



TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA

MÓDULO 1.- ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

IMPORTANTE: El material de este Modulo ha sido diseñado para el estudio, consulta y solución de autoevaluaciones y casos prácticos por parte del estudiante e igualmente para que le sirva de sustento para presentar el examen para su evaluación. Al final del material se encuentra el *Formato de Concentración de Resultados* que debe ser contestado y entregado para poder tener derecho a presentar el examen referido de acreditación del Módulo en la fecha programada para ello.

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**.

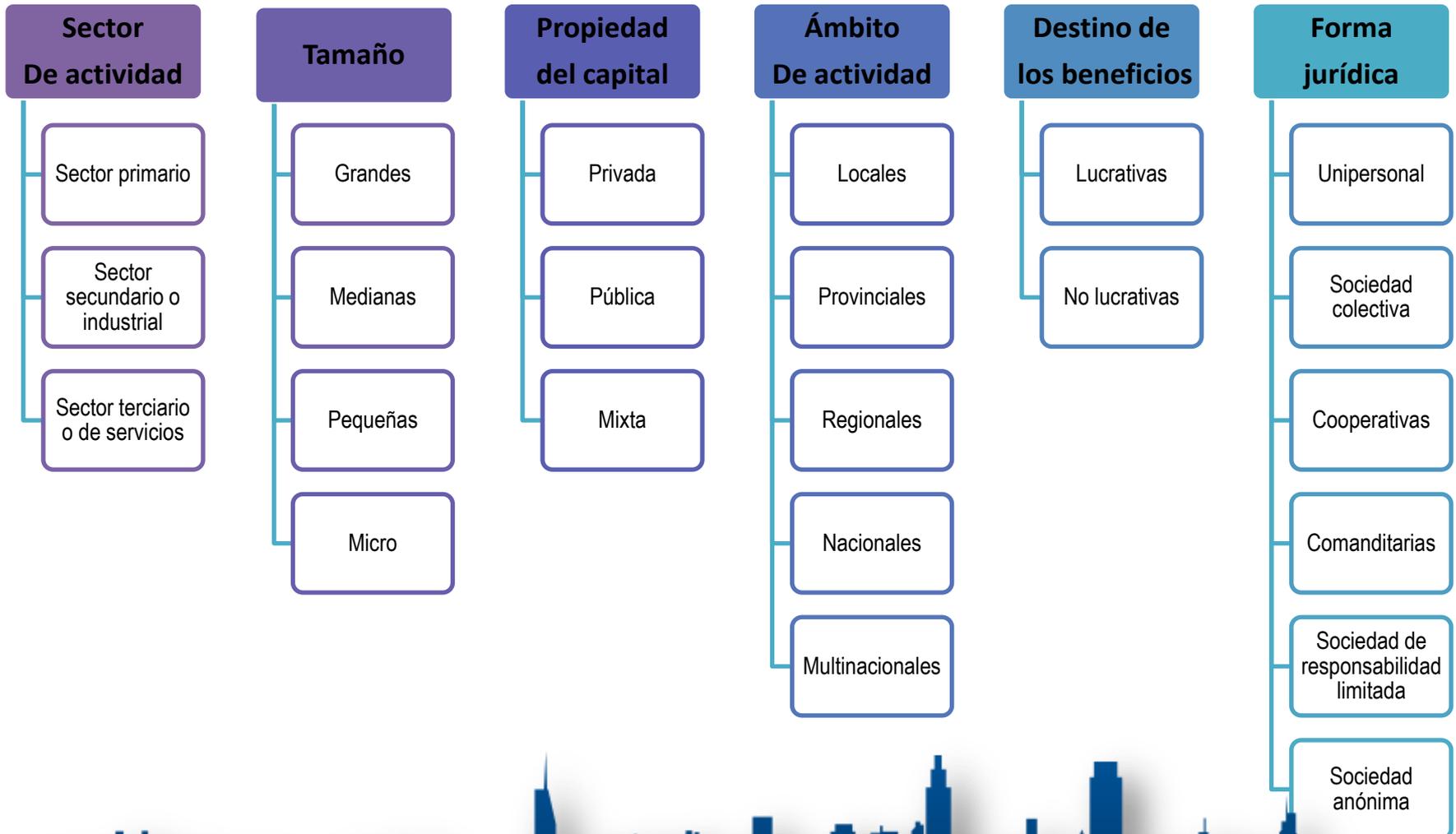


Material de apoyo.- ¿Qué es una empresa?

<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

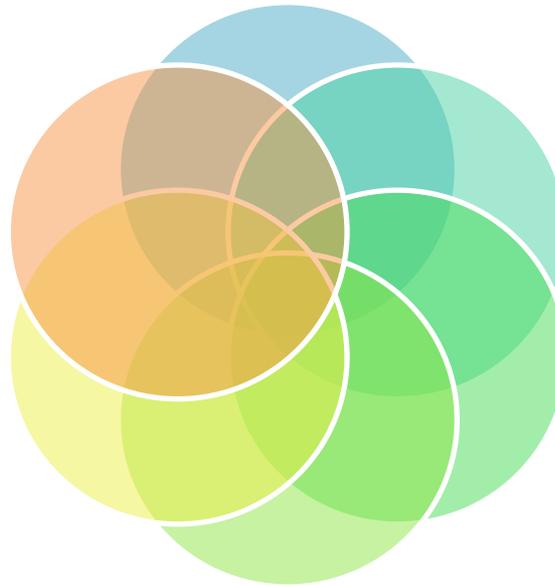
La estructuración de una organización consta de seis fases:

1. Determinar la actividad que se va a realizar.

2. Efectuar las divisiones de esa actividad.

3. Ordenar las divisiones y señalar las personas que van a responsabilizarse de ellas.

4. Establecer los medios materiales y humanos que requiere cada división.



6. Definir una *política de control*.

5. Implantar un sistema de comunicación que facilite la toma de decisiones.

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:

- ⊞ Obtener o generar información objetiva y subjetiva y válida sobre la realidad organizacional.
- ⊞ Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- ⊞ Establecer un clima de confianza
- ⊞ Desarrollar las potencialidades de los individuos.
- ⊞ Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos.
- ⊞ Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- ⊞ Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- ⊞ 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.

