

VA CONSULTORES, S.C.



TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA MÓDULO I.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL

IMPORTANTE:

El material de este Modulo ha sido diseñado para su estudio, consulta e investigación.

Para tener derecho a presentar el examen de evaluación para su acreditación, deberá usted contestar las autoevaluaciones y cuestionario contenidos en el archivo adjunto “Formato de Reporte, FR”.

VA CONSULTORES, S.C.



MÓDULO I.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INDICE

INDICE	
CONTENIDO	No. Diapositiva
INTRODUCCIÓN	4
¿Qué es una competencia laboral?	4
Las Competencias y La Productividad	5
CAPÍTULO 1.1 Estructura / Desarrollo Organizacional	7
Las Organizaciones	8
Organigrama	18
Desarrollo Organizacional	20

INDICE

CAPÍTULO 1.2 Comunicación Ejecutiva	25
Elementos de Comunicación	27
Tipos de Comunicación	28
Programación Neurolingüística	36
Sistemas de Representación Sensorial	40
Comunicación Organizacional	44
CAPÍTULO 1.3 Administración del Tiempo	49
CAPÍTULO 1.4 Supervisión y Delegación	61
Supervisión	62
Delegación	67
CAPÍTULO 1.5 Liderazgo	78
CAPÍTULO 1.6 Coaching	97
CAPÍTULO 1.7 Equipos de Trabajo	111
CAPÍTULO 1.8 Manejo de Conflictos	121
Formato de Reporte (ARCHIVO ANEXO EN PPT)	

INTRODUCCIÓN

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA

Se basa en el enfoque de las competencias laborales, que constituyen una filosofía y una estrategia de competitividad, desarrollo y mejora continua de las organizaciones en proceso permanente de evolución y respuesta al mercado, la sociedad y en general del entorno de las organizaciones públicas y privadas modernas.

¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA LABORAL?

El concepto generalmente aceptado la define como una “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.



Su concepto involucra tres orientaciones:

- * Concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas;
- * La concentra en atributos personales (actitudes, capacidades)
- * El denominado “holístico”, que incluye a los dos anteriores.

LAS COMPETENCIAS Y LA PRODUCTIVIDAD.

Ser productivas es para las organizaciones una necesidad imperativa, para poder competir en mercados domésticos y mundiales. Para ello requiere desarrollar una estrategia de evolución que considere no solo sus recursos tecnológicos y financieros, sino especialmente los humanos. Este proceso se logra preponderantemente en base al ejercicio progresivo de las competencias laborales.

El enfoque de competencias se relaciona con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta.

Se asocian con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.



VENTAJAS DE LAS COMPETENCIAS



Establecen lo que espera la organización de la persona.

Promueven la eficiencia y motivación al ubicar en las funciones de la organización.

Las competencias no son exclusivas de un puesto de trabajo, sí pueden servir para el ejercicio de diferentes empleos.

Privilegian el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión y a la conceptualización de lo que se hace.

Facilitan el aprendizaje, la comunicación y la readaptación.

Los mecanismos de compensación son claros para la persona y para la organización.

La movilidad laboral se juzga mejor con el conocimiento de las competencias requeridas en otras áreas de la empresa.

VA CONSULTORES, S.C.



CAPÍTULO 1.1

ESTRUCTURA/ DESARROLLO ORGANIZACIONAL

LAS ORGANIZACIONES



El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, y deben constituir organizaciones (estructuras) que les permitan lograr objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la misma, y ésta cooperación existe cuando:

- Son personas capaces de comunicarse
- Estén dispuestas a actuar conjuntamente
- Están comprometidas en obtener un objetivo común.



TIPOS DE ORGANIZACIONES

De acuerdo a su estructura, recursos, marco jurídico y finalidades, las organizaciones se pueden clasificar en dos grandes grupos:

Empresas:

Se denomina empresa a aquella organización cuya finalidad es realizar algún tipo de actividad comercial, industrial o de prestación de servicios en el mercado de bienes y servicios con fines de lucro.

Instituciones:

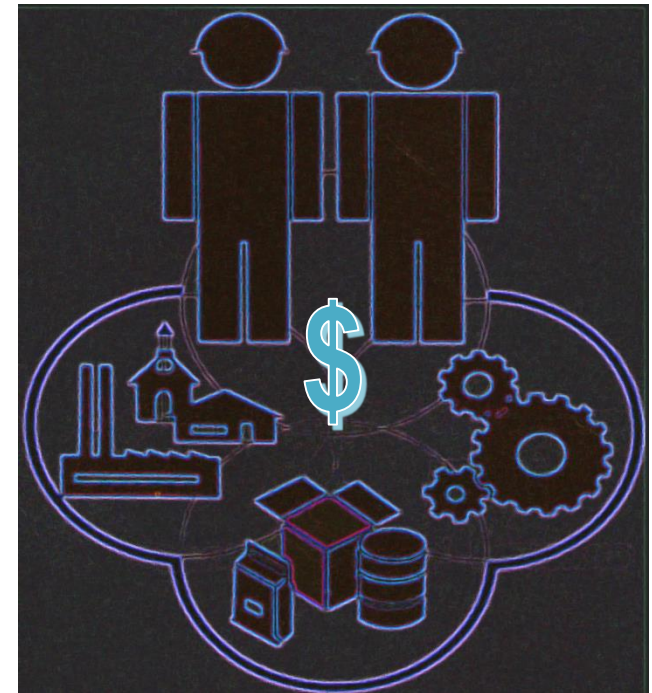
Son estructuras y mecanismos organizados de orden, cooperación Y servicios sociales que gobiernan el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con una sociedad entera). Se identifican con la permanencia de un propósito social, mediante la elaboración e implantación de reglas.



Una organización sea empresa o institución, pública o privada se define como:

Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o de prestar servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad a través de la administración de sus recursos.

1. **Recursos Materiales:** son los **bienes tangibles** con los que cuenta para poder cumplir con su función. Ej. instalaciones, materia prima.
2. **Recursos Técnicos:** sirven como **herramientas e instrumentos** auxiliares en la **coordinación de los otros recursos**. Ej. sistemas de información, producción y administración, tecnología, etc.
3. **Recursos Humanos:** son indispensables ya que de **ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos**.
4. **Recursos Financieros:** son los **recursos monetarios propios y ajenos con los que se cuenta**.

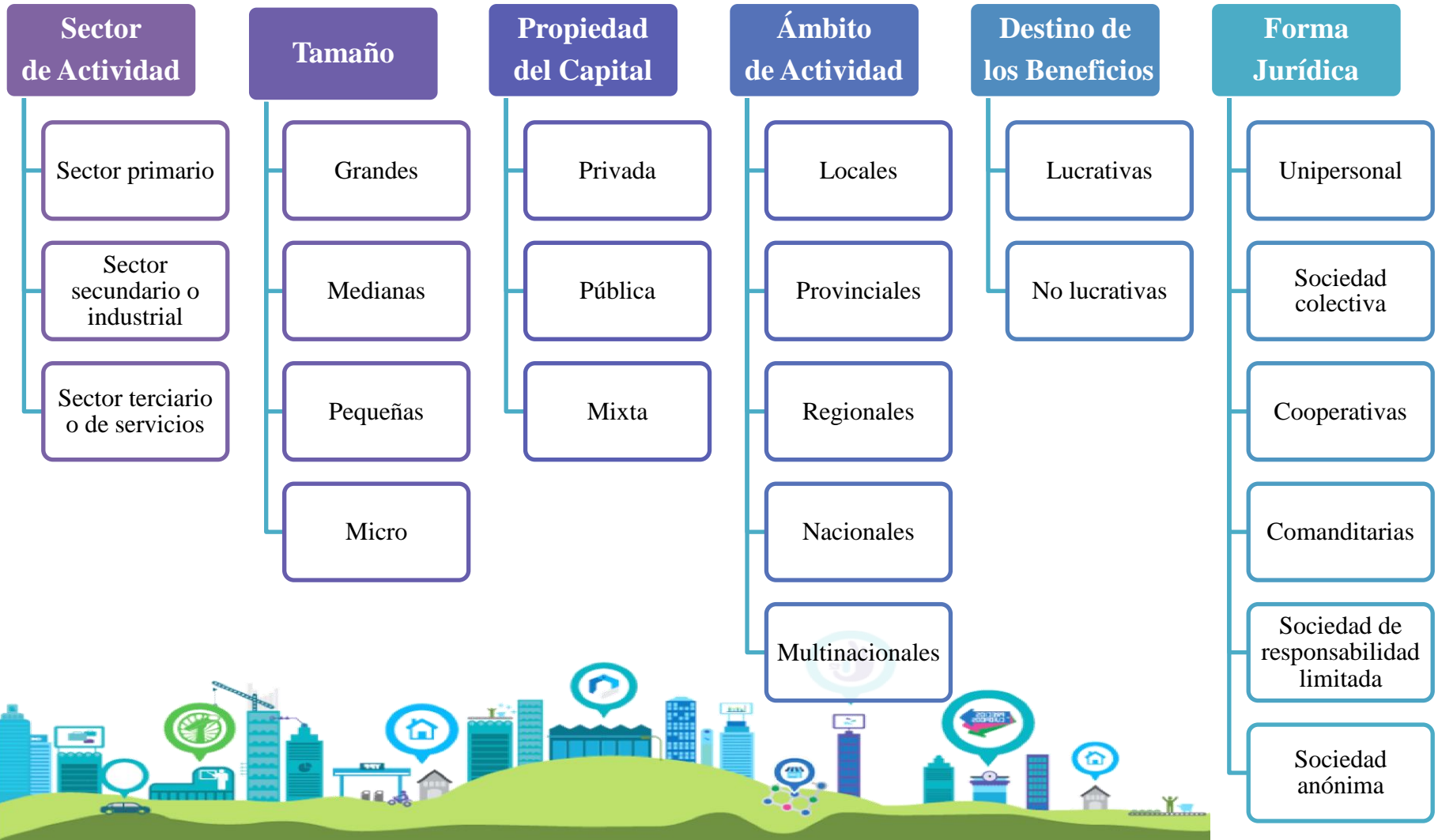


Material de apoyo.- ¿Qué es una empresa?

<http://www.youtube.com/watch?v=VskCtHewv5w>

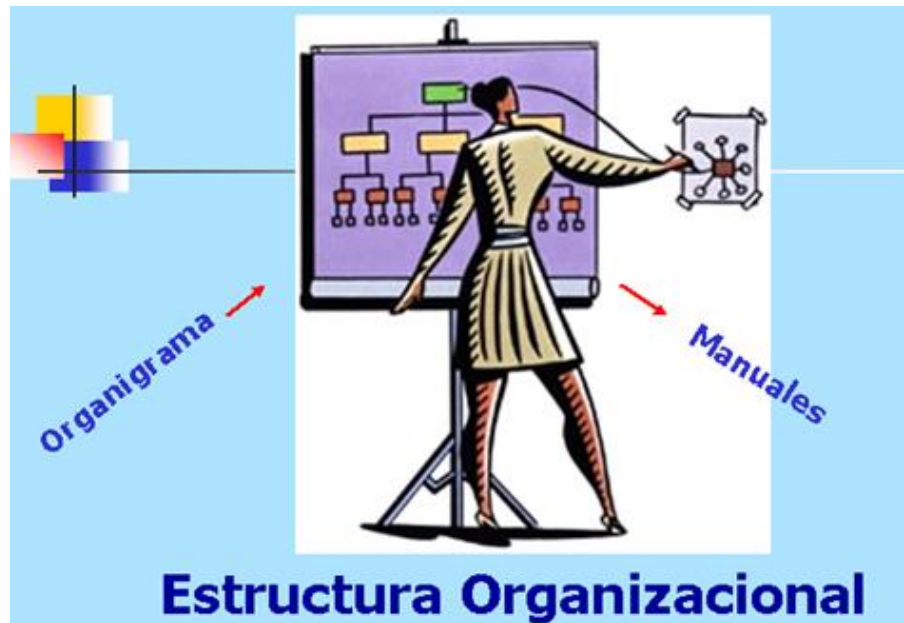
TIPOS DE EMPRESA

De acuerdo a su Estructura, Recursos y Finalidades, las Empresas se Clasifican en:



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Consiste en establecer un sistema de roles o funciones que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.



