaboradores para el cumplimiento de las responsabilidades y metas establecidas. Delega tareas desafiantes que aportan al desarrollo de las habilidades de su equipo, reconociendo los éxitos grupales e individuales oportuna y adecuadamente.

Potencia y aprovecha las fortalezas de las personas de su equipo, asignándolas de acuerdo a los requerimientos y objetivos institucionales. Aporta la información y orientación necesaria para que los colaboradores de su equipo desarrollen sus responsabilidades y enfrenten situaciones críticas. Delega funciones de trabajo y supervisa su cumplimiento, considerando las capacidades y motivaciones de sus colaboradores.

Identifica las fortalezas de las personas de su equipo, asignándolas de acuerdo a los objetivos institucionales. Está disponible para ser consultado y orientar al equipo en la ejecución de sus funciones y solución de problemas. Asigna responsabilidades de manera clara y equitativa, asegurando su comprensión y cumplimiento.

Entrega retroalimentación en instancias formales e informales, facilitando el logro de los resultados. Explica cómo y por qué se hacen las cosas de determinada forma, facilitando la ejecución de las funciones y tareas. Asigna responsabilidades de manera clara, asegurando su comprensión.

Hace comentarios positivos relativos a las habilidades de los miembros de su equipo. Entrega directrices de forma oportuna para que el equipo desempeñe sus tareas en línea con las prácticas y metodologías definidas.

Algunos servicios públicos ya cuentan con sus propios diccionarios de competencias, en los cuales declaran lo que significa cada competencia para ese servicio en particular. Extrapolando aún más, se hace necesario definir, por ejemplo, que Liderazgo en el Servicio Nacional del Patrimonio es distinto que definir Liderazgo en el banco BCI.

Algunos servicios cuentan con modelos competenciales de Habilidades Directivas o agrupaciones de cargos (familias) que comparten ciertas competencias.

Algunas definiciones clásicas de competencias en las organizaciones, es tener en cuenta cuales son las Competencias Transversales, Competencias Específicas y Competencias del Negocio (línea gerencial o línea directiva o de subdirección).

Tener en cuenta que el desempeño de un funcionario y el propio, se puede observar con los anteojos del modelo de competencias, facilita mucho las conversaciones para mejorar y desarrollar la competencia y con esto, obtener un mejor desempeño.

Liderazgo Situacional

Este es un enfoque de Hersey y Blanchard que busca desarrollar la madurez de los empleados tanto en Competencia como en Compromiso.

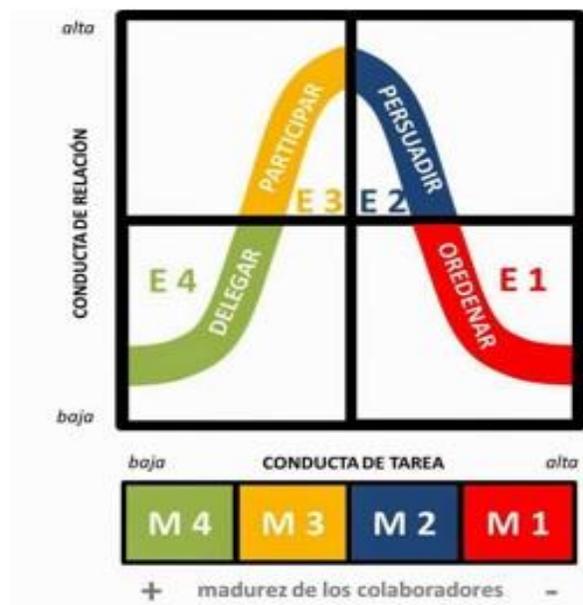
Son por decirlo de alguna manera, estilos de liderazgo que varían según el momento en que se encuentra la organización, su unidad de trabajo y los participantes de esta, los miembros del equipo.

Normalmente en un curso de liderazgo, se definen estilos o las personas buscan sentirse representadas por alguno.

En el liderazgo situacional en cambio, la idea es poder variar la conducta según el colaborador o funcionario que tengamos al frente.