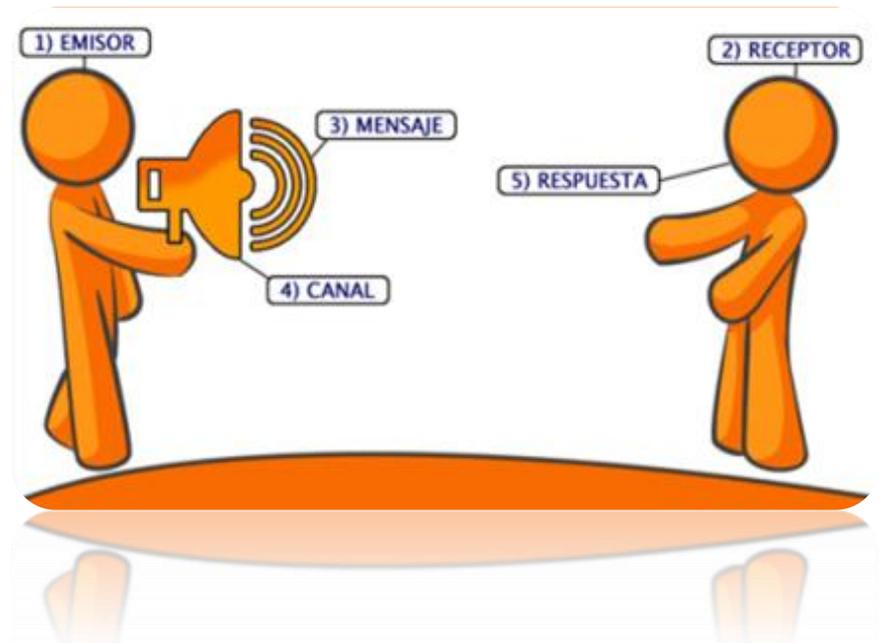
Receptor: La persona que recibe el mensaje

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.



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=1fhdDfMFrA4?subject=Laimportanciadellenguaje corporal](http://www.youtube.com/watch?v=1fhdDfMFrA4?subject=Laimportanciadellenguaje+corporal)

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:

Razones que motivan 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

- 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.

Material de apoyo.- Asertividad

<http://www.youtube.com/watch?v=QSvd5EliUQ8>

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.

AUTO EVALUACIÓN 1.2.1: CONDUCTAS EN LA COMUNICACIÓN

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas, y marque la columna que corresponda a su conducta actual.

ACEPCIONES		CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	Cuando hablo con otras personas y no me dan la razón me molesto.			
2	Me incomodan las personas que no participan en una conversación.			
3	Trato de llevar a las demás personas a que acepten y estén de acuerdo con mis opiniones y argumentos.			
4	Cuando no conozco el tema del que hablan trato de ausentarme o me aíso.			
5	Escucho las opiniones y razonamientos de todos los demás, analizo y expreso con fundamentos lo que creo conveniente.			
6	Si alguien me interrumpe, le hago ver que es necesario respetar el derecho de los demás a hablar y ser escuchado.			
7	Me gusta permanecer callado, escucho y rara vez hago algún comentario, aunque me lo pidan.			
8	Si alguien me interrumpe, reacciono callándolo y continuo hablando.			
9	Los comentarios de algunas personas que en mi opinión no tienen ni conocimiento ni posición para hablar no les hago caso o los interrumpo.			
10	Me gusta llegar a conclusiones comunes que integran las opiniones y razonamientos positivos de todos los que participamos.			
11	Cuando estoy hablando y alguien me interrumpe, normalmente me callo y no vuelvo a hablar.			
12	Independientemente de quién esté hablando escucho con atención sus comentarios, los analizo y establezco un diálogo con él.			

* Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.

AUTO EVALUACIÓN 1.2.1: CONDUCTAS EN LA COMUNICACIÓN. *Continuación...*

<i>ACEPCIONES. Continuación...</i>		CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
13	Si veo que algunas de las personas no me inspiran confianza o me caen mal, me siento incómodo y trato de retirarme o no participar.			
14	Mis argumentos son los mejores, aunque reconozco que a veces son producto de mis emociones.			
15	Al escuchar a los demás considero que puedo aportar buenas ideas y opiniones, pero prefiero solamente escuchar y no comprometerme.			

En la siguiente tabla enmarque en un círculo la respuesta que señaló en la pregunta respectiva. En el renglón de SUMA, realice la suma de las columnas y después multiplíquelas por los índices que señalan en el siguiente renglón. El resultado de las multiplicaciones súmelas, y espere a los comentarios del instructor.

PRE-GUNTA	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	PRE-GUNTA	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	PRE-GUNTA	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
4	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	1	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	3	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
7	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	2	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	5	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
11	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	8	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	6	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
13	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	9	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	10	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
15	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	14	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	12	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SUME*	*	*	*	SUME*	*	*	*	SUME*	*	*	*
MULTIPLIQUE	X 3	X 2	X 1	MULTIPLIQUE	X 3	X 2	X 1	MULTIPLIQUE	X 3	X 2	X 1
TOTAL				TOTAL				TOTAL			

* *Transcriba sus respuestas en el Formato de Concentración de Resultados al final del presente manual.*

AUTOEVALUACIÓN 1.2.2 : CAPACIDAD DE COMUNICARSE

Lea cuidadosamente cada una de las 10 preguntas siguientes y elija la opción que corresponda a su experiencia.