PROCESO ORGANIZATIVO

La estructuración de una organización consta de Seis fases:



La estructura organizacional da orden a la empresa. Responsabiliza el talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido previamente. Muestra la forma como es dividido el trabajo en la empresa.

FORMAS BÁSICAS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

- En este tipo de estructura los departamentos o áreas funcionales representan tareas sustantivas de la empresa.
- Se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.
- Agrupa a personas que tienen una posición similar dentro de la organización o que desarrollan funciones semejantes, utilizando recursos y habilidades del mismo estilo.
- Generalmente se aplica en pequeñas y medianas empresas por la facilidad de interpretación y seguimiento que brinda

ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO/ SERVICIOS

- Se presenta en las organizaciones que agrupan las actividades con base en los productos o servicios que comercializan.
- Es muy común verla en empresas que tienen gran cantidad de productos y que por ser estos tan extensos resulta incontrolable organizarse.
- Las empresas adoptan este tipo de estructura cuando el crecimiento hace indispensable que se nombre a varios gerentes divisionales, con autoridad sobre las funciones de producción, ventas y servicio respecto a sus líneas de productos.
- La principal ventaja es el enfoque de la empresa en la satisfacción del cliente.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL

- Agrupa a las personas simultáneamente por funciones y divisiones.
- El objetivo principal es la de buscar la mayor integración de recursos especializados
- No es aplicable en cualquier tipo de empresa, ya que está pensada para desarrollarse en aquellas que trabajan en proyectos.
- Es bastante útil cuando se quiere desarrollar proyectos de manera más rápida, al tiempo que le sirve a la organización para tener en la innovación y creatividad su ventaja competitiva más representativa.
- La empresa tiene una orientación hacia los resultados, enfocando la generación de utilidades de los proyectos.

Organigrama: Es la representación gráfica de una organización. Indica la organización jerárquica y funcional. Puede ser vertical, horizontal o circular.

**ORGANIGRAMA
VERTICAL**



**ORGANIGRAMA
HORIZONTAL**



**ORGANIGRAMA
CIRCULAR**



ORGANIGRAMA

- Articula las distintas funciones.
- Establece cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos.
- Destaca los distintos puestos y posiciones.
- Visión inmediata y resumida de la estructura de la empresa.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un esfuerzo organizado y permanente, desde la alta dirección, orientado a lograr que la organización sea más efectiva en el logro de sus resultados, reconociendo y mejorando sistemáticamente:

- ✓ Su función social o de interacción con su medio ambiente.
- ✓ Su naturaleza humano social.
- ✓ Su realidad esencial de trabajo humano.



CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



1. El recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, el D.O se centra en las creencias positivas sobre el potencial de los empleados.

2. Se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejercen influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales

3. Utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización.

4. No sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación – acción.

CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Continuación...



5. Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta.

6. Busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos.

7. No es rígido ni inmutable, sino situacional y orientando hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares.

8. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales.

OBJETIVOS Básicos del Desarrollo Organizacional:

1. Obtener o generar información objetiva y subjetiva y válida sobre la realidad organizacional.
2. Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
3. Establecer un clima de confianza
4. Desarrollar las potencialidades de los individuos.
5. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos.
6. Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
7. Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
8. Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

BENEFICIOS

- ✓ Cambios en toda la organización.
- ✓ Mayor motivación.
- ✓ Mayor productividad.
- ✓ Mayor calidad de vida del trabajo.
- ✓ Mayor satisfacción en el empleo.
- ✓ Mejor resolución de conflictos.
- ✓ Mejor trabajo de equipo.
- ✓ Compromiso con los objetivos.
- ✓ Reducción del ausentismo.
- ✓ Menor rotación.

LIMITACIONES

- ✗ Consume mucho tiempo.
- ✗ Es costoso.
- ✗ Posibilidad de fracaso.
- ✗ Demora en la recuperación de la inversión.
- ✗ Conformismo potencial.
- ✗ Difícil de evaluar.
- ✗ Posible ambigüedad conceptual.
- ✗ Énfasis en el proceso grupal más que en el desempeño.

VA CONSULTORES, S.C.



CAPÍTULO 1.2

COMUNICACIÓN EJECUTIVA

¿QUE ES COMUNICAR Y COMUNICACIÓN?

*Comunicar significa compartir información, ideas, proyectos, actividades, etc. Con otras personas y de hacerlas participar en ellas, para que redunden en beneficio de todos.

*Comunicar es hacer común algo.

*Es fundamentalmente un proceso de relaciones humanas que permite que las personas compartan fines comunes y se orienten a cumplirlos.

* La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información.



ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Emisor: La persona que emite un mensaje.

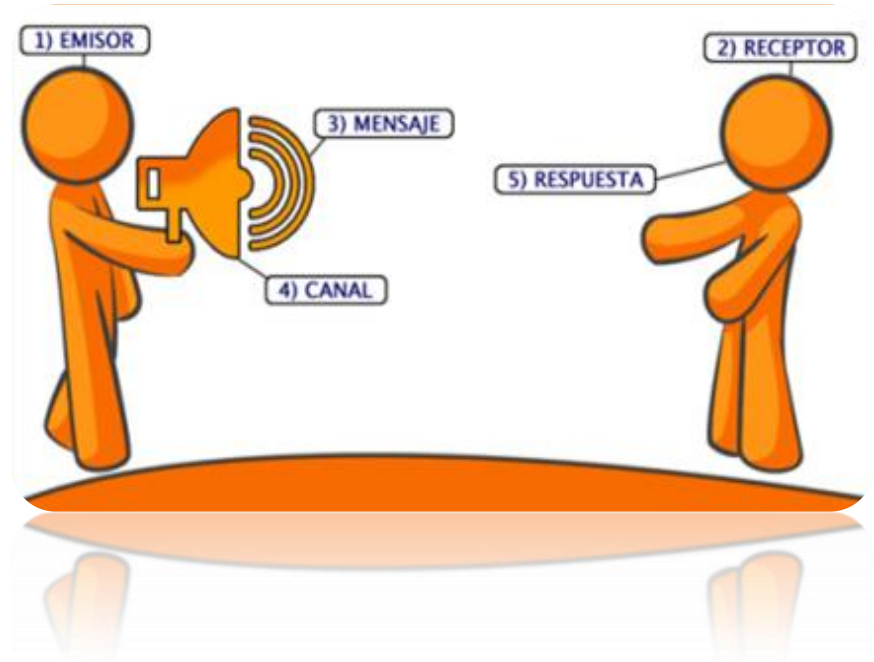
Receptor: La persona que recibe el mensaje

Mensaje: Contenido de la información que se envía.

Canal: Medio por el que se envía el mensaje.

Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje

Contexto: Situación en la que se produce la comunicación.



Material de apoyo.- Importancia de la comunicación eficaz

<http://www.youtube.com/watch?v=0xprRwxMqL4>

TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación verbal
Se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz).

La comunicación no verbal
Hace referencia a el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.

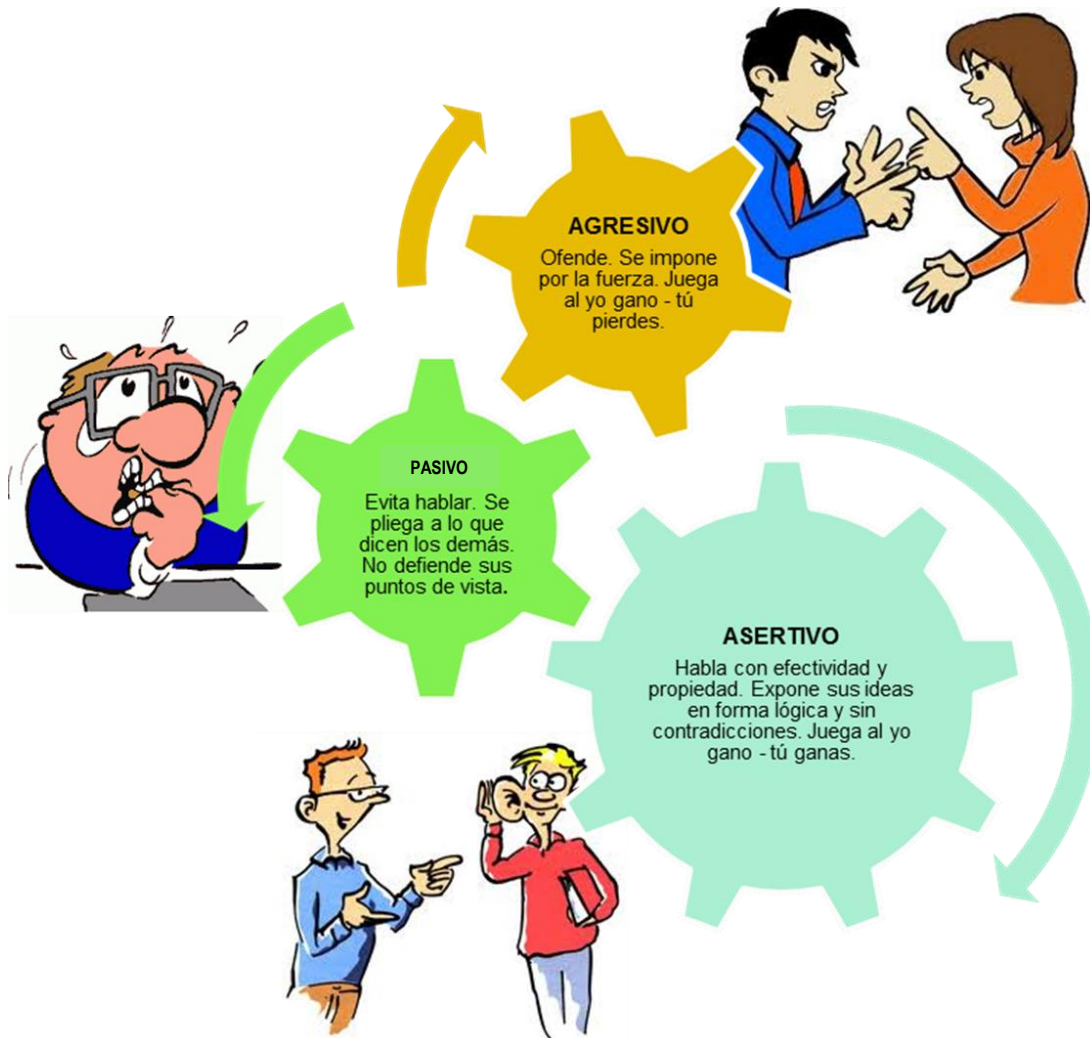


Entre un 65 % y un 80 % del total de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de canales no verbales. Para comunicarse eficazmente, los mensajes verbales y no verbales deben coincidir entre sí.

Material de apoyo.- La importancia de la comunicación No verbal

[http://www.youtube.com/watch?v=1fhdFmFrA4?subject=Laimportanciadellenguaje corporal](http://www.youtube.com/watch?v=1fhdFmFrA4?subject=Laimportanciadellenguaje%20corporal)

CONDUCTA Y COMUNICACIÓN



Las personas no se comportan, ni piensan, ni se expresan igual. No actúan de la misma forma todo el tiempo, por lo tanto los individuos se comunican de diversas formas con patrones de conductas.

