

Gestor Municipal Básico

Módulo Trabajo en Equipo y Administración de Conflictos

Cristian Binimelis
Raúl Uribe
Christian Potocnjak



Apertura y Expectativas

1. Presentación
2. Expectativas respecto del curso
 - a) ***Qué espero como resultado de mi participación en el curso ?***
 - b) ***Cuál es la importancia del curso para llevar a cabo mis labores cotidianas? (para qué espero me sirva).***
3. Ejercicio



Trabajo en Equipo

Equipos de Alto Rendimiento




Objetivos de la Unidad


- Identificar los aportes individuales al trabajo en equipo, analizando las principales características de personalidad expresadas en el ámbito laboral.
- Comprender las propiedades fundamentales del trabajo en equipo, a fin de poder identificarlas al interior del propio grupo natural de trabajo.
- Aprender a diagnosticar los problemas más comunes que surgen en las situaciones de trabajo en equipo, basados en un modelo de desarrollo grupal.



Ser líder/miembro de un EAR demanda conocimientos y habilidades:

- Conocimiento de uno mismo
 - Conocimiento del desarrollo y la dinámica grupal
 - Conocimiento de la teoría del liderazgo
 - Habilidades de Diagnóstico/Observación de Procesos
 - Habilidades de Comunicación/Retroalimentación
- 

Equipo de Alto Rendimiento (EAR)

- Pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables.
 - Obtienen sus objetivos con una alta satisfacción de sus integrantes.
- 

Características de los Equipos de Alto Rendimiento

Tienen un **P**ropósito Claro
Sus miembros **E**stán facultados
Establecen **R**elaciones y Comunicación
Tienen **F**lexibilidad
Logran **O**ptima Productividad
Reciben/Otorgan **R**econocimiento y Valoración
Tienen Alta **M**oral

Nivel de Desarrollo Grupal

- Productividad
 - Moral

Productividad

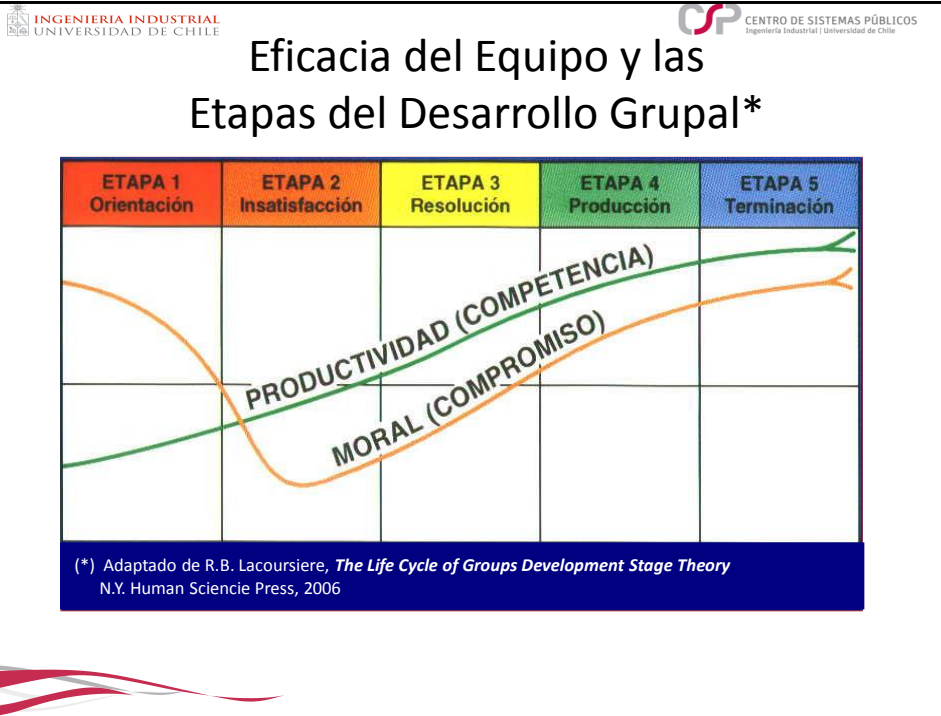
- Conocimientos y habilidades de las que un equipo dispone para la tarea o meta.
- Conocimientos y habilidades transferibles.