Este cuestionario no es un examen, no hay respuestas buenas o malas, solo se busca que usted obtenga información útil acerca de su capacidad de comunicarse con los demás, sea honesto y conteste lo que es y no lo que debiera ser.

CVE	PREGUNTAS	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA
1.-	Cuándo expresa sus ideas ¿encuentra con orden y facilidad las palabras que quiere emplear?			
2.-	Cuando sus sentimientos surgen en una conversación ¿le es difícil abrirlos a los demás?			
3.-	Cuando habla ¿tiene la sensación de que los demás están escuchando sus puntos de vista con atención?			
4.-	Cuando habla ¿se da cuenta de cómo reaccionan los demás a lo que usted está diciendo?			
5.-	Al expresar sus puntos de vista, ¿usted supone que los demás saben de qué está hablando?			
6.-	¿Siente dificultad para expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás?			
7.-	¿Sabe cómo influyen su tono de voz, gestos y ademanes en los demás?			
8.-	¿Ayuda a los demás a que comprendan sus ideas y sentimientos aclarando las dudas que puedan tener?			
9.-	¿Solicita a los demás que le manifiesten lo que piensan y sienten acerca de lo que usted dijo?			
10.-	Tiene la sensación de que habla más que los demás durante las conversaciones?			

* *Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.*

AUTOEVALUACIÓN 1.2.2: CAPACIDAD DE COMUNICARSE. *Continuación...*

Instrucciones para calificar

Busque la puntuación que corresponde a cada respuesta y enciérrela con un círculo.

		A	B	C	FACTORES	
1.	3		2		0	Orden y expresión de ideas
2.	0		1		3	Expresión de sentimientos
3.	3		2		0	Despertar el interés
4.	3		2		0	Percibir las reacciones
5.	0		1		3	Claridad de tema
6.	0		1		3	Manejo de diferentes opiniones
7.	3		2		0	Formas de expresión
8.	3		2		0	Aclaración de dudas
9.	3		2		0	Solicitud de retroalimentación
10.	0		1		3	Equilibrio de la interacción
SUMA						* TOTAL
		+	+	=		

Resultados de su capacidad para comunicarse. Puntos obtenidos

0	7	15	23	30
*	*	*	*	
0% Mala	25% Regular	50% Buena	75% Excelente	100%

Su capacidad para comunicarse es: *(_____ *)

* *Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.*

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 Neuro-Lingüística 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 ve no las entiende. 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)

AUTOEVALUACIÓN 1.2.3: CANALES DE ACCESO

Lea las siguientes palabras y expresiones y marque con una "X" la opción del canal de acceso que usted considere es la apropiada. Compare su resultados con las respuestas correctas que le proporcionen.

		VI-SUAL	AUDI-TIVO	KINES TESI-CO			VI-SUAL	AUDI-TIVO	KINES TESI-CO
1	CONTACTAR				A	ESO SUENA BIEN			
2	EXPRESAR				B	ANIMÉMONOS.			
3	RECITAR				C	¿VES LO QUE QUIERO DECIR?			
4	TURBIO				D	¿PORQUÉ NO ERES UN POCO MÁS SUAVE?			
5	AGARRAR				E	ME SUENA RAZONABLE TU PROPUESTA.			
6	SILENCIO				F	¿DISCUTIMOS EL PROBLEMA?			
7	ESTRECHAR				G	PUEDO MOSTRARTTE COMO ES LA SITUACIÓN			
8	SINTONIZAR				H	EMPIEZO A ENTENER TU PUNTO DE VISTA			
9	REVELAR				I	DEBES HABER PRODUCIDO UN BUEN IMPACTO.			
10	CLARO				J	DEJAME VER LO QUE PUEDO HACER.			
11	RUMOR				K	PERCIBO MALAS VIBRACIONES.			
12	CHOCAR				L	PARECE UNA BUENA OPORTUNIDAD			
13	REPELER				M	TE OIGO CLARAMENTE.			
14	MURMURAR				N	COMPREDO QUE TE SIENTAS MAL			
15	PANORAMA				Ñ	PARA MI ESTA PERFECTAMENTE CLARO.			
SUMA PARCIAL					SUMA PARCIAL				
*TOTAL GENERAL. SUME AMBOS RESULTADOS PARCIALES.							*	*	*
*ANOTE LOS RESULTADOS CORRECTOS							*	*	*

* Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.

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.

Material de apoyo.- Comunicación efectiva

<http://www.youtube.com/watch?v=F-MkFSGISIU>

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.*



Material de apoyo.- La importancia de la comunicación en las empresas
<http://www.youtube.com/watch?v=K9FkaJkcng0>

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.



AUTOEVALUACIÓN 1.2.4: % EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN

Lea cada pregunta con cuidado y marque con una “x” la respuesta adecuada. Si no puede dar la respuesta correcta trate de dar la respuesta lo mejor posible pero estando seguro de contestar todas. No hay preguntas correctas e incorrectas. Conteste de acuerdo con lo que sienta en este momento. Recuerde, no se refiera a los miembros de su familia al contestar las preguntas.