ESTILO DE COMUNICACIÓN PASIVA



Actúa de manera insegura y no se atreve a expresarse o participar. Evita decir lo que siente, piensa, quiere u opina.

CARACTERÍSTICAS DE ESTA CONDUCTA:

- Falta de control emocional
- Alto nivel de temor.
- Alto nivel de inseguridad.
- Baja estima e identidad.
- Desconoce sus derechos personales..
- Tiene miedo a no saber como cambiar

RAZONES QUE MOTIVAN ESTA CONDUCTA:

- Antepone los conflictos a toda costa.
- Evita expresar sus pensamientos, opiniones, creencias y sentimientos.
- Deja que los otros abusen e incluso se burlen.
- Es tímido al hablar. No reclama lo que le corresponde.
- Se desmotiva y deprime fácilmente
- Actúa con temor y quiere pasar inadvertido..

ESTILO DE COMUNICACIÓN AGRESIVA



Dice lo que piensa, siente, quiere u opina sin considerar el derecho de los demás a ser tratados con respeto. Actúa de manera exigente y autoritaria.

CARACTERÍSTICAS DE ESTA CONDUCTA:

- Se irrita con facilidad y sin motivo.
- Es rígida o inflexible.
- No sabe escuchar.
- Ridiculiza a los demás.
- Siempre está a la defensiva.
- Juzga y culpa a los demás sin fundamentos.

RAZONES QUE MOTIVAN ESTA CONDUCTA:

- Poco control de sus emociones..
- Necesidad de poder y estatus..
- Alto nivel de inseguridad.
- Baja estima e identidad.
- No acepta errores ni desacuerdos.
- No quiere cambiar. Los demás deben cambiar.

ESTILO DE COMUNICACIÓN ASERTIVO



Dice lo que piensa, siente, quiere u opina sin perjudicar el derecho de los demás. Hace respetar sus derechos con firmeza, considerando el contexto social.

CARACTERÍSTICAS DE ESTA CONDUCTA:

- Sabe escuchar y analiza lo que le comentan.
Es positivo.
- Sabe expresar sus sentimientos negativos y defender sus derechos.
- Es sensible a las necesidades de los demás.
- Es capaz de proporcionar información de sí mismo de forma honesta y madura.
- Emite sus opiniones respetuosamente.
- Busca acuerdos comunes.

RAZONES QUE MOTIVAN ESTA CONDUCTA:

- Alto nivel de seguridad en sí mismo.
- Control adecuado de sus emociones.
- Conocimiento de sus derechos personales
- Respeto por sí mismo y por los demás.
- Es congruente entre lo que piensa, dice y hace.
- Está consciente de la necesidad de cambiar.

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

La Programación Neurolingüística es un sistema que analiza la forma en que el ser humano procesa la información que recibe y la experiencia adquirida para comunicarse mejor y alcanzar más fácilmente con éxito las metas propuestas.

Se fundamenta en el estudio de tres aspectos del ser humano:

- El aspecto lingüístico de nuestra comunicación.
- La neurología del sistema nervioso.
- Los programas mentales.

Esta técnica clasifica a las personas en:

- Auditivas
- Visuales
- Kinestésicas



LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA – PNL Y LA COMUNICACIÓN

La Programación Neurolingüística o PNL, es un modelo de comunicación conformado por una serie de técnicas, cuyo aprendizaje y práctica están enfocados al desarrollo humano. Estudia cómo nos comunicamos con nosotros mismos y por ende cómo nos comunicamos con los demás.

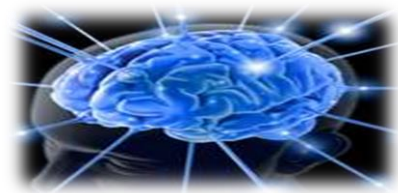
PROGRAMACIÓN:

Programa significa un plan de acción seleccionado de entre varias alternativas, que han sido preparadas para enfrentar distintas situaciones y que se hallan inscritas en un lenguaje.



NEURO:

Sistema nervioso mediante el cual realizamos y operamos una elección cualquiera, la cual es procesada a través de nuestros cinco sentidos.



LINGÜÍSTICA:

Lenguaje y otros sistemas no verbales de comunicación, a través de los cuales nuestras representaciones neurológicas son codificadas, ordenadas e interpretadas.



PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA SERÍA ENTONCES:

Seleccionar un plan de acción de entre varias alternativas con el fin de encontrar la que mejor convenga a nuestro propósito natural de conservarnos vivos y ser mejores (excelencia) y este proceso lo realizamos por conducto de nuestras neuronas, a través del lenguaje y otros sistemas no verbales que le permiten al sistema neuronal codificar, ordenar e interpretar esta información.



- La Programación Neurolingüística asume que la calidad de vida está determinada por la calidad de la comunicación.
- Es importante cómo se comunican las personas con los demás; sin embargo, es mucho más importante cómo se comunican consigo mismos.
- El emplear las palabras adecuadas con la redacción clara y concreta permite que en la práctica la comunicación se dé de manera asertiva, es decir en forma abierta, respetuosa, libre y espontánea permitiendo una verdadera relación de interacción y entendimiento entre los seres humanos.

La PNL no se limita a observar e interpretar patrones de comportamientos inconscientes que se producen en el cerebro, sino a influir en ellos de una manera contundente y eficaz. A través de la PNL es posible modificar y programar estos patrones inconscientes o automáticos en la persona.

Resulta entonces que al analizar de qué manera y en qué porcentaje el automatismo (inconsciente) regula el estándar de vida de un individuo, encontramos que es el responsable del 95% del total de sus patrones operativos, mientras que el consciente regula el 5% restante.



LOS SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL

Sistema Representativo Kinestésico

Están incluidos los sentidos del olfato, el gusto y el tacto, además de las emociones. Registran su experiencia con el mundo exterior a través de alguno o varios de estos sentidos y se expresan de acuerdo a ellos.



Sistema Representativo Visual

Necesitan ver las cosas con detenimiento, si no las ven no las entienden. Lo más importante son los colores, las formas, los detalles visuales. Recuerdan muy específicamente aquello que ven y hablan de acuerdo al sentido de la vista.



Sistema Representativo Auditivo

Lo más importante es el sonido, el timbre de voz de las personas, el ritmo y velocidad con la que hablan, la entonación y la acentuación son indispensables para comprender lo que se está hablando.



EXPRESIONES DE ACUERDO A SU CANAL DE ACCESO

VISUAL	AUDITIVO	KINESTÉSICO
Ver	Oír	Duro
Previsto	Onda	Tocar
Panorama	Silencio	Palpar
Mirar	Repetir	Sentir
Claro	Expresar	Estrechar
Oscuro	Murmurar	Agarrar
Brillante	Ruido	Suave
Reflejar	Escuchar	Rechazar
Vista	Recitar	Captar
Revelar	Rumor	Sacar
Parpadeo	Tartamudear	Repeler
Turbio	Suena	Chocar
Mostrar	Sintonizar	Contactar
		

CLAVES DE ACCESO VISUALES

Persona Visual



OJOS
Arriba Derecha
(Construye Visual)



OJOS
Arriba Izquierda
(Recuerda Visual)



OJOS
Al Frente
(Desenfocados)

Persona Auditiva



OJOS
A nivel Derecha
(Construye Auditivo)



OJOS
A nivel Izquierda
(Recuerda Auditivo)



OJOS
Hacia Abajo Izquierda
(Dialogo Interno)

Persona Kinestésica



OJOS
Abajo Derecha
(Construye Visual)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En toda organización es fundamental la comunicación para alcanzar las metas presupuestadas. Todo el personal de la empresa debe conocer la cultura organizacional con el fin de promoverla y vivirla.

La comunicación interna debe crear redes de conocimiento y de información, motivar sinergias y generar sentido de pertenencia.



La comunicación es vital y sin ella no es posible una adecuada gestión empresarial. Se basa en valores como el respeto, la transparencia, la responsabilidad, la equidad y el derecho a la información y a los recursos necesarios para ejercer una función en la organización, de forma efectiva y competente.

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

- ✓ La comunicación contribuye a mejorar el ambiente y el clima laboral.
- ✓ Una buena comunicación entre los miembros del equipo de trabajo y un buen clima organizacional es lo que define la calidad duradera del ambiente interno.
- ✓ Cuando las personas se sienten identificadas con la organización y existe un ambiente favorable, transmiten una imagen positiva hacia afuera.
- ✓ El trabajo en equipo es mas eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral.



FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional tiene la función específica de contribuir al logro de los objetivos de la empresa:

1. Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban **INFORMACIÓN** completa, confiable y oportuna sobre el entorno, la empresa y el trabajo.
2. Propiciando la **IDENTIFICACIÓN** de la gente con la organización, y por tanto el orgullo y sentido de pertenencia.
3. Favoreciendo la **INTEGRACIÓN** de la organización con y entre sus colaboradores.
4. Promoviendo la creatividad e **INNOVACIÓN** para reunir nuevas posibilidades para la organización.
5. Facilitando la creación de una **IMAGEN** favorable y consistente de la organización entre su público.



SISTEMA DE COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación en la organización se compone de varios subsistemas:

- ❑ **Comunicación institucional.**
- ❑ **Comunicación para el trabajo.**
- ❑ **Comunicación para las relaciones humanas.**
- ❑ **Comunicación de innovaciones.**
- ❑ **Comunicación externa.**



Comunicación institucional

Son los mensajes que fluyen de manera formal, preferentemente escrita. Contienen la normatividad, la filosofía institucional, la planeación estratégica, etc.



Comunicación para el trabajo

Son mensajes relativos al intercambio significativo en el trabajo. En él se expresa la coordinación de acciones a través de procesos, tareas, instrucciones de trabajo, etc.



Comunicación para las relaciones humanas

Son los mensajes informales, temas de conversación y actividades de integración en las que se expresan la solidaridad y el interés humano.



Comunicación de innovaciones

Son los mensajes que promueven, articulan y recuperan la creatividad e incorporan nuevas posibilidades para la organización.



Comunicación externa

Son los mensajes que configuran la interacción de la organización con su entorno.



VA CONSULTORES, S.C.



CAPÍTULO 1.3

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Significado del Tiempo

El tiempo es el ***lapso de vida de los Seres Humanos***. Es el periodo que se vive entre el nacimiento y la muerte.

El tiempo ***transcurre aún si el hombre lo note o no***.

El tiempo es una ***medida universal que se aplica a cada uno de los factores de operación o de producción de una organización***.

El tiempo es un ***recurso que personas y organizaciones comparten en común***, pero la administración del mismo puede ser uno de los elementos decisivos del éxito o fracaso.



PERO EL TIEMPO SIEMPRE SE REFIERE A NUESTRAS VIDAS

Consciente o inconsciente el tiempo es una constante. Se mide en:

Años, meses, días y segundos

Alegrías y tristezas

Experiencias y conocimientos

Recuerdos y olvidos

Madurez e inmadurez

Oportunidades aprovechadas o no

Éxitos y fracasos



Las bases para ***aprovechar el tiempo***, al igual que las formas para desaprovecharlo, ***dependen del sentido positivo o negativo que la persona le da a su actitud*** en el trabajo, en la familia, consigo mismo y en la relación con los demás.