Moral

- Motivación del equipo para efectuar una tarea o meta.
- Confianza del equipo, en sus propios medios, para llevar a cabo una tarea o meta.





INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

CSP CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS
Ingeniería Industrial | Universidad de Chile

Desarrollo Grupal

Etapas 1: Orientación

- Tener Grandes expectativas y un deseo moderado de participar en el grupo.
- Sentir cierta ansiedad: ¿Dónde encajo yo? ¿Qué se espera de mí?
- Someter a prueba a la situación y a las figuras centrales
- Dependencia de la autoridad y jerarquía
- Necesidad de encontrar su sitio y establecerse

Desarrollo Grupal

Etapa 1: Orientación

Funciones

- Dar orientación
- Crear estructura
- Definir metas, dirección y roles
- Definir tareas y habilidades necesaria

Asuntos Centrales

- Inclusión
- Confianza



Desarrollo Grupal

Etapa 2 Insatisfacción

- Se experimenta la discrepancia entre las expectativas y la realidad.
- Se siente insatisfacción por depender de la autoridad.
- Se siente frustración: enojo respecto a las metas, tareas y planes de acción.
- Se siente incompetente y confuso.
- Se reacciona negativamente frente a los líderes y demás miembros.
- Se compete por el poder y/o atención.




Desarrollo Grupal

Etapa 2 Insatisfacción

Funciones


- Desarrollar habilidades
- Redefinir metas, roles y tareas
- Aprender a trabajar juntos
- Eliminar barreras emocionales

Asuntos Centrales

- Poder
 - Control
 - Conflicto
- 

Desarrollo Grupal

Etapa 3 Resolución

- La insatisfacción va en descenso
 - Se está resolviendo la discrepancia entre expectativas y realidad
 - Se están resolviendo polaridades y animosidades
 - Se está desarrollando armonía, confianza, apoyo y respeto
 - Se está desarrollando autoestima y confianza
 - Se es más abierto y se ofrece más retroalimentación
 - Se comparten responsabilidad y control
 - Se utiliza lenguaje de equipo
- 


Desarrollo Grupal

Etapa 3 Resolución

Funciones


- Profundizar conocimientos y habilidades
- Incrementar la productividad
- Compartir opciones y habilidades
- Evaluar de forma crítica y constructiva
- Examinar el funcionamiento del equipo

Asuntos Centrales

- Trasladar el centro de atención del contenido a la facilitación
 - Ceder el control (el líder)
 - Afrontar continuamente el conflicto
- 

Desarrollo Grupal

Etapa 4 Producción

- Hay entusiasmo por participar en actividades del equipo
 - Se trabaja en colaboración e interdependencia con el grupo y en subgrupos
 - Se siente la fuerza del equipo
 - Se muestra gran confianza en la capacidad de cumplir las tareas
 - Se comparte el liderazgo
 - Se sienten positivos acerca de los éxitos de la tarea realizada
 - Hay un alto rendimiento
- 

Desarrollo Grupal

Etapa 4 Producción

Funciones

- Centrarse en el cumplimiento de tareas.
- Tratar de forma directa e inmediata los asuntos interpersonales y de grupo.
- Continuar investigando/explorando.
- Continuar profundizando en los conocimientos y habilidades.
- Hacer un uso eficaz del tiempo.



No hay etapa
de desarrollo mala.
Cada etapa forma parte del camino
que hay que transitar para llegar
a ser un equipo de alto rendimiento



La principal función
de un líder (y de un miembro del equipo)
es concentrar su esfuerzo en ayudar al equipo
-como unidad- a avanzar a lo largo
de las etapas de desarrollo.