CONCEPTOS		SI	NO	A VE- CES
1.	Se le facilita expresarse con las palabras que quiere en una conversación, principalmente de tipo técnico o de un tema en especial.			
2.	Cuando le hacen una pregunta y ésta no está muy clara, se dirige a la persona para que le explique qué significa.			
3.	Cuando está tratando de explicar algo, deja que otra persona le ayude a hacerlo.			
4.	Supone que la otra persona sabe lo que está tratando de decirle sin habérselo explicado.			
5.	Le pregunta a otra persona su punto de vista acerca de lo que usted está haciendo.			
6.	Es difícil para usted hablar con otra persona cualquiera o con una alguna en especial.			
7.	En conversaciones habla acerca de cosas que son de interés para ambos (usted y la otra persona).			
8.	Expresa sus ideas libre y consistentemente, aún cuando éstas difieren del resto del grupo.			
9.	En las conversaciones trata de ponerse en los zapatos de la otra persona.			
10.	En las conversaciones, tiene la tendencia de estar hablando más que la otra persona, o de interrumpir constantemente.			
11.	Conoce cómo su tono de voz y ciertos gestos puede afectar a otros.			

* Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.

AUTOEVALUACIÓN 1.2.4: % EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN. *Continuación...*

CONCEPTOS. <i>Continuación...</i>		SI	NO	A VE- CES
12.	Se abstiene de decir algo que sabe que puede herir a otros o hacerlos sentir mal.			
13.	Es difícil para usted aceptar críticas constructivas de otras personas.			
14.	Cuando alguien ha herido sus sentimientos, lo discute calmada y abiertamente con él			
15.	Se disculpa con la persona cuyos sentimientos ha herido.			
16.	Se siente molesto cuando alguien está en desacuerdo con usted.			
17.	Encuentra dificultad para pensar con claridad cuando está enojado con alguien.			
18.	Abandona una discusión con otra persona por miedo que ésta se enoje.			
19.	Cuando surge un problema entre otra persona y usted, puede discutirlo sin enojarse.			
20.	Le satisface comunicarse, con diferentes personas.			
21.	Se enoja por largo tiempo cuando alguien le saca de quicio.			
22.	Llega a estar incómodo cuando alguien le hace un cumplido (que sabe que merece).			
23.	Generalmente es capaz de confiar en otras personas.			
24.	Se le dificulta hacer cumplidos y halagar a otros cuando se lo merecen, especialmente si no le simpatizan.			
25.	Deliberadamente trata de ocultar sus fallas y errores.			
26.	Ayuda a los otros a entenderlo diciendo lo que siente, piensa y cree.			
27.	Se le dificulta confiar en la gente que no coincide con sus puntos de vista.			
28.	Tiene la tendencia a cambiar de tema cuando sus sentimientos entran en una discusión			

* *Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.*

AUTOEVALUACIÓN 1.2.4: % EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACION. *Continuación...*

CONCEPTOS. <i>Continuación...</i>		SI	NO	A VE- CES
29.	Al conversar, permite que la otra persona termine de hablar antes de reaccionar a lo que ella ha dicho.			
30.	Mientras conversa con otros, no presta atención a lo que dicen.			
31.	Trata de escuchar lo que otra persona está diciendo cuando está hablando.			
32.	Cuando está hablando ¿los demás le escuchan con interés?			
33.	En discusiones, se le dificulta ver las cosas desde el punto de vista de las otras personas.			
34.	Pretende estar escuchando a los otros cuando realmente no lo hace.			
35.	En conversaciones puede decir la diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que puede estar sintiendo.			
36.	Cuando habla, está consciente de cómo las otras personas están reaccionando a lo que usted está diciendo.			
37.	Siente que las personas con las que generalmente se socializa, desean que sea una persona con actitudes diferentes.			
38.	Las otras personas entienden sus sentimientos.			
39.	Piensan los demás que usted siempre cree que está en lo correcto.			
40.	Admite que está equivocado cuando sabe que está equivocado realmente.			
TOTALES				

* *Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.*

AUTOEVALUACIÓN 1.2.4: % EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACION. *Continuación...*

En la “hoja de cálculo” siguiente, circule el valor que corresponda a la respuesta que marcó con una “x”, cada pregunta del cuadro anterior. Siga las instrucciones que le marca la “hoja de cálculo” y llegue al resultado final.

	SI	NO	ALGU- NAS VECES		SI	NO	ALGU- NAS VECES		SI	NO	ALGU- NAS VECES
1.-	3	0	2	14.-	3	0	2	27.-	0	3	1
2.-	3	0	2	15.-	3	0	2	28.-	0	3	1
3.-	0	3	1	16.-	0	3	1	29.-	3	0	2
4.-	0	3	1	17.-	0	3	1	30.-	0	3	1
5.-	3	0	2	18.-	0	3	1	31.-	3	0	2
6.-	0	3	1	19.-	3	0	2	32.-	3	0	2
7.-	3	0	2	20.-	3	0	2	33.-	0	3	1
8.-	3	0	1	21.-	0	3	1	34.-	0	3	1
9.-	3	0	2	22.-	0	3	1	36.-	3	0	2
10.-	0	3	1	23.-	3	0	2	36.-	3	0	2
11.-	3	0	2	24.-	0	3	1	37.-	0	3	1
12.-	0	3	2	25.-	0	3	1	38.-	3	0	2
13.-	0	3	1	26.-	3	0	2	39.-	0	3	1
								40.-	3	0	2
SUMAS	(<u> </u>) +	(<u> </u>) +	(<u> </u>) +	SUMAS	(<u> </u>) +	(<u> </u>) +	(<u> </u>) +	SUMAS	(<u> </u>) +	(<u> </u>) +	(<u> </u>) +
= GRAN TOTAL *		*	EL GRAN TOTAL SE MULTIPLICA POR DIEZ Y SE DIVIDE ENTRE DOCE, DÁNDONOS EL PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD EN COMUNICACIÓN.					SU % DE EFECTIVIDAD*			%*

* Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.