En el siguiente esquema, vemos como se conjugan dos factores: La orientación a la relación y la orientación a la tarea.

Cuando una jefatura.



Ordenar

- Reconocimiento del entusiasmo y de las habilidades transferibles.
- Metas y funciones claras.
- Normas que definan que es un trabajo bien hecho.
- Plazos
- Establecimiento de prioridades.
- Información sobre cómo se obtendrá y compartirá la información sobre el desempeño de funciones.
- Planes de acción: Dirección específica sobre cómo, cuándo y con quién.
- Demarcaciones y límites.
- Información sobre la meta o tarea y la organización.
- Las normas no escritas relacionadas con “Cómo funcionan las cosas aquí”
- Un proceso detallado para el aprendizaje de las nuevas habilidades y conocimientos.
- Capacitación en la práctica, La demostración y descripción de cómo hacerlo.
- Ejemplos concretos de cómo los demás alcanzan la meta o realizan la tarea.
- Oportunidades para practicar.
- retroalimentación frecuente sobre los resultados, soluciones a los problemas.

Persuadir

- metas claras.
- Perspectiva.
- Retroalimentación frecuente.
- Elogió por el progreso realizado.
- Ayuda para analizar los éxitos y los fracasos, seguridad de que es aceptable cometer errores.
- Explicación de por qué, la meta o tarea es importante. (Explicaciones del “cómo”)
- Oportunidades para analizar los motivos de preocupación y compartir los sentimientos.

- Participación e influencia en la toma de decisiones y en la solución de problemas.
- Aliento.
- Asesoramiento y descripción del proceso a seguir y alternativas.
- Es hora miento para desarrollar y perfeccionar las habilidades.

Apoyar

- Un mentor o entrenador accesible.
- Oportunidades para probar ideas.
- Oportunidades para expresar los motivos de preocupación y compartir los sentimientos.
- Apoyo y estímulo para desarrollar sus habilidades con el fin de resolver problemas con autonomía.
- Ayuda para desarrollar la confianza mediante la aparición objetiva de la experiencia y las habilidades.
- Ayuda para desarrollar la confianza mediante la apreciación objetiva de la experiencia y las habilidades.
- Elogio y reconocimiento por niveles superiores de competencia y desempeño de funciones.
- Eliminación de obstáculos para el logro de las metas.
- Un empujón inicial para sobreponerse al hábito de “dejar las cosas para mañana”.
-

Delegar

- Variedad y desafío.
- Un líder que es más un mentor y colega que un jefe.
- Reconocimiento de las contribuciones hechas.
- Autonomía y autoridad.
- Confianza.
- Oportunidades para compartir los conocimientos y las habilidades con los demás.