Las Conductas de Dirección en un Grupo Incluyen:

- Establecer Metas y objetivos
- Clarificar roles
- Dar dirección
- Establecer estándares, límites y estructuras
- Enseñar habilidades
- Ofrecer retroalimentación acerca del rendimiento

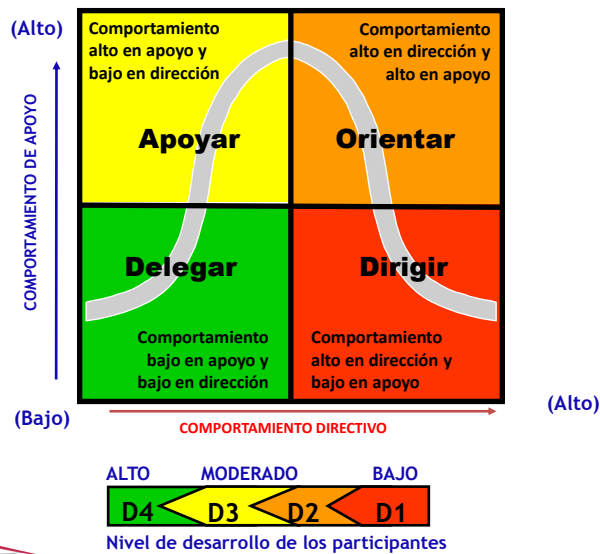
Estructurar, Educar, Controlar, Supervisar

Las Conductas de Apoyo en un Grupo Incluyen:

- Facilitar la toma de decisiones
- Fomentar la comunicación en los dos sentidos
- Escuchar activamente
- Fomentar y apoyar la participación
- Aceptar y comprender las diferencias
- Administrar el conflicto
- Dar reconocimiento a las conductas de apoyo de los demás
- Construir relaciones de apoyo

Facilitar, Escuchar, Felicitar

Liderazgo Situacional II



Los Cuatro Estilos Exhiben Diferentes Dosis De:

- La Dirección que el líder ofrece.
- El Apoyo que el líder ofrece.
- El involucramiento de los miembros en la toma de decisiones.



Los líderes eficaces ajustan su estilo
para proporcionar al grupo lo que éste no puede conseguir
por sí mismo.



Estilo de toma de decisiones

<p>El líder en el estilo 3 Apoya <i>Hablemos, ambos decidimos</i></p>	<p>El líder en el estilo 2 Orienta <i>Hablemos, yo decido</i></p>
<p>El líder en el estilo 4 Delega <i>Tú decides</i></p>	<p>El líder en el estilo 1 Dirige <i>Yo decido</i></p>

Administración de Conflictos

Objetivos de la Unidad

- Mejorar la capacidad de enfrentarse a situaciones de conflicto a partir de enriquecer los sistemas de análisis de las situaciones y de comunicación empleados.
- Identificar los distintos estilos de influencia para poder analizar los puntos fuertes y débiles de los participantes y descubrir aquellas técnicas de administración de conflicto que más se adapten a su propia personalidad y a sus circunstancias de trabajo.



Conflicto

- Concepción negativa del Conflicto.
- Conflicto como parte inherente del ser humano y por ende de los grupos.
- El conflicto puede ser positivo dependiendo de la forma en que se administra.



Definición de Conflicto

- “ Situación en la que sus intereses son diferentes a los de otra (s) persona (s)”



Los cinco modos de Administración de Conflictos

- ✓ Competencia
- ✓ Cesión
- ✓ Evasión
- ✓ Colaboración
- ✓ Compromiso





INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

CSP CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS
Ingeniería Industrial | Universidad de Chile

Estilo Competencia

Usos:

- Cuando la acción rápida y decidida es vital. Por ejemplo, en emergencias
- En temas esenciales para los intereses de la compañía en los que se sabe que se está en la posición correcta

Si su resultado fue alto:

- ¿Esta rodeado de incondicionales?
- ¿Sus subordinados temen admitir ignorancia o incertidumbre frente a usted?