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: se 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**

AUTO EVALUACIÓN 1.3.1: LA SENSACIÓN PERSONAL DEL TIEMPO

Conteste brevemente cada una de las siguientes preguntas. Antes de contestarlas reflexione su respuesta, le será útil el resultado del presente cuestionario.

1.	<i>¿Cuál es su opinión particular del tiempo?:</i>
2.	<p><i>¿Para usted dónde es el tiempo más importante?</i></p> <p>2.1 En la universidad <input type="checkbox"/></p> <p>2.2 Con la familia, en el hogar <input type="checkbox"/></p> <p>2.3 Con los amigos <input type="checkbox"/></p> <p>2.4 Cuando está solo <input type="checkbox"/></p> <p>2.5 Con la comunidad y en sociedad <input type="checkbox"/></p> <p>2.6 Es igual en todos los casos <input type="checkbox"/></p>
3.	<p><i>¿Ha elaborado usted un programa o una lista de logros o metas para este año?:</i></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> PORQUE NO:</p>
4.	<p><i>¿Sabe usted con toda certeza hacia donde va? ¿y a donde quiere llegar?</i></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> PORQUE NO.</p>
5.	<i>¿En qué forma afecta a su vida personal el tiempo?</i>
6.	<i>¿Qué sensaciones percibe cuando ve que su tiempo "LE RINDE"?</i>
7.	<i>¿Qué sensaciones percibe cuando siente que lo desperdicia...o que no le rindió como esperaba?</i>
8.	<p><i>¿Siente y se recrimina con frecuencia que desperdicia el tiempo...o no esta obteniendo algo útil de él?</i></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> PORQUE NO:</p>

* Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.

AUTO EVALUACIÓN 1.3.1: LA SENSACIÓN PERSONAL DEL TIEMPO Continuación...

9.	<p><i>¿Se apoderan sobresaltos o ansiedad cuando no sabe qué hora es?</i></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> PORQUE NO</p>
10.	<p><i>Se siente culpable y se recrimina cuando llega tarde a la universidad ?</i></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> PORQUE NO:</p>
11.	<p><i>¿Se siente culpable y se recrimina cuando llega tarde a su casa o a una reunión o actividad familiar?</i></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> PORQUE NO:</p>
12.	<p><i>¿Se siente culpable y se recrimina cuando llega tarde con sus amigos o a una reunión o evento social o con la comunidad?</i></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> PORQUE NO</p>
13.	<p><i>¿Se siente culpable y se recrimina cuando llega tarde a su casa o a una reunión o actividad familiar?</i></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> PORQUE NO:</p>
14.	<p><i>¿Se siente culpable y se recrimina cuando llega tarde con sus amigos o a una reunión o evento social o con la comunidad?</i></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> PORQUE NO:</p>
15.	<p><i>¿Qué hace cuando está “haciendo o matando” tiempo”?</i></p>
16.	<p><i>¿Qué significa para usted “hacer provechoso o productivo” su tiempo?</i></p>
17.	<p><i>Defina lo que representa para usted el tiempo de los demás. ¿Cómo lo considera?</i></p>
18.	<p><i>¿Qué siente usted cuando alguien “Juega” con su tiempo? ¿Qué ha hecho?</i></p>
19.	<p><i>¿Qué es lo primero que piensa y hace al despertar cada mañana?</i></p>

* Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.

AUTO EVALUACIÓN 1.3.2: DISTRIBUCIÓN DE MI TIEMPO

Considere usted una semana de lunes a domingo promedio en su vida. Piense como ocupa su tiempo día a día en las actividades enunciadas a continuación. Para mayor facilidad conteste en horas completas o en medias horas.

Las actividades enunciadas no son limitativas. Si considera que debe agregar algunas que son importantes para usted, anótelas en los renglones “Otra” con los números 23 al 25.

UNA SEMANA PROMEDIO								
ACTIVIDADES		LUNES	MARTES	MIERC.	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
1	Trabajando normalmente							
2	Transportándome a y del trabajo.							
3	Desayunando en casa o fuera de ella.							
4	Comiendo en casa o fuera de ella							
5	Cenando en casa o fuera de ella.							
6	Durmiendo diaria mente.							
7	Platicando o jugando con mis hijos o hermanos.							
8	Viendo la televisión o películas en casa							
9	Oyendo música, y/o leyendo							
10	Comentando y conviviendo con mi cónyuge o pareja.							
11	Conviviendo con mis padres y otros familiares.							
12	Haciendo deporte o ejercicio.							
13	En fiestas, cines, discotecas, bares, etc.							
14	Capacitándome para mi trabajo.							
15	Estudiando o ampliando mis conocimientos.							

* Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.

AUTO EVALUACIÓN 1.3.2: DISTRIBUCIÓN DE MI TIEMPO. Continuación...

UNA SEMANA PROMEDIO								
ACTIVIDADES		LUNES	MARTES	MIERC.	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
16	Conviviendo con los amigos.							
17	Hablando por teléfono o celular.							
18	En actividades comunitarias y religiosas.							
19	Descansando, en la siesta, etc.							
20	Llevando y/o trayendo a los niños a y de la escuela							
21	Ayudando a los hijos en sus tareas y estudios.							
22	Pensando y reflexionando solo.							
23	Otra (especificar)							
24	Otra (especificar)							
25	Otra (especificar)							
TOTAL								
GRAN TOTAL PROMEDIO SEMANAL								

1. Sume cada día y anote el resultado en el renglón de “TOTAL” correspondiente al día específico.
2. Sume los totales de cada día y anote el resultado en el renglón denominado “GRAN TOTAL PROMEDIO SEMANAL”.
3. Analice el resultado final, haga sus conclusiones y compártalas con sus compañeros de curso de acuerdo a las instrucciones del moderador.