➤ **Principiante entusiasta**

- Baja Competencia
- Alto compromiso

➤ **Aprendiz desilusionado**

- Alguna competencia
- Bajo compromiso

➤ **Colaborador Renuente**

- Alta competencia
- Variable compromiso

➤ **Trabajador exitoso**

- Alta competencia
- Alto compromiso

Compromiso

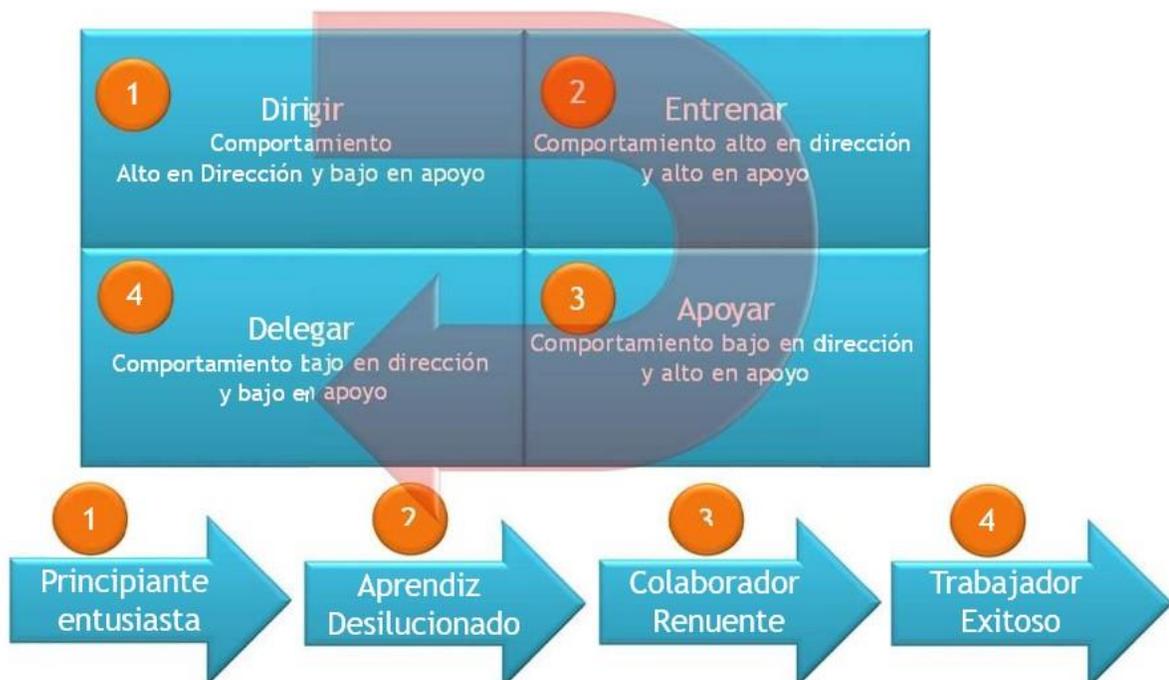
-Metas individuales, grupales o de la unidad de Trabajo, organizacionales

-Motivado por sus logros y con confianza en su propia capacidad

Competencia

-habilidades conocimiento destrezas

-Conocimiento sobre los resultados buscados en su unidad de trabajo y empresa





Liderazgo y Servicios Públicos

El sector público se caracteriza por contar con normas establecidas, las cuales deben cumplirse.

Es conocida la frase: “en el sector privado se puede hacer cualquier cosa que no contradiga a una ley y en el sector público se debe obedecer todo lo que dicta la ley”

Este marco normativo, como en toda cultura con regida por normas incuestionables, podría rigidizar las relaciones y favorecer entre varias cosas, las relaciones basadas en la formalidad más que en la confianza, la obediencia por sobre la motivación y la orientación a la tarea más que a las relaciones interpersonales satisfactorias que enriquecen el diálogo.

Al respecto, este curso te regala un libro totalmente completo que se llama: “El espejo del Líder de David” Fischman.

Puedes descargarlo de la plataforma Moodle y leer entre las páginas 14 a 19 y 104 a 109.

Las partes que acabas de leer corresponden a los temas: Ego, Trabajar con Personas y Desarrollar a los demás.

¿Qué te dejan las lecturas que realizaste?

En relación a los servicios públicos de Chile, te dejamos el siguiente mensaje del relator Andrés Acevedo, quien ha podido conocer más de 30 servicios públicos a lo largo de todo el país durante más de ocho años de trabajo.

Audio con temáticas:

- Grupos en donde hay gente que no se habla
- Un conflicto comenzó con miradas, no saludarse, un comentario a espaldas del otro y la relación se fracturó y la confianza se perdió para siempre.
- jefes que compiten y prohíben que su equipo se relacione con el otro.
- Personas que temen aparecer y mostrarse como son al resto
- Personas que se cuidan porque pueden hablar de su vida íntima si comenta algo fuera de lo laboral
- personas que culpan a su jefatura de todo.
- Personas que no creen en los cambios y quedaron totalmente

Microclimas Organizacionales

La cultura organizacional la podemos definir como “la forma de hacer las cosas” de una organización. Aunque hay muchas definiciones y varias de ellas muy complejas, esta definición es recordable y precisa lo fundamental.

Junto con definir cultura, entregaremos una imagen para que quede más evidente la importancia de esta.