CARACTERÍSTICAS DEL TIEMPO



- 🕒 El más **importante** de los recursos.
- 🕒 **Equitativo**: todos tenemos el mismo.
- 🕒 **Limitado y caduco**: hagamos lo que hagamos se nos acaba.
- 🕒 **Inflexible**: ni ahorrarse, ni acumularse, ni prestarse.
- 🕒 El más **indispensable** de los recursos: ninguna acción humana puede realizarse sin tiempo.
- 🕒 **Insustituible**.
- 🕒 **Inexorable**: no lo podemos variar. Lo más que podemos hacer es utilizarlo mejor o peor, a medida que va llegando.
- 🕒 **Paradójico**: todos disponemos de “Todo el tiempo del mundo”. Podemos quejarnos de cómo lo usamos, pero nunca de no tenerlo.
- 🕒 **Incontrolable**: podemos controlar nuestras acciones, pero no el tiempo.

Gestión del Tiempo Personal

El tiempo como recurso no renovable, requiere de saberse utilizar adecuadamente. Puede administrarse, es decir, usarse adecuadamente, o bien desperdiciarse, perdiéndose inútilmente. Este proceso de administración del tiempo, que también se considera como **“Gestión del Tiempo Personal”** para su aprovechamiento **consta de cinco etapas.**



Estas etapas de acción, buscan el desarrollo de una ejecución cotidiana orientada a objetivos, jerarquizada y evaluada como disciplina normal de conducta productiva en el trabajo, en la familia y en general el desarrollo humano.

Finalidades del Tiempo

Clasificación de acuerdo a los fines que esperamos del mismo:



Tiempo Laboral:	Dedicado al trabajo productivo y de esfuerzo continuo.
Tiempo Básico:	Necesario para satisfacer nuestras necesidades de alimentos, bebidas, sueño, etc.
Tiempo Libre:	Dedicado a nuestros gustos, pasatiempos y preferencias.
Tiempo de Descanso:	Dedicado a reponer energías físicas y mentales.
Tiempo Familiar:	Para convivir con nuestros hijos, cónyuges, padres, etc.
Tiempo Personal:	Necesario para reflexionar y mantener una comunidad con uno mismo.
Tiempo Social:	Para participar en la comunidad en la que convivimos.

“Cuida de aprovechar adecuadamente tu tiempo, porque si no el tiempo se aprovechará de ti”.

El tiempo es una medida universal que se aplica a cada uno de los factores de operación o de producción de una organización.

- El valor temporal del dinero y los materiales es el interés financiero.
- El valor temporal de la mano de obra son las horas-hombre u horas-trabajador.
- La producción o la operación se valoran en función del número de unidades por minuto o de las personas atendidas, por hora, por semana, por mes o por año.
- Los beneficios también se calculan para un periodo de tiempo de un año.
- En la mayoría de los casos, el tiempo se valora en dinero.



El **tiempo** también es una **medida de la eficacia de una organización** y de las personas que las componen. **Fija las restricciones aplicables a cada operación y proceso.** Las dos preguntas principales en referencia al tiempo son:

¿Cuánto tiempo durará o llevará hacer algo?

¿Se acabó puntualmente tal actividad?

El tiempo puede derrocharse o conservarse, pero siempre se debe medir. Así, por ejemplo en las organizaciones se mide en:

Programas de trabajo

Plazos límite de ejecución

Fechas de entrega prometidas



Matriz de Administración del Tiempo

	Urgente	No Urgente
Importante	I <ul style="list-style-type: none">▪ Crisis▪ Problemas presionantes▪ Proyectos contra reloj▪ Actividades no planificadas	II <ul style="list-style-type: none">▪ Preparación▪ Prevención▪ Clarificación de Valores▪ Planificación▪ Creación de relaciones▪ Recreación verdadera
No importante	III <ul style="list-style-type: none">▪ Interrupciones, llamadas▪ Mails▪ Algunas reuniones▪ Actividades populares	IV <ul style="list-style-type: none">▪ Trivialidades▪ Mucha TV▪ Mails irrelevantes▪ Actividades escape

Desperdiciadores de Tiempo Internos

- Falta de prioridades
- Falta de planes
- Objetivos no claros
- Dejar cosas para después
- Intentar hacer muchas cosas a la vez
- Falta de autodisciplina
- Falta de habilidad y conocimientos



LA VERDADERA RIQUEZA

BANCO DEL TIEMPO

Si hubiera un banco que te acreditará en tu cuenta 86,400 monedas cada mañana, que NO transfiriera el saldo disponible de un día al siguiente, No te permitiera conservar efectivo y, al final del día, cancelara la parte de esa cantidad que no hubieras usado...¿Qué harías?



Por supuesto, sacar cada día hasta el último centavo.

Pues bien, tal banco si existe: es el TIEMPO.



Cada día te acredita 86,400 segundo y cada noche da por perdidos cuantos hayas dejado de emplear provechosamente.

Nunca transfiere saldos, ni permite que te sobregires. Cuando no usas lo disponible ese día, el único que pierde eres tú.

Depende de ti invertir este precioso caudal de horas, minutos y segundos para obtener los máximos dividendos en cuanto a salud, felicidad y éxito.

**SOLO TU
PUEDES
MEJORAR
LA CALIDAD
DE
TU TIEMPO**



VA CONSULTORES, S.C.



CAPÍTULO 1.4

SUPERVISIÓN Y DELEGACIÓN

SUPERVISIÓN:

Proceso continuo de instrucción, seguimiento, evaluación y retroalimentación del trabajo y/o actividades de las personas o puestos de trabajo subordinados a quien supervisa.



El *supervisor es responsable de los resultados* que aporten sus subordinados.



①	Instrucción:	Explicar lo <i>que se va a hacer y la manera de hacerlo</i> .
②	Seguimiento:	<i>Vigilar que se haga adecuadamente</i> , y en su caso ajustar sobre la marcha.
③	Evaluación:	<i>Verificar lo que se hizo</i> , tomando como referencia lo esperado originalmente.
④	Retroalimentación:	<i>Analizar</i> las etapas anteriores, y <i>utilizarlas como experiencias para mejorar los resultados futuros</i> , tomando las decisiones procedentes.

Características del Supervisor

El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.

- ✓ **Conocimiento del Trabajo:** Debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.
- ✓ **Conocimiento de sus Responsabilidades:** Debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.
- ✓ **Habilidad Para Instruir:** Necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. La información, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.
- ✓ **Habilidad Para Mejorar Métodos:** Debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera mejore continuamente todos los procesos del trabajo.
- ✓ **Habilidad para Dirigir:** Debe liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

Funciones del Supervisor dentro del Proceso de Supervisión:

- ✓ Enseñar a sus subordinados la finalidad de cada labor que desempeñan, así como la manera adecuada de realizarla.
- ✓ Guiar y vigilar el desarrollo práctico de las labores de sus subordinados.
- ✓ Medir cualitativa y cuantitativamente los resultados obtenidos.
- ✓ Remunerar la contribución a los objetivos comunes, y propiciar que el rendimiento se incremente progresivamente, mediante la retroalimentación.



OBJETIVOS DE LA SUPERVISIÓN

- **Mejorar la productividad** de los empleados.
- Desarrollar un **uso óptimo de los recursos**.
- Obtener una **adecuada rentabilidad** de cada actividad realizada.
- **Desarrollar** constantemente **a los empleados de manera integral**.
- **Monitorear las actitudes** de los subordinados.
- Contribuir a **mejorar las condiciones laborales**.



LA IMPORTANCIA DE DELEGAR

Delegar consiste en ***tener la habilidad de asignar la responsabilidad específica a la persona indicada, en el tiempo adecuado y de la manera correcta.***

Es indispensable que ***quien delega no pierda la responsabilidad***, pero es ***altamente improductivo que quien delega tenga que supervisar continuamente.***



Sin la capacidad para delegar eficaz y adecuadamente, no se puede avanzar a puestos de dirección o liderazgo de mayor responsabilidad.

Material de apoyo.- Delegar. Situaciones del día a día.

<http://www.youtube.com/watch?v=OBswjKglizA>

LAS 7 CLAVES DEL QUE DELEGA:

- 1. Escoger a la persona indicada.*
- 2. Buscar personas cuyas capacidades coincidan con los requisitos de la tarea.*
- 3. Asignar responsabilidades de manera eficiente.*
- 4. Dar tareas sencillas al personal recientemente incorporado para darles confianza y mejorar su competencia.*
- 5. Cuanto mayor sea la frecuencia con la que asignes responsabilidades a las personas adecuadas, más competentes se harán.*
- 6. Los resultados deben ser medibles.*
- 7. Delegar de tal manera que las personas se marchen con la sensación de “este es mi trabajo; yo soy el responsable”.*

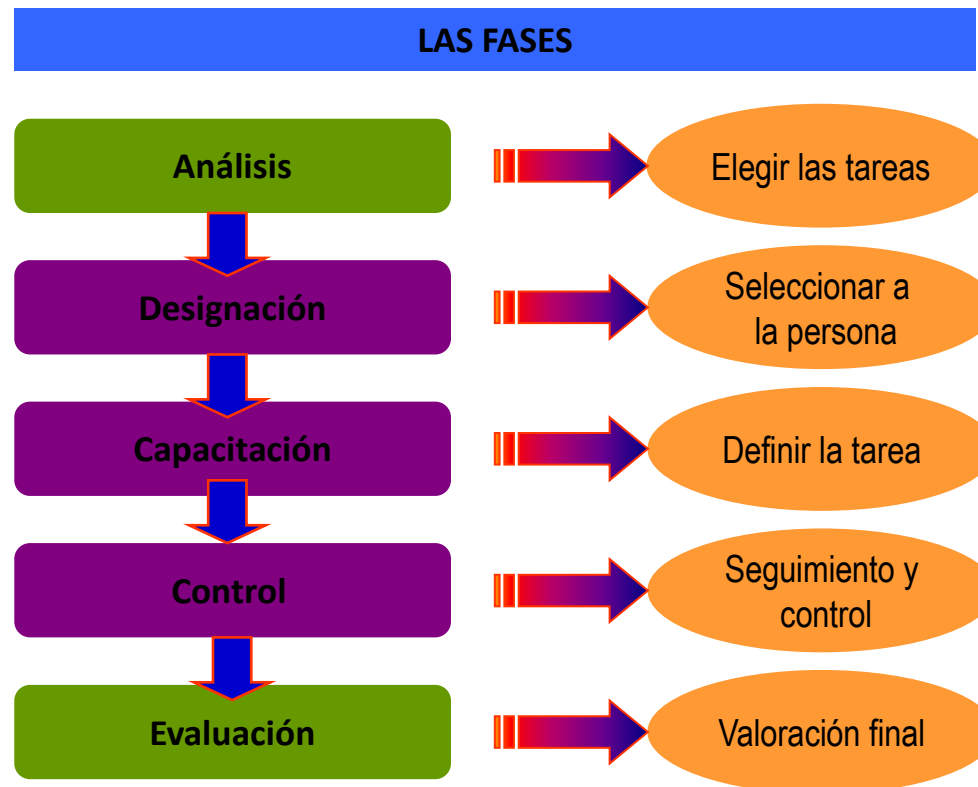
* Beneficios al Delegar

- ❑ Tener más tiempo para realizar las tareas que no se pueden delegar.
- ❑ Motivar al desarrollo de líderes con conocimiento.
- ❑ Establecer relaciones de confianza.
- ❑ Cumplir con las metas y objetivos de su área de trabajo.



¿CÓMO DELEGAR RESPONSABILIDADES?

Delegar no es arrojar trabajo a otros, sino compartir poder y responsabilidad capacitándolos y preparándolos para asignarles tareas significativas, junto con la autoridad para lograr llevarlas a cabo.