Conclusiones
<p>.....</p> <p>.....</p>

* Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.

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”.*

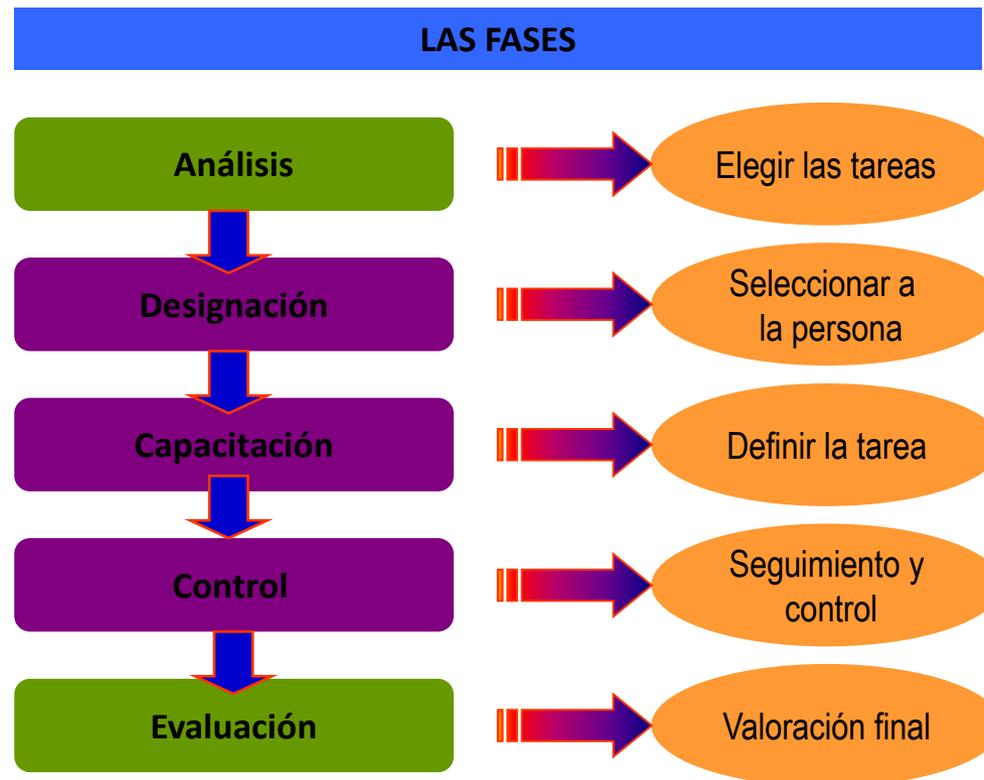
* Beneficios al Delegar

- ❑ 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

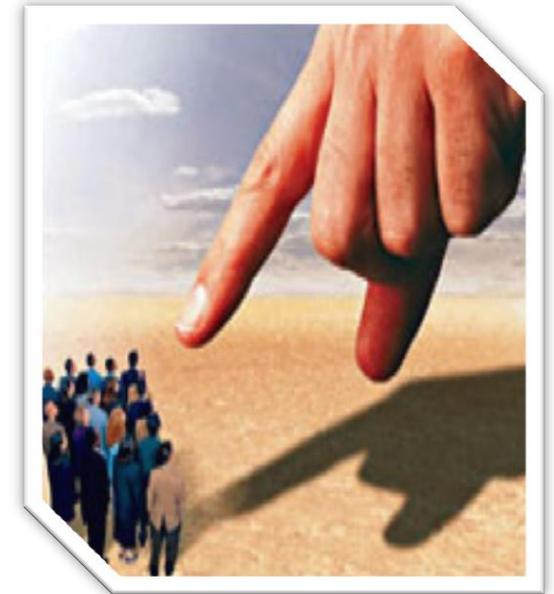


TAREAS QUE EL LÍDER NO DEBE DELEGAR	
RESPONSABILIDADES	FACTORES QUE CONSIDERAR
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	El liderazgo resulta esencial para que un equipo o proyecto alcance el éxito.
PREMIOS E INCENTIVOS	El líder establecer los niveles de remuneraciones justas y adecuadas de los miembros del equipo.
SEGUIMIENTO 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.