La cultura organizacional es como un río que no es correntoso, pero es caudaloso, lleva mucha agua, puede que no se vea mucho, pero tiene una fuerza implacable.

Una vez que interactuamos con las personas de la organización, rápidamente adoptamos las formas en cómo se hacen las cosas, lo que se espera de nosotros a nivel de comportamiento y que se considera como algo valorable y que se considera totalmente rechazable.

Hacemos el ejercicio de integrar la cultura para poder ser parte de la organización.

En este esfuerzo por ser parte, adoptamos las mismas ideas de lo que es valorable y que no lo es.

Así mismo, si es mal visto pararse del computador para pensar en otro lugar (aunque sea por una temática laboral, pero no lo sabemos, no podemos estar en la cabeza de la persona que recién se paró de su computador), lo más probable es que nosotros no lo hagamos y reprochemos a quien lo hace, la cultura nos dice que aquello es errado, es totalmente rechazable y lo que se espera es que permanezcamos sentados durante la mayor parte de la jornada, enfocamos, mirando nuestra pantalla. Las culturas organizacionales moldean lo que se espera de nosotros y nosotros reforzamos a la cultura. También podemos ver que existen equipos de trabajo que comparten una manera de hacer las cosas que les es particular, cumplen con lo que se espera de ellos, pero tienen diferencias con otros equipos:

1. Comparten ritos comunes de manera sistemática, cada vez que ocurre algo o con cierta periodicidad.
2. Tienen momentos (algunos en ritos) de celebración y de compartir.
3. Tienen ritos o prácticas de reconocimiento y de refuerzo de lo que se ha hecho bien.
4. Mantienen permanentemente conversaciones con confianza en donde pueden hablar sin temer algún tipo de amenaza.

5. Existen 3 observaciones positivas por 1 observación negativa respecto al desempeño grupal e individual
6. Los miembros son reconocidos y valorados por sus diferencias.
7. Sacan lo mejor de cada uno, adaptando las tareas a las fortalezas de cada persona.
8. La colaboración está presente en cada mensaje y, sobre todo, es explícita frente a peticiones de ayuda concretas.
9. Se buscan soluciones más que culpables.
10. El tono emocional con que se conversa, se tratan los problemas y se resuelven situaciones, se caracteriza por el optimismo.
11. Las personas trabajan de manera autónoma, a menos que requieran de control como una ayuda.
12. Los aportes, nuevas ideas y tomar el riesgo, es valorado.
13. El respeto es fundamental y este se manifiesta en las conversaciones como ser asertivo para retroalimentar y no exponer a alguien a una situación incómoda.

Adivina ¿Quién podría facilitar el escenario para que todo eso ocurra?

La mayor probabilidad de impacto sobre el equipo, la tiene quien ejerce influencia en los demás, quien es creíble para los demás. También, las personas que ocupan cargos de jefatura, podrían tener una probabilidad mayor de generar influencia, dado el cargo y la autoridad que les es otorgada por la propia institución.

Independiente de la cultura organizacional, se hace necesario que las personas influyentes, construyan con los demás, microclimas que permitan a las personas sentirse en hogar, protegidos, en confianza y con la puerta abierta al desarrollo profesional y personal.

Más adelante vamos a poder comprender como es que se podría generar un microclima así, tanto en la teoría como en la práctica:

Con comunicación y con algunas herramientas para implementar en reuniones.

La siguiente reflexión, puedes hacerla en un cuaderno con lápiz. Menciona al menos 9 aspectos positivos del microclima de tu equipo de trabajo y solamente 3 aspectos que podrían no gustarte. Contesta cuál ha sido tu rol en cada uno de ellos, podría ser que en algunos no tengas ningún rol o que tu rol sea no hacer nada al respecto.

Aspectos Positivos	Rol en cada uno de ellos

Aspectos Negativos	Rol en cada uno de ellos

¿Cuesta encontrar aspectos positivos y negativos?

¿Te cuesta encontrar tu rol en ellos?

¿Cómo te gustaría que fuera el microclima de tu equipo y cómo podrías generar o colaborar en eso y mantenerlo?