Si su resultado fue bajo:

- ¿Se siente frecuentemente impotente frente a determinadas situaciones?
- ¿Tiene dificultades para adoptar una posición firme, aún cuando percibe que es necesario?

Estilo Colaboración

Usos:

- Para encontrar una solución cuando los intereses de ambas partes son demasiado importantes para ser negociados.
- Para combinar los puntos de vista de personas con distintas perspectivas sobre un problema.

Si su resultado fue alto:

- ¿Gasta tiempo en discutir en profundidad temas que no parecen justificarlo?
- ¿Su conducta de colaboración no recibe como respuesta una actitud en igual sentido por parte de los otros?

Si su resultado fue bajo:

- ¿Le resulta difícil considerar las diferencias como oportunidades para lograr beneficios mutuos, para aprender o resolver problemas?
- ¿Sus subordinados demuestran falta de compromiso con sus decisiones o políticas?

Estilo Compromiso

Usos:

- Para obtener acuerdos temporales en temas complejos.
- Para llegar a soluciones expeditas cuando el tiempo apremia.

Si su resultado fue alto:

- ¿Se concentra tanto en los detalles y tácticas del compromiso que a veces pierde de vista los grandes temas, tales como principios, valores, objetivos a largo plazo, intereses de la compañía?
- ¿El énfasis en la negociación ha creado un negativo clima donde las transacciones se han convertido en una especie de deporte?

Si su resultado fue bajo:

- ¿Se encuentra demasiado susceptible o incómodo para ser eficaz?
- ¿Le resulta difícil hacer concesiones?

Estilo Evasión

Usos:

- Cuando un problema es trivial, o cuando urgen temas más importantes.
- Cuando los beneficios potenciales de afrontar un conflicto sobrepasan los beneficios de su resolución.

Si su resultado fue alto:

- ¿La coordinación de su organización se ve perjudicada a causa de que otras personas tienen dificultades para conocer sus opiniones?
- ¿Se toman decisiones sobre temas importantes por defecto?

Si su resultado fue bajo:

- ¿Le ocurre frecuentemente que lastima los sentimientos de otras personas, o despierta hostilidades?
- ¿Se siente a menudo acosado o sobrepasado por una multitud de problemas?

Estilo Cesión

Usos:

- Cuando se percibe que se está en una posición equivocada; para permitir que una postura mejor sea escuchada, aprender de otros, o demostrar que se es razonable.
- Cuando preservar la armonía y evitar controversias es especialmente importante.

Si su resultado fue alto:

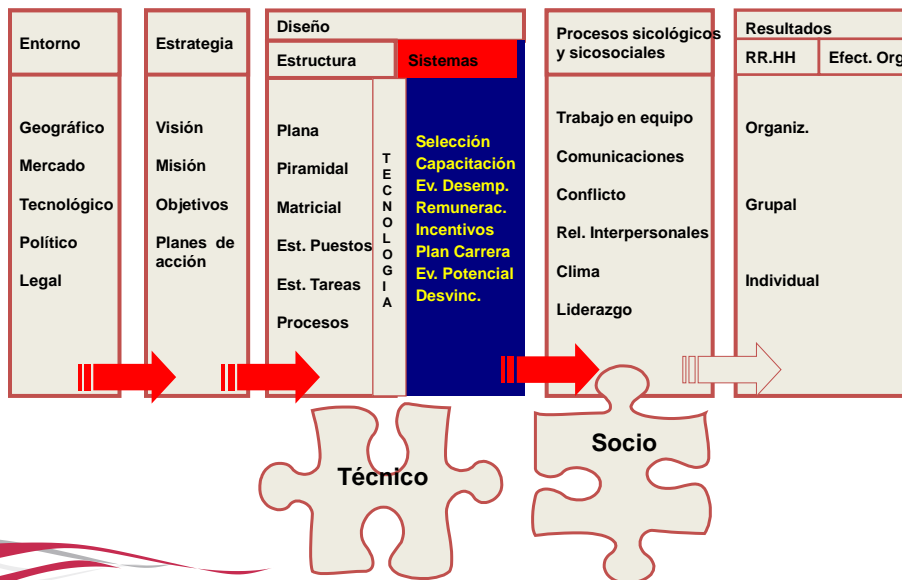
- ¿Siente que sus ideas y objetivos no obtienen la atención que merecen?
- ¿Existe un relajamiento de la disciplina?