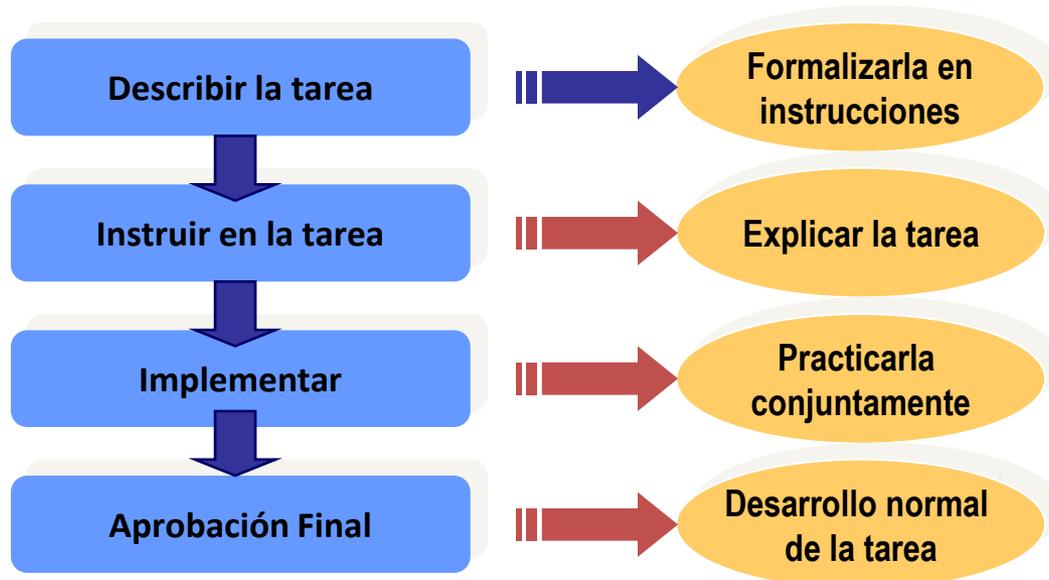


PREGUNTAS PREVIAS PARA ELEGIR A UN MIEMBRO DEL EQUIPO	
<input checked="" type="checkbox"/>	¿Hay alguien que podría y debería, trabajar más?
<input checked="" type="checkbox"/>	Cada uno de los miembros del equipo, ¿tiene al menos una tarea que desarrollará y aumentará sus aptitudes?
<input checked="" 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.
	

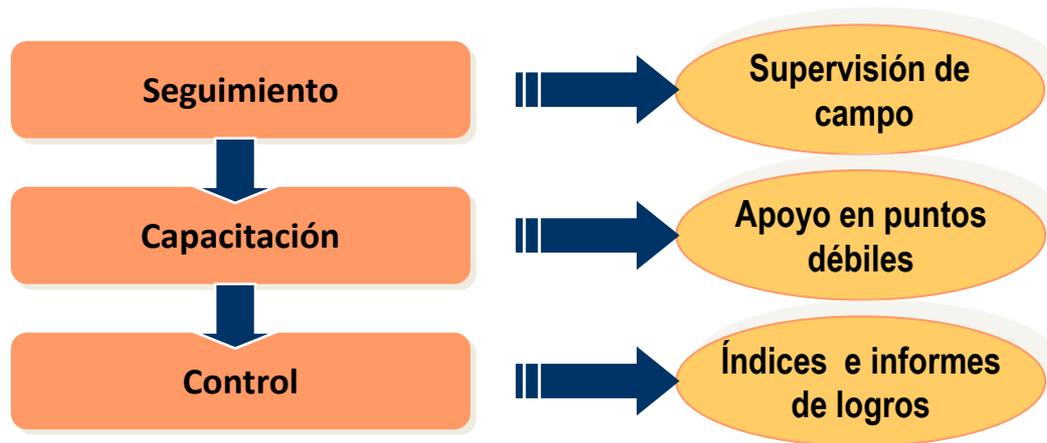
CAPACITAR PARA DELEGAR

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*.



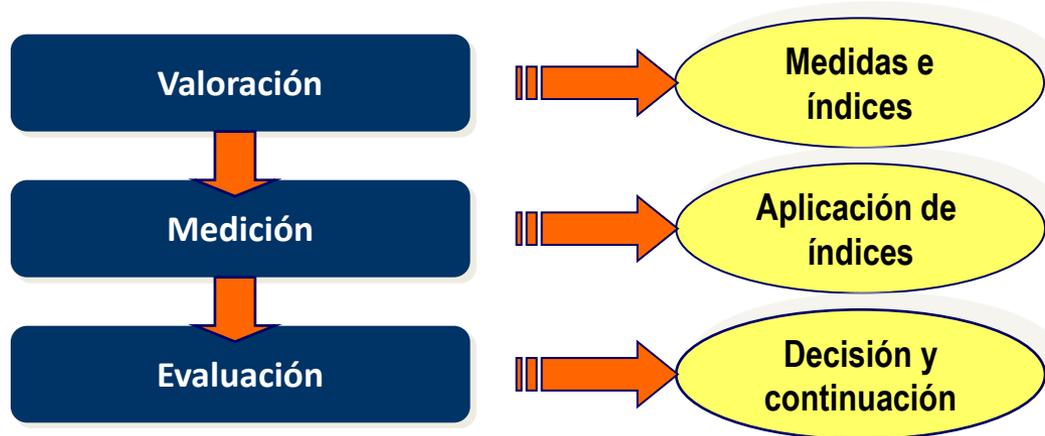
SEGUIMIENTO Y CONTROL

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.



AUTOEVALUACIÓN 1.4.1: SU ACTITUD CON RESPECTO A SER SUPERVISOR

Por favor complete esta hoja diseñada para medir su actitud. Lea la frase y encierre en un círculo el número al que crea pertenecer. Si encierra un 5 significa que su actitud no podría ser mejor en esa área; si encierra un 1; significa que es posible que la supervisión no sea para usted.

	DE ACUERDO			EN DESACUERDO		
	5	4	3	2	1	
1. Busco la responsabilidad.		5	4	3	2	1
2. Es importante para mi convertirme en un supervisor respetado.	5	4	3	2	1	
3. Disfruto al ayudar a otros hacer un buen trabajo.	5	4	3	2	1	
4. Deseo saber más sobre la conducta humana.		5	4	3	2	
5. Deseo subir la escalera gerencial.	5	4	3	2	1	1
6. Estoy ansioso de aprender y dominar las habilidades de Supervisión.	5	4	3	2	1	
7. Me gustan las situaciones de liderazgo.	5	4	3	2	1	
8. Trabajar con un empleado problema sería un reto interesante	5	4	3	2	1	
9. Pretendo dedicar tiempo a aprender habilidades de motivación.	5	4	3	2	1	
10. Me emociona la oportunidad de ser supervisor.	5	4	3	2	1	

_____ TOTAL

Si obtuvo una puntuación **arriba de 40, tiene una actitud excelente para ser supervisor.** Si tuvo **entre 25 y 40, puede que tenga ciertas reservas.** Una puntuación **menor de 25 indica que probablemente no debería aspirar a ser supervisor.**

* *Transcriba sus respuestas en el **Formato de Concentración de Resultados** al final del presente manual.*



FORMATO DE CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS

El presente **Formato de Concentración de Resultados** debe ser contestado por el estudiante de acuerdo a la solución que le dio a las diferentes autoevaluaciones y casos prácticos del material del presente Módulo, y **debe presentarse impreso** para poder tener derecho a presentar el examen de acreditación del Módulo en la fecha programada para ello.