ANÁLISIS DE LAS TAREAS

Divida y califique sus tareas o actividades por su **importancia** en:

- a) **Absolutamente innecesario realizar, por usted ni por nadie.**
- b) **Las que puede y debe delegar, y**
- c) **Las que no puede delegar y debe realizar usted mismo.**

EVALÚE SUS ACTIVIDADES



TAREAS QUE EL LÍDER NO DEBE DELEGAR	
RESPONSABILIDADES	FACTORES QUE CONSIDERAR
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	El liderazgo resulta esencial para que un equipo o proyecto alcance el éxito.
PREMIOS E INCENTIVOS	El líder establecer los niveles de remuneraciones justas y adecuadas de los miembros del equipo.
SEGUIMIENTO Y CONTROL	El líder comprueba que los controles de la disciplina laboral, la calidad y la ejecución productiva sean eficaces.
PERSONAL	El líder cuida de la capacitación y desarrollo de todos los miembros de los equipos.
USUARIOS Y/O CLIENTES CLAVE	El líder ejerce las relaciones con los clientes del equipo que son estratégicos o claves.
RESULTADOS Y FINALIDADES COMUNES	Establece los objetivos, de acuerdo con todo el personal, y controla el proceso para alcanzarlos.
COMUNICACIONES	Desarrolla y controla que existan buenos canales y flujos de comunicación y que su uso sea continuo.
PLANEACION ESTRATÉGICA	La planeación a corto, medio y largo plazo es una tarea que debe originarse y dirigirse por el líder.



SELECCIONAR A LA PERSONA ADECUADA

Elegir a la *persona adecuada para una tarea requiere una evaluación cuidadosa de su experiencia y aptitudes*.
Diferentes tipos de tareas exigen aptitudes diferentes.

El candidato idóneo para una tarea en concreto *puede no existir, en cuyo caso la elección supondrá necesariamente cierto riesgo*. Recuerde que *delegar puede servir para capacitar y alentar a un miembro valioso* del equipo.

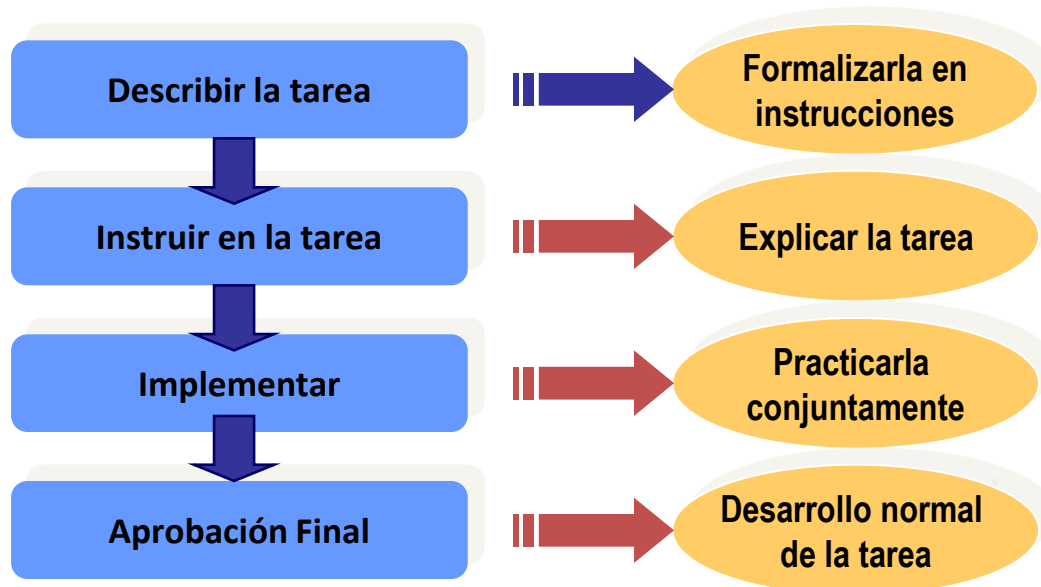


PREGUNTAS PREVIAS PARA ELEGIR A UN MIEMBRO DEL EQUIPO	
<input checked="" type="checkbox"/>	¿Hay alguien que podría y debería, trabajar más?
<input checked="" type="checkbox"/>	Cada uno de los miembros del equipo, ¿tiene al menos una tarea que desarrollará y aumentará sus aptitudes?
<input checked="" type="checkbox"/>	Todo el personal, ¿tiene múltiples aptitudes y, si no fuera así, qué estoy haciendo para que las tengan?
<input checked="" type="checkbox"/>	¿Hago algo sencillamente porque nadie más puede hacerlo?

COMPARAR ACTITUDES DEL PERSONAL	
POSITIVAS	NEGATIVAS
✓ Tiene una mente analítica y entiende los problemas con rapidez.	× No puede enfrentar la presión de realizar tareas en plazos urgentes.
✓ Comprende bien todos los detalles de una tarea.	× Comprender un asunto integralmente le lleva cierto tiempo.
✓ Es capaz de emprender la mayoría de las tareas delegadas con seguridad.	× Tiende a delegar demasiado poco. Desconfía de si mismo.
✓ Tiene una disposición excelente a enfrentar retos y cumplir nuevas tareas.	× Tiene dificultades para dedicarse a un proyecto a largo plazo.
✓ Sabe organizar programas, presupuestos, recursos y tareas.	× No tiene suficiente iniciativa. Es limitado en su organización.
✓ Es un miembro del equipo trabajador, entusiasta y dispuesto.	× No se siente seguro trabajando sin supervisión.
	

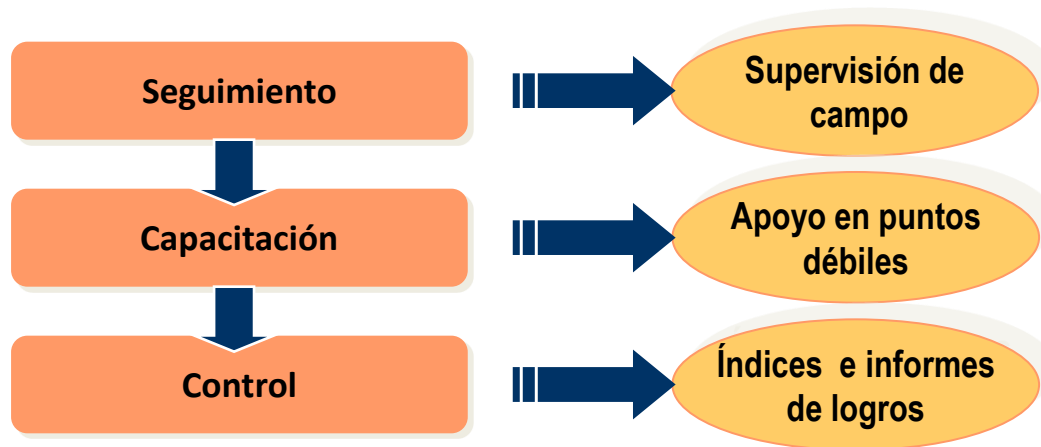
CAPACITAR PARA DELEGAR

Es claro que *delegar no es abandonar el trabajo a otros* o el *señalarle simplemente que debe hacer sin explicárselos y practicarlo*. Se debe *capacitar al delegado en la nueva tarea*.



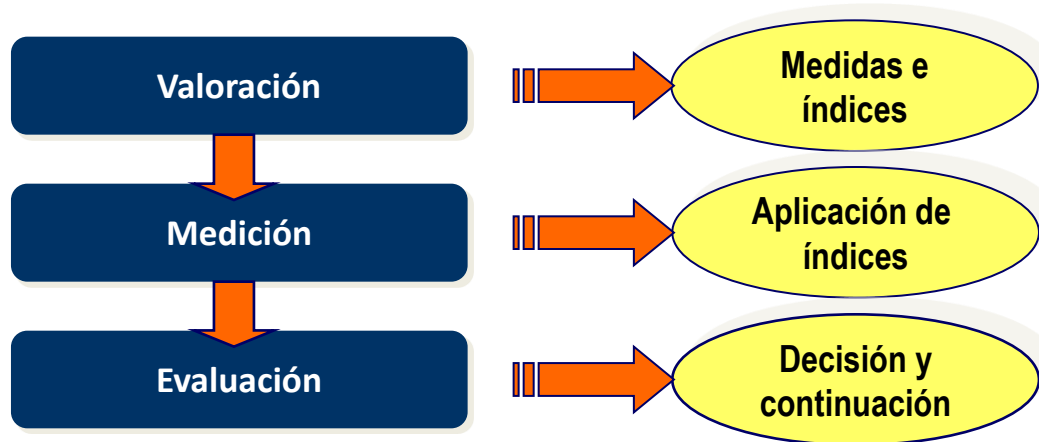
SEGUIMIENTO Y CONTROL

Las *tareas delegadas deben ser objeto de un seguimiento* por parte del líder con el objeto de *supervisar si se están realizando adecuadamente*, o bien si requieren de *mejoras, ajustes o modificaciones*. Igualmente se debe medir que los *resultados obtenidos correspondan a las metas y normatividad previstas*.



EVALUACIÓN

Se entiende como la **valoración cuantitativa y cualitativa** de la **realización y resultados de la tarea delegada**. En la evaluación se analizan aspectos tales como la **complejidad de la tarea**, la **eficiencia y efectividad** con que se realizaron, **las mejoras propuestas**, etc.



VA CONSULTORES, S.C.



CAPÍTULO 1.5

LIDERAZGO

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

Se **puede tener la jerarquía de ser el jefe, pero no ser el líder** de una organización o de un equipo o actividad. Se **puede tener la autoridad de tomar decisiones y dar órdenes**, pero no **lo consideren un líder**.



Es **líder** quien **convence, integra y orienta en forma justa, equitativa y firme**.

Liderazgo

Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.



El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ***ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas***. El líder ***adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas***. El líder tiene que ***distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo***.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:



⇒ **Involucra a otras personas; a los empleados o seguidores.**

⇒ **Entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.**

⇒ **Es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de varias maneras.**

⇒ **Es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es fundamentalmente cuestión de valores.**

El ejercicio del liderazgo como la **capacidad de influir**, requiere de **tres elementos básicos**:

☑ **Diagnosticar**, es decir, **ser capaz de entender** la situación en la que se pretende influir.

☑ **Adaptarse**, ser capaz de **adaptar la conducta propia**, así como las que estén bajo su control, **a las contingencias de la situación**.

☑ **Comunicar**, o ser capaz de **transmitir los mensajes de manera que la gente** los entienda y acepte con facilidad.



DIEZ ATRIBUTOS DEL VERDADERO LIDER

1. Está convencido de que al trabajar en equipo se obtienen mejores resultados para todos.
2. Ejerce y transmite una energía y una dinámica optimista y positiva.
3. Plantea y conduce al equipo a obtener metas.
4. Crea y acepta el cambio y lo promueve.
5. Inspira confianza por su habilidad para conducir equipos.
6. Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo.
7. Se preocupa por la cultura de la organización.
8. Frente a los errores no busca víctimas, ni victimarios. Con su equipo busca las causas y los soluciona.
9. Se preocupa porque el personal esté capacitado y actualizado respecto de su trabajo.
10. Entiende el cumplimiento de responsabilidades como el medio ideal para lograr buenos resultados con su equipo.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Dos son las teorías más importantes sobre el liderazgo:

Una explica lo que “ES” el Líder.
La otra explica lo que el Líder “HACE”



Orientaciones del comportamiento de los estilos del liderazgo.

Enfocado hacia la tarea o los resultados

Le interesa lograr el ***cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. No forma equipos*** y normalmente ***su comportamiento es rígido e inflexible.***

Enfocado hacia las personas

Le interesa la ***opinión de su personal*** y la imagen que tienen de él. ***No forma equipos*** y normalmente ***su comportamiento es suave, voluble y muy flexible.***

Entre ***estos dos estilos extremos*** se definen ***cuatro formas de ejercer*** un liderazgo de acuerdo a la combinación de ellos que cada líder desarrolla.