Si su resultado fue bajo:

- ¿Le resulta difícil lograr la buena voluntad de otros?
- ¿Los otros lo consideran una persona poco razonable?

Comportamiento Organizacional y Gestión de Personas en la Organización

Modelo Comportamiento Organizacional



Evaluación de desempeño



Preguntas de discusión

1. ¿Cómo nos enfrentamos a las evaluaciones?
2. ¿Para qué sirve realizar evaluación el desempeño al interior de las organizaciones?



Generalizaciones acerca de la evaluación del desempeño

- Las investigaciones, la literatura y la práctica muestran que la mayor parte de las personas involucradas en una actividad laboral opinan que es necesaria: la alta administración, las gerencias funcionales, los supervisores, trabajadores y sindicatos.
- Sostienen que una persona debe saber cómo lo está haciendo y por lo tanto su jefe debe discutir periódicamente con ella una apreciación acerca de su desempeño.



¿CÓMO SE ENTIENDE EL DESEMPEÑO?

“Logros deseados y valorados por la organización que resultan de conductas en el trabajo y contribuyen a mejorar e incrementar los resultados de ésta”



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

- La gestión del desempeño es un concepto más amplio, se refiere al uso conjunto de todas las herramientas de gestión unidas a la ED para asegurar el logro de la metas de desempeño.
- La evaluación del desempeño es un proceso continuo de evaluar y gestionar el comportamiento y los resultados en el lugar de trabajo.



Objetivos de la Gestión del Desempeño

1. Vincular los objetivos de la organización con los objetivos individuales para los colaboradores
2. Orientar el desempeño de los colaboradores hacia las acciones claves por su impacto en los resultados de la organización
3. Generar comunicación y coaching continuo entre supervisor y empleado, generando retroalimentación y acciones correctivas
4. Apoyar el desarrollo de los colaboradores en el largo plazo
5. Generar un clima que apoye el desempeño superior
6. Lograr que el empleado asuma un rol activo en
7. la gestión de su propio desempeño



Características fundamentales de Gestión del Desempeño

1. Debe ser un modelo formal y uniforme en el diseño y en el criterio de evaluación para facilitar la comparación de los resultados y obtener una información del desempeño global de la organización.
2. Debe aportar para el diagnóstico del desempeño en la organización, brindando información homogénea para la toma de decisiones para la administración de las compensaciones, análisis de potencial, capacitación y desarrollo, promociones y movimientos de personal.
3. La responsabilidad del líder es diseñar, negociar, supervisar y evaluar el desempeño de sus colaboradores



EL CICLO DEL DESEMPEÑO

Promociones,
Desvinculaciones,
Incentivos.

Cómo alinear objetivos
de la organización
con los personales

PLANIFICACIÓN DEL
DESEMPEÑO

GESTIÓN
CONSECUENCIAS

SEGUIMIENTO DEL
DESEMPEÑO

EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO

Cómo establecer una
relación constructiva
superior y empleado

Cómo dar seguimiento a
los objetivos



INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE



CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS
Ingeniería Industrial | Universidad de Chile

GRACIAS.



www.sistemaspublicos.cl

49