Si no puede imprimir este documento, por favor solicite un juego del mismo en la Dirección Académica del ITESCAM en el edificio (A) planta alta con la Ingeniera Beatriz Adriana Cámara Puc, en los horarios de 9:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 4:00pm.

TGE 2014. MODULO 1 ESTRUCTURA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL .

FORMATO DE CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS TGE MODULO 1.0

NOMBRE:					CARRERA		MATRICULA NO:				
RESIDENCIA:			EDAD		AÑOS	TRABAJA		SI		NO	
ESTADO CIVIL:	SOLTERO:		CASADO:		OTRO:						

ESTE FORMATO DEBE LLENARSE CON LOS DATOS QUE SE SOLICITAN DE CADA UNA DE LAS AUTO-EVALUACIONES, CASOS PRÁCTICOS Y REQUERIMIENTOS SEÑALADAS A CONTINUACIÓN Y DEBE ENTREGARSE RESUELTO E IMPRESO PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN DE ACREDITACIÓN DEL MÓDULO .

AUTO EVALUACIÓN 1.2.1. CONDUCTAS EN LA COMUNICACIÓN

SUME**	*	*	*	SUME *	*	*	*	SUME**	*	*	*
MULTI-PLIQUE	X 3	X 2	X 1	MULTI-PLIQUE	X 3	X 2	X 1	MULTI-PLIQUE	X 3	X 2	X 1
TOTAL*	*			TOTAL*	*			TOTAL*	*		

AUTOEVALUACIÓN 1.2.2 : CAPACIDAD DE COMUNICARSE

*CVE	*CASI SIEMPRE	**ALGUNAS VECES	**CASI NUNCA
1.-*	*	*	*
2.-*	*	*	*
3.-*	*	*	*
4.-*	*	*	*
5.-*	*	*	*
6.-*	*	*	*
7.-*	*	*	*
8.-*	*	*	*
9.-*	*	*	*
10.-*	*	*	*

AUTOEVALUACIÓN 1.2.2 : CAPACIDAD DE COMUNICARSE

*SUMA DE LAS COLUMNAS =	*TOTAL	**
--------------------------------	---------------	-----------

Resultados de su capacidad para comunicarse. Puntos obtenidos

0	7	15	23	30
*	*	*	*	*
0% MALA	25% REGULAR	50% BUENA	75% EXCELENTE	100%

***SU CAPACIDAD DE COMUNICARSE ES DEL:**

% **



FORMATO DE CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS TGE MODULO 1.0

**HOJA
NO.**

2

NOMBRE:

CARRERA

MATRICULA NO

**AUTOEVALUACIÓN 1.2.3:
CANALES DE ACCESO**

ACEPCIONES	CANALES DE ACCESO ✓			SI SU RESPUESTA ES CORRECTA MARQUE C
	VISUAL	AUDITIVO	KINESITÉSICO	
1	*	*	*	*
2	*	*	*	*
3	*	*	*	*
4	*	*	*	*
5	*	*	*	*
6	*	*	*	*
7	*	*	*	*
8	*	*	*	*
9	*	*	*	*
10	*	*	*	*
11	*	*	*	*
12	*	*	*	*
13	*	*	*	*
14	*	*	*	*
15	*	*	*	*
TOT	*	*	*	*

AUTOEVALUACIÓN 1.2.4: % EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN

=GRAN TOTAL**	**	EL GRAN TOTAL SE MULTIPLICA POR DIEZ Y SE DIVIDE ENTRE DOCE, DÁNDONOS EL PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD EN COMUNICACIÓN.
SU % DE EFECTIVIDAD*	%	

AUTO EVALUACIÓN 1.3.1: LA SENSACIÓN PERSONAL DEL TIEMPO

ESTA AUTOEVALUACIÓN SE DIVIDE EN DOS PARTES: OPCIÓN MÚLTIPLE Y PREGUNTAS ABIERTAS, SE LE RECOMIENDA QUE OBSERVE DETALLADAMENTE EL ORDEN DE LOS NUMEROS DE LAS PREGUNTAS.

PREGUNTA	*SI	*NO	**PORQUE NO			
3.-*	*	*				*
4.-*	*	*				*
8.-*	*	*				*
9.-*	*	*				*
10.-*	*	*				*
11.-*	*	*				*
12*	*	*				*
13.-*	*	*				*
14.*	*	*				*
2.-*	2.1*	2.2*	2.3*	2.4*	2.5*	2.6*

FORMATO DE CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS TGE MODULO 1.0

**HOJA
NO.**

3

NOMBRE:

CARRERA

MATRICULA NO

AUTO EVALUACIÓN 1.3.1: LA SENSACIÓN PERSONAL DEL TIEMPO

***PREGUNTA ABIERTAS**

1.-*

5.-*

6.-*

7.-*

15.-*

16.-*

17*

18.-*

19.-*

AUTO EVALUACIÓN 1.3.2: DISTRIBUCIÓN DE MI TIEMPO

TOTAL:

*

GRAN TOTAL PROMEDIO SEMANAL:

*

CONCLUSIONES

*

AUTOEVALUACIÓN 1.4.1: SU ACTITUD CON RESPECTO A SER SUPERVISOR

PUNTUACIÓN TOTAL:

*

FECHA DE ENTREGA

FIRMA DEL ESTUDIANTE