▶ ***Entre líderes estructuradores y considerados.***

▶ ***Entre líderes que se concentran en la producción y en los empleados.***

▶ ***Entre líderes rigurosos y generales.***

▶ ***Entre líderes autoritarios y democráticos.***



Material de apoyo.- Gladiador. Ejemplo de liderazgo
<http://www.youtube.com/watch?v=WvH2UuXMbqs>

LA MADUREZ Y EL ESTILO DE LIDERAZGO

Por madurez debemos entender:

La *calidad de la persona que expresa una elevada perfección.*

El *ejercicio de una plena objetividad en sus decisiones y acciones personales.*

El ejercicio de *la cordura y el control de las expresiones de las emociones de las personas.*



Es un **proceso** que se da de acuerdo al **transcurso del tiempo y de acuerdo a las vivencias individuales**. Es también un **estado interno personal** que en buena medida **es una respuesta a las experiencias e influencias externas**.

En el *estilo propio de liderazgo influye la madurez del líder y de los seguidores, es decir del propio equipo de trabajo*. Esta noción de madurez abarca dos componentes:

La ***madurez psicológica***, que concierne la voluntad de asumir las responsabilidades, se caracteriza por la ***confianza y la seguridad personal respecto a una tarea***.

La ***madurez frente a la tarea***, se refiere a la ***capacidad de asumir las responsabilidades***, y se caracteriza por los ***conocimientos y las habilidades necesarias para el cumplimiento*** de esa tarea.



La eficacia del estilo de liderazgo está en función del grado de madurez del empleado frente a una tarea específica.

La *madurez del líder en sus relaciones* con sus seguidores depende de:

- La *antigüedad de la relación del líder con sus seguidores*.
- Los *resultados personales obtenidos por los seguidores a través del ejercicio* del liderazgo.
- El *estilo y condiciones* del liderazgo.
- La *trayectoria y resultados obtenidos por el grupo o equipo* con el líder.
- La *confianza y seguridad personal* que proyecte el líder.
- La *visión y capacidad de desarrollo y posición* que ofrece el líder.



LA MADUREZ DE LOS SEGUIDORES MIEMBROS DEL GRUPO O DEL EQUIPO

La *madurez de cada miembro del equipo* depende de:

- El *nivel personal de integración*.
- La *edad, nivel socioeconómico y la preparación personal*.
- Las *experiencias y resultados obtenidos*.
- La *trayectoria y posición actual de la persona* dentro del grupo o equipo.
- Los *rasgos de personalidad*.
- Las *características, capacidades y limitaciones* individuales.
- El *sistema personal de valores, creencias, intereses y necesidades*.
- El *grado individual de participación y compromiso*.



En función **de su desempeño**, al líder **sus seguidores lo calificarán como negativo** (“Jefe de un grupo”) o **como positivo** (“Líder de un equipo”).

COMO EVALUAN LOS SEGUIDORES A SU LIDER	
NEGATIVO (JEFE DE GRUPO)	POSITIVO (LIDER DE EQUIPO)
No acepta , ni busca cambios .	Acepta y promueve los cambios .
No comparte experiencias ni información.	Comparte experiencias e información.
No involucra a los demás en las decisiones .	Involucra a los demás en las decisiones .
Trabaja aislado. No participa .	Participa y promueve la participación .
Es indiferente al desempeño y al esfuerzo.	Niega y ataca la autocomplacencia .
Es reactivo con los superiores, iguales y empleados.	Es proactivo en la mayoría de sus relaciones.
Su interés primordial es cumplir con los objetivos y fomentar la colaboración de sus miembros.	Las metas actuales se asumen con la participación de los demás .
Considera la solución de problemas y de los conflictos internos como una pérdida de tiempo .	Considera que la solución de problemas y de los conflictos internos son responsabilidad de todo el equipo.
Controla la información y comunica solamente lo que cree o piensa que los miembros del grupo deben saber.	Se comunica asertivamente . Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.

COMO EVALUAN LOS SEGUIDORES A SU LIDER. *Continuación...*

NEGATIVO (JEFE DE GRUPO)	POSITIVO (LIDER DE EQUIPO)
En ocasiones <i>modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.</i>	Mantiene los <i>compromisos y espera</i> que los demás hagan lo mismo.
Involucra a la gente en la <i>planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto</i> y límites.	Facilita que los demás <i>vean las oportunidades para trabajar en equipo.</i> Permite que se involucre y actúe.
Es <i>resistente o desconfía de los empleados</i> que conocen su trabajo mejor que él.	Busca <i>a quienes quieren sobresalir y trabajar</i> en forma constructiva con los demás. <i>Fomenta y facilita</i> esta conducta.
No <i>estimula la creatividad ni motiva al personal a ser creativo.</i> Carece de visión de medio a largo plazo.	Estimula la creatividad a nivel de <i>equipo y el respaldo mutuo.</i> Es <i>visionario</i> en el medio y largo plazo.



EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LOS SEGUIDORES Y DEL LIDER

I.- INMADUREZ	II.- MADUREZ MEDIA	III.- MADUREZ PLENA
PIENSA PRINCIPALMENTE EN SÍ MISMO. NO TOMA EN CUENTA LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS DEMAS.	TOMA EN CUENTA A CIERTAS PERSONAS QUE LE SIMPATIZAN Y SUS PUNTOS DE VISTA.	TIENE UN ALTO SENTIDO DE EMPATIA, Y TOMA EN CUENTA A LOS DEMÁS Y SUS PUNTOS DE VISTA.
NORMALMENTE Y EN CUALQUIER SITUACIÓN NO CONTROLA SUS EMOCIONES.	SUJETO A PRESIÓN O EN DETERMINADAS SITUACIONES SUELE NO CONTROLAR SUS EMOCIONES.	EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS Y BAJO PRESIÓN CONTROLA SUS EMOCIONES
SE COMPORTA AGRESIVA, IRÓNICAMENTE Y/O INFANTILMENTE.	EN CIERTOS CASOS ES AGRESIVO, IRÓNICO E INCLUSO INFANTIL.	EN TODOS LOS CASOS SE COMPORTA RESPETUOSA Y EDUCADAMENTE.
ES SUBJETIVO, INSEGURO Y DESCONFIADO. LE GUSTA SER PROTAGÓNICO	EN ALGUNOS CASOS ES SUBJETIVO, INSEGURO, DESCONFIADO Y PROTAGÓNICO	ES OBJETIVO, SEGURO DE SI MISMO, CONFÍA EN LOS DEMÁS Y NO ES PROTAGÓNICO.
ES INEXPERTO Y NO HA APLICADO NI VALORADO LAS EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS.	TIENE BUENA EXPERIENCIA Y HA APLICADO Y VALORADO PARTE DE ELLA.	ES EXPERTO POR QUE APLICA Y VALORA TODAS SUS EXPERIENCIAS.
DECIDE SOLO, EN BASES SUBJETIVAS Y NO COMPARTE INFORMACIÓN.	DECIDE EN ALGUNOS CASOS CON EL APOYO DE CIERTAS PERSONAS Y COMPARTE SOLO CIERTA INFORMACIÓN.	DECIDE EN EQUIPO, Y COMPARTE TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA ACTUAR.
ES TEMEROSO, NO QUIERE CAMBIOS NI MEJORAS.	ACEPTA SOLO ALGUNOS CAMBIOS Y MEJORAS.	ES ABIERTO A LOS CAMBIOS Y MEJORAS.

CAUSAS FRECUENTES DE FRACASO EN EL LIDERAZGO:

- ***Incapacidad para organizar detalles.***



El líder siempre está **demasiado ocupado para hacer cualquier cosa** que se le pueda pedir en su condición de líder.

- ***Mala disposición para prestar servicios modestos.***



Que **el mejor de entre ustedes será quien ofrezca servicio a todos** es una verdad que todos los líderes observan y respetan.

- ***Expectativas de gratificación.***



Expectativas de gratificación por lo que saben y no por lo que hacen con aquello que saben.

- ***Temor ante la competencia de los seguidores.***



El líder que teme que uno de sus seguidores pueda ocupar su puesto está condenado a que se cumplan sus temores.

- ***Acentuar la autoridad del Liderazgo.***



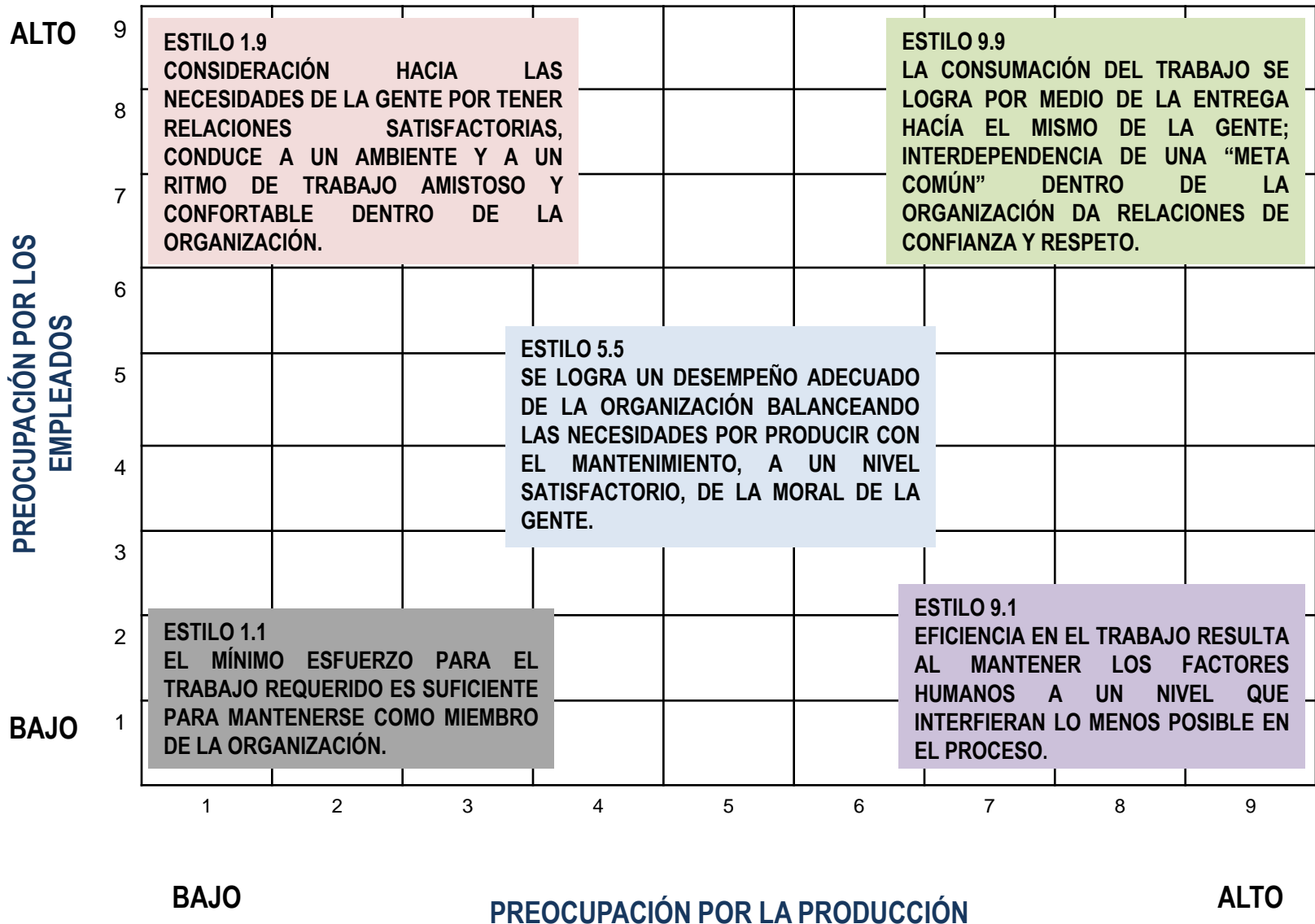
Intentar atemorizar a sus seguidores. No es líder el que trata de **impresionar** a sus seguidores con su autoridad.

TEORÍA DEL GRID ADMINISTRATIVO DEL LIDERAZGO

Existen cinco estilos de comportarse y actuar del líder, y ello se establece en una trama o red, denominada en inglés Grid, la cual tiene dos orientaciones básicas: **la dirigida a la producción o los resultados, y la dirigida a las personas o las relaciones humanas.**

ESTILOS DE LIDERAZGO DE ACUERDO AL GRID ADMINISTRATIVO	ORIENTACIÓN A :	
	PERSONAS	RESULTADOS
<p><u>DEJAR HACER, DEJAR PASAR:</u> IMPLICA QUE EL LIDER NO SE INVOLUCRA CON EL EQUIPO NI CON LOS RESULTADOS.</p>	NINGUNA	
<p><u>ORIENTADA A LAS RELACIÓN CON LAS PERSONAS:</u> AL LIDER LE IMPORTA PRINCIPALMENTE LA RELACIÓN CON SUS SEGUIDORES Y NO LOS RESULTADOS A LOGRAR.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<p><u>ORIENTADO A LOGRAR RESULTADOS:</u> LA PRIORIDAD DEL LIDER ES LOGRAR LOS RESULTADOS ESTABLECIDOS AÚN A COSTA DE LAS PERSONAS.</p>		<input checked="" type="checkbox"/>
<p><u>INTERMEDIO O CONCILIADOR:</u> EL LIDER TRATA DE LLEGAR A PUNTOS MEDIOS ENTRE LOS RESULTADOS Y LOS SEGUIDORES.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	CONCILIADOR	
<p><u>PARTICIPATIVO:</u> EL LIDER INVOLUCRA EN LAS METAS Y FINES COMUNES LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA DE LOS SEGUIDORES.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	PARTICIPATIVO	

Los cinco estilos del GRID son:



VA CONSULTORES, S.C.



CAPÍTULO 1.6

COACHING

COACHING

Es un *sistema integral que incluye acciones, conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas*. Comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de *seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, y de mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial*.



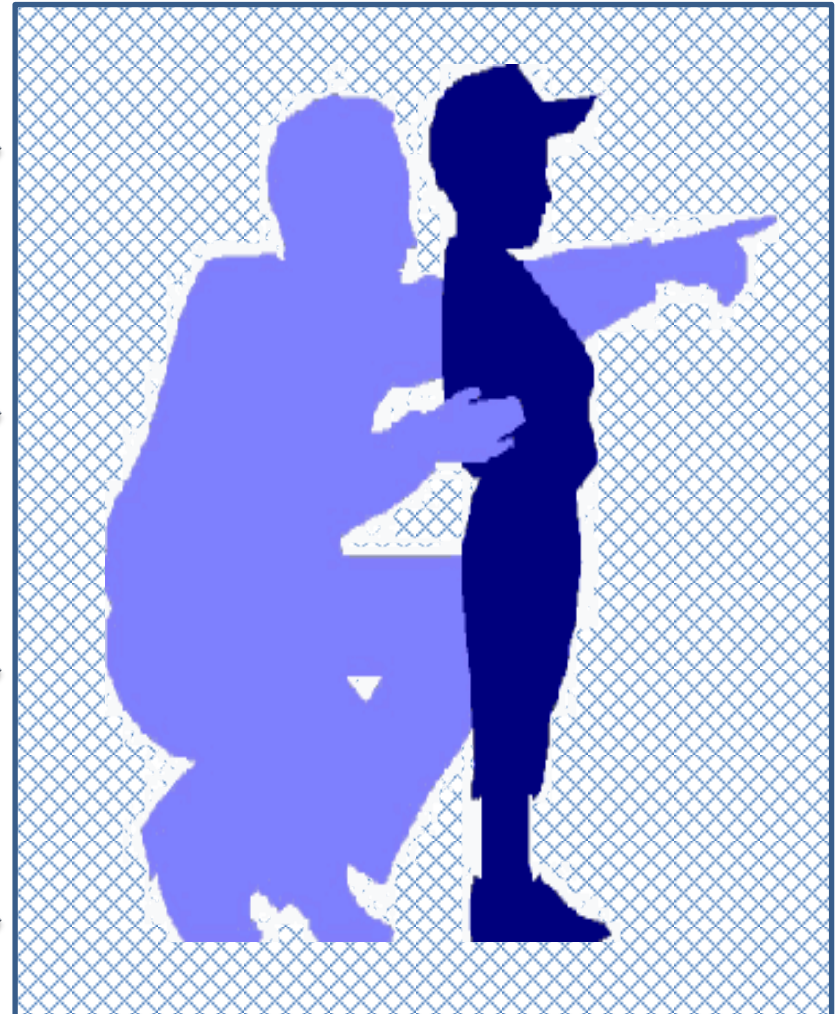
PRINCIPIOS EN LOS QUE SE APOYA EL COACHING

➤ Se **centra en las posibilidades del futuro**, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.

➤ Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe **creer en su potencial**.

➤ Funciona en base a una **relación de confianza y confidencialidad** mantenida entre el entrenador y el entrenado.

➤ El **entrenado no aprende del coach, sino de si mismo estimulado por el coach**.



“Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas, sino hacerles ver la suya propia”

Goethe

Razones por las cuales el Coaching es importante para las empresas:

Facilita que las personas se **adaptan a los cambios** de manera eficiente y eficaz.

Moviliza los **valores centrales y los compromisos** del ser humano.

Estimula a las personas hacia la **producción de resultados** sin precedentes.

Renueva las **relaciones** y hace **eficaz la comunicación** en los sistemas humanos.

Predispone a las personas para la **colaboración**, el **trabajo en equipo** y la creación de consenso.

Destapa la **potencialidad de las personas**, permitiéndoles **alcanzar objetivos** que de otra manera son considerados inalcanzables.



BENEFICIOS DEL COACHING



Mejora el rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales.



Desarrolla el potencial de la gente.



Fomenta el liderazgo



Mejora las relaciones ejecutivo-colaborador.



Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.



Aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización.



Produce un *incremento en valores corporativos* y en especial en *valores humanos*.



Fortalece el clima laboral.



Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en si mismo.

INSTRUMENTOS DEL COACHING

El coaching **empieza desde la selección de las personas**, se seleccionan **no tanto por lo que saben sino por lo que son**.

El **coaching está enfocado a permitir que las personas den lo mejor de sí mismo**.

El **factor motivación es fundamental para lograr resultados**.

El coaching sabe que un **equipo necesita una organización** en la que cada uno conoce y asume los objetivos comunes.

El coaching **ayuda a los miembros a afirmar y estructurar la personalidad de la empresa**.



MODALIDADES DE COACHING:

Coaching personalizado aborda situaciones de ayuda o desarrollo del potencial de directivos.



Coaching grupal tiene por objetivo dinamizar a un grupo de personas o directivos.



Formación en coaching permite desarrollar en los participantes (mandos medios, ejecutivos y directivos) las competencias de coach para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento.



¿QUÉ ES EL COACH?

Es el *líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional* de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Es un *líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.*



Los coach son personas que comparten creencias sobre

- ✓ La *competencia humana*: creen en personas.
- ✓ El *desempeño superior*.
- ✓ *Valores sobre la importancia del coaching.*

CARACTERÍSTICAS DEL COACH:

CLARIDAD

Un coach se asegura de la claridad en su comunicación.

APOYO

Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan.

CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen.

MUTUALIDAD

Significa compartir una visión de las metas comunes.

PERSPECTIVA

Significa comprender el punto de vista de los subordinados

CARACTERÍSTICAS DEL COACH:

RIESGO

Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido.

PACIENCIA

El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione.

CONFIDENCIALIDAD

El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

RESPECTO

Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía.

FUNCIONES DEL COACH:

- 1) **LIDERAZGO VISIONARIO INSPIRADOR.**
- 2) **SELECCIONADOR DE TALENTOS.**
- 3) **ENTRENADOR DE EQUIPOS.**
- 4) **ACOMPANIAMIENTO DEL DESEMPEÑO EN EL CAMPO.**
- 5) **CONSULTOR DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL.**
- 6) **MOTIVADOR Y MENTOR DE DESARROLLO DE CARRERA.**
- 7) **GESTOR DEL TRABAJO EN EQUIPO.**
- 8) **ESTRATEGIA INNOVADOR.**



El ejecutivo formado en coaching será capaz de:

- ✓ **Optimizar el fortalecimiento** de los niveles de confianza y autoestima, satisfacción laboral y crecimiento personal.
- ✓ Podrá **explotar y desbloquear el potencial** de la persona para maximizar su desempeño.
- ✓ Desarrollar **un sistema de gestión** que le permita desarrollar su vida personal o profesional.
- ✓ Lograr **un estilo particular de coach**, con algunas características específicas de liderazgo que resulten novedosas para el desarrollo de líderes en las organizaciones.



- ✓ Obtener ***una metodología de planificación continua*** en el tiempo en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor eficacia en la gestión.
- ✓ Lograr un ***sistema integral, coherente, continuo***, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo.
- ✓ Crear un ***sistema sinérgico de trabajo en equipo que fortalezca*** aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.



VA CONSULTORES, S.C.



CAPÍTULO 1.7

EQUIPOS DE TRABAJO

EQUIPOS DE TRABAJO

Un grupo de personas se convierte en un equipo cuando se organizan para trabajar juntas para lograr una meta común

“Un número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidos con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoques de los que se sienten mutuamente responsables.”



¿QUÉ HACE A UN EQUIPO DIFERENTE A UN GRUPO?

Hay *grupos de trabajo* que **NO** son en realidad *equipos*, porque:



Sus miembros No poseen una meta común.

No trabajan de un modo integrado.

No se apoyan mutuamente sus integrantes.

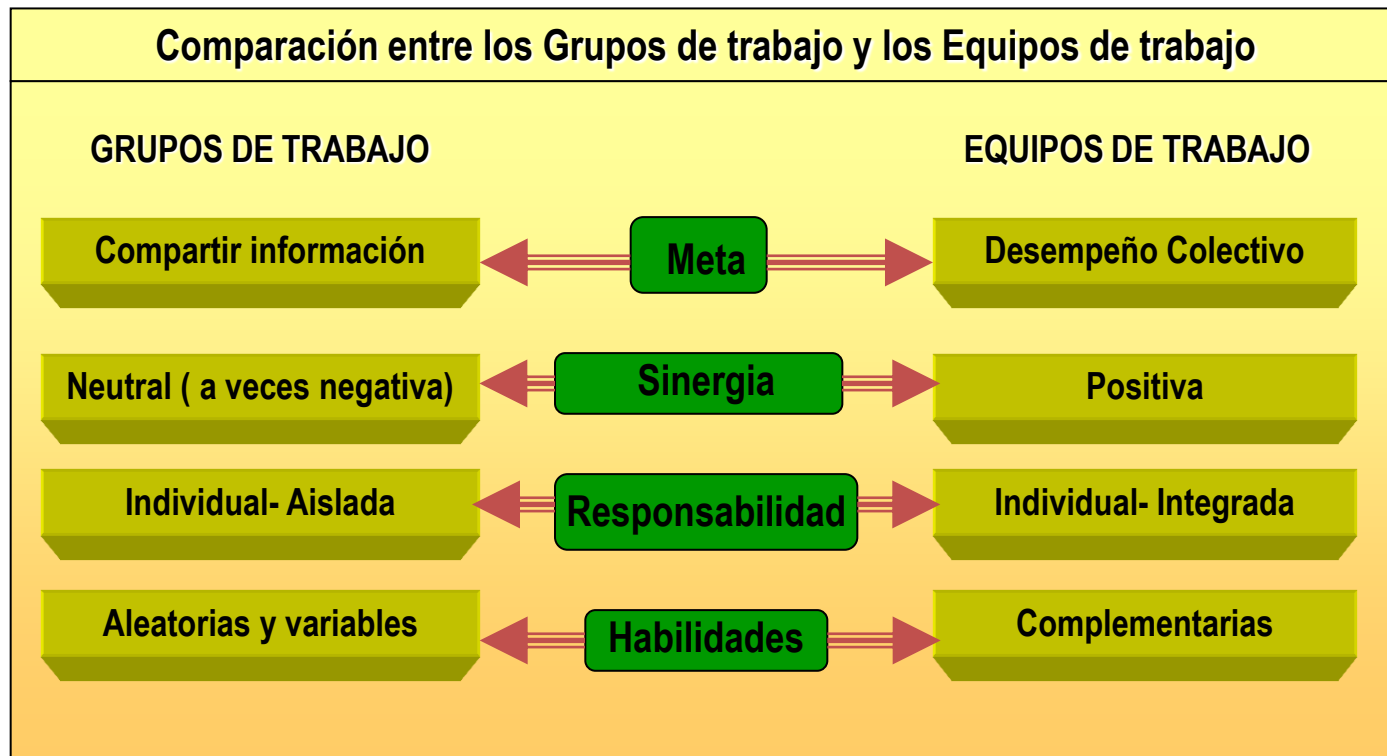
Sus relaciones No son duraderas.

No hay ***equipo sin meta compartida, sin sinergia operativa y sin un liderazgo situacional.***

GRUPOS FORMALES:	EQUIPOS DE TRABAJO:
Suelen ser <i>rutinarios, poco creativos y tendientes al aislamiento interno y externo.</i>	Son <i>dinámicos, innovadores y se integran entre sí</i> y con los demás departamentos.
<i>Buscan responsables de los errores y justificaciones a los fracasos.</i>	Buscan <i>soluciones integrales y aprender de los errores y fracasos.</i>
Se ejerce un <i>liderazgo central.</i>	<i>Se ejerce un liderazgo situacional.</i>
La <i>participación</i> de sus miembros es <i>limitada.</i>	<i>Todos</i> sus integrantes <i>participan.</i>
El nivel de <i>compromiso individual con los demás es limitado.</i>	<i>Todos</i> los integrantes <i>tienen un nivel solidario y subsidiario</i> con los demás.
Se <i>gana sólo gracias a ciertos miembros</i> que reclaman el <i>mérito exclusivo.</i>	Se <i>gana gracias al esfuerzo y el mérito de todos sus miembros integrantes.</i>

Todos los equipos de trabajo se originan en un grupo, pero no todos los grupos llegan a desarrollarse como equipos de trabajo.

- ▶ **En el grupo**, lo importante es **compartir información y tomar decisiones para que los demás puedan realizar sus tareas bien**.
- ▶ **En el equipo todos trabajan para alcanzar un objetivo común**, si éste no se alcanza el grupo no habrá funcionado.



CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

LA PERSONA

Es la *parte más importante* de un equipo.

OBJETIVO COMÚN

Es lo que *da sentido y une* al equipo.

LIDERAZGO

Alguien debe orientar, dirigir y entusiasmar al equipo.

TAREAS DEFINIDAS

Cada quien sabe qué hacer, cómo y cuando.

MOTIVACIÓN

Se encuentra en la persona por lo tanto es necesario alentarla.

SINERGIA

Sentido de comunidad, pertenencia y apoyo mutuo.

RESULTADOS

El resultado en sí mismo no es el factor constitutivo del equipo, sino *la búsqueda permanente de mejora.*

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Continuación...

CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

Trabajar en equipo requiere de *entrenamiento especializado constante*

INTENCIÓN DELIBERADA

Son *producto de una intención deliberada*, no de la casualidad.

TIEMPO

Aprender a *trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo*

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Se integran armónicamente por *diferentes personas, responsabilidades compartidas* por los miembros.

“ La clave para un liderazgo exitoso en la actualidad es influencia, no autoridad”

Kenneth Blanchard

EL TRABAJO EN EQUIPO SE BASA EN LAS “5 C”:

Complementariedad

Cada miembro domina una parte determinada del proyecto.

Compromiso

Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo.

Coordinación

El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada.

Confianza

Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros

Comunicación

El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros.

EQUIPOS CREATIVOS: Creados para *diseñar nuevos productos o servicios, nuevos procesos o campañas, nuevos proyectos.*



Material de apoyo.- Equipos de trabajo. Tema conflictos
<http://www.youtube.com/watch?v=ZrDycvMGlV8>

EQUIPOS PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: Se crean para *solucionar crisis existentes o potenciales. Deben estudiar problemas, identificar causas y proponer soluciones alternativas.*



EQUIPOS TÁCTICOS: son los que *ejecutan los planes, lanzan los nuevos productos o servicios, desarrollan los nuevos enfoques, producen y entregan los nuevos procedimientos y el resultado de los conceptos.*



VA CONSULTORES, S.C.



CAPÍTULO 1.8

MANEJO DE CONFLICTOS

LOS CONFLICTOS

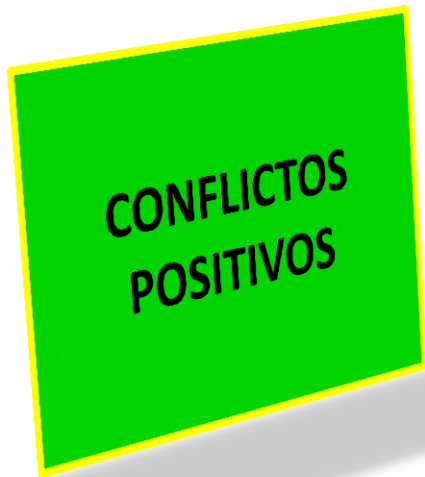
El **Conflicto** es la **diferencia de intereses** u **opiniones** entre una o más partes sobre **determinada situación o tema**.

Involucra pensamiento y acción de los involucrados.

Ocurre cuando individuos o grupos no obtienen lo que necesitan o quieren, buscando su interés propio.



La existencia de conflictos es normal e incluso en muchos casos éste es bueno, por lo que se puede decir que existen:



**CONFLICTOS
POSITIVOS**



**CONFLICTOS
NEGATIVOS**

- ⇒ El conflicto es inevitable.
- ⇒ El conflicto se desarrolla al lidiar con personas, trabajo y nosotros mismos.
- ⇒ Son parte de nuestra vida cotidiana.
- ⇒ El conflicto puede llevar a la negociación y colaboración.

Los Conflictos esencialmente se *originan* por los siguientes *factores*:

Interdependencia laboral: cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo.



Interdependencia combinada: Cada grupo, actúa independientemente.



Interdependencia secuencial: exige que un grupo finalice un trabajo para que otro pueda hacer lo mismo.

Interdependencia recíproca: requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización.

ORGANIGRAMA DE UN CONFLICTO

CONFLICTO

**Diferencia de
opiniones**

**Situaciones
problemáticas**

**Distanciamientos
de las personas**

**Desacuerdos
de las partes**



Material de apoyo.- Ese no es mi problema
<http://www.youtube.com/watch?v=JOhDDSJf-OU>

CONFLICTO Y RENDIMIENTO

El conflicto puede producir efectos **negativos o positivos** sobre el rendimiento de la organización, **según sea el tipo de conflicto** y la forma en que se maneje.

Es **difícil realizar cambios e innovaciones y la organización** puede tener problemas **a la hora de adaptarse** a un cambio en su entorno.

Por otra parte, **si el nivel de conflictos es demasiado elevado, el caos consiguiente** puede **poner en peligro la supervivencia** de la organización.



CLASES DE CONFLICTO

CONFLICTO FUNCIONAL

Es una *confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización.*



CONFLICTO DISFUNCIONAL

Es cualquier *confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos.*

DIFERENCIAS DE PERCEPCIÓN.

Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto.

DIFERENTES OBJETIVOS:

Las diferencias de objetivos entre grupos contribuyen claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos.

DIFERENTES HORIZONTES TEMPORALES:

Las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades.

POSICIONES INCONGRUENTES:

Los conflictos suscitados por la posición relativa de los distintos grupos son habituales e influyen en sus perspectivas.

PERCEPCIONES INEXACTAS:

Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan los estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

CRECIENTE DEMANDA DE ESPECIALISTAS:

Son los más frecuentes entre grupos. Los especialistas se ven y ven a sus respectivos papeles desde perspectivas diferentes.

CLASIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE CONFLICTOS EN UNA ORGANIZACIÓN:

- 1. Conflictos basados en intereses:** que pueden ser sobre la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos; intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo, la forma en que se evalúa el trabajo y las personas.
- 2. Conflictos estructurales:** por la percepción de autoridad y poderes desiguales; distribución no “justa” de recursos; factores ambientales que dificultan la cooperación.
- 3. Conflictos de valores:** por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones; metas y valores específicos diferenciados.
- 4. Conflictos de relaciones:** por comunicaciones pobres; comportamientos negativos reiterados entre las partes; fuertes emociones; estereotipos e incomprensiones.
- 5. Conflictos de información:** por ausencia o limitaciones de información; diferentes criterios sobre lo que es más relevante; diferencias en los procedimientos de valoración, de las decisiones y de las situaciones.

TRES PASOS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

- 1. Describe el conflicto.-** Manejar el conflicto de manera constructiva para que la otra persona ayude a resolverlo.
- 2. Explora las causas.-** Llegar a los aspectos implícitos; el objetivo es que ambas personas estén de acuerdo a las causas.
- 3. Negocia una solución.-** Maneja el conflicto como algo impersonal, la orientación de ambas partes deberán ser hacia su resolución.



Estilos en el manejo de conflictos

Se identifican *cinco estilos de manejo de conflictos*:

“FORZAR”

El comportamiento se centra en *luchar por defender (obtener) los intereses o metas propias*, con independencia de la afectación de las de la otra parte.

“CEDER”

Se aplica por las *personas que valoran más las relaciones que “presionar”* para obtener los resultados propios.

“EVITAR”

Se trata de *esquivar, posponer, o inclusive, ignorar* la existencia del conflicto.

“COMPROMETER”

Se trata de *encontrar una solución “de compromiso” en la que cada parte ceda algo*.

“COLABORAR”

Tienden a trabajar con la otra parte, para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambos

Estrategias para favorecer el manejo de conflictos

- Saber escuchar.
- Enfrentar el conflicto.
- Fomentar una actitud mental y emotiva de ganar-ganar.
- Tener disposición a la tolerancia con la asertividad.
- Buscar desahogo al expresar los propios sentimientos evitando los extremos (reprimir y explotar).



Técnicas para el manejo de conflictos

- ✓ Analizar, diagnosticar los problemas, reconocer las actitudes que generan el conflicto y buscar alternativas de acción.
- ✓ Desarrollar la habilidad de negociación.
- ✓ Llevar los asuntos a votación cuando no se puede llegar a la unanimidad.
- ✓ Recurrir a la negociación y al arbitraje.
- ✓ Practicar técnicas de relajación para serenarse y mantener el control de las emociones.



Nadie puede garantizar que todo conflicto podrá ser resuelto, pero se pueden implementar actitudes y técnicas que permitan abordarlos eficientemente.

