

**VA** CONSULTORES, S.C.



# TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2019

*LICENCIATURA EN INGENIERÍAS*

**CALKINÍ, CAMPECHE  
AGOSTO DE 2019**

## **TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2019 LICENCIATURAS EN INGENIERÍAS**

### **OBJETIVO GENERAL DEL DIPLOMADO**

Proporcionar a los estudiantes del ITESCAM próximos a egresar las técnicas de gestión ejecutiva fundamentales, que les ayuden a incorporarse productivamente tanto a una organización pública o privada, como para desarrollar una actividad profesional independiente o especialmente a formar y operar su propia empresa”.

### **ÍNDICE GENERAL DEL DIPLOMADO**

#### **MÓDULO I. TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

**1.0** La gestión ejecutiva

**2.0** Comunicación ejecutiva.

**3.0** Liderazgo y equipos de trabajo participativos.

**Caso Práctico Modular - CPM - Módulo I**

**Anexo 1.0: Autoevaluaciones**

#### **MÓDULO II. TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO**

**4.0** Planeación estratégica.

**5.0** Toma de decisiones estratégicas.

**Caso Práctico Modular – CPM - Módulo II**

**Anexo 2.0: Autoevaluaciones**

#### **MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DE DESARROLLO PROFESIONAL**

**6.0** Técnicas de negociación.

**7.0** Manejo de conflictos.

**8.0** Desarrollo profesional.

**Caso Práctico Modular – CPM – Módulo III**

**Anexo 1: Administración del tiempo.**

**Anexo 2: Curricular Vitae.**

**Anexo 3: La entrevista de trabajo.**

# **TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2019**

## ***LICENCIATURAS EN INGENIERÍAS***

### **MÓDULO I.**

## **TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **INTRODUCCIÓN:**

## **LA GESTIÓN EJECUTIVA**

**TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018**  
**LICENCIATURAS EN INGENIERÍAS**

**MODULO I: TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

ÍNDICE		PAG.
<b>Capítulo 1.0 La gestión ejecutiva.</b>		<b>6</b>
<b>1.1</b>	<b>La información: materia prima de la gestión ejecutiva.</b>	<b>7</b>
<b>1.2</b>	<b>La gestión ejecutiva.</b>	<b>8</b>
<b>1.3</b>	<b>Las organizaciones.</b>	<b>9</b>
<b>1.4</b>	<b>Los recursos de las empresas e instituciones.</b>	<b>9</b>
<b>1.5</b>	<b>Desarrollo organizacional.</b>	<b>10</b>
<b>1.6</b>	<b>Tipos de estructuras de las organizaciones.</b>	<b>11</b>
<b>1.7</b>	<b>Objetivos básicos del desarrollo organizacional.</b>	<b>11</b>
<b>Capitulo 2.0: La comunicación ejecutiva.</b>		<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Comunicar y comunicación.</b>	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>Comunicación ejecutiva.</b>	<b>14</b>
<b>2.3</b>	<b>Funciones de la comunicación ejecutiva.</b>	<b>14</b>
<b>2.4</b>	<b>Tipos de comunicación en las organizaciones.</b>	<b>15</b>
<b>2.5</b>	<b>Conducta y comunicación.</b>	<b>16</b>
<b>2.6</b>	<b>Barreras de la comunicación.</b>	<b>16</b>
<b>2.7</b>	<b>Estilo de comunicación pasiva.</b>	<b>17</b>
<b>2.8</b>	<b>Estilo de comunicación agresiva.</b>	<b>18</b>
<b>2.9</b>	<b>Estilo de comunicación asertivo.</b>	<b>19</b>
<b>2.10</b>	<b>Programación neurolingüística – PNL, y la comunicación.</b>	<b>20</b>
<b>2.11</b>	<b>Los sistemas de representación sensorial.</b>	<b>21</b>
<b>2.12</b>	<b>Sistemas de la comunicación ejecutiva.</b>	<b>22</b>
<b>2.13</b>	<b>Pacto de lenguaje.</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo 3.0 Liderazgo y equipos de trabajo participativos</b>		<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Liderazgo.</b>	<b>24</b>
<b>3.2</b>	<b>El ejercicio del liderazgo</b>	<b>24</b>
<b>3.3</b>	<b>Estilos de liderazgo.</b>	<b>25</b>
<b>3.4</b>	<b>Los diez atributos del buen líder.</b>	<b>25</b>
<b>3.5</b>	<b>La madurez y el estilo de liderazgo.</b>	<b>26</b>
<b>3.6</b>	<b>Como evalúan los seguidores a su líder.</b>	<b>27</b>

ÍNDICE		Pag.
3.7	Evaluación del nivel de madurez de los seguidores y del líder.	28
3.8	Causas frecuentes de fracaso en el liderazgo.	29
3.9	Teoría del GRID administrativo del liderazgo.	29
3.10	Coaching.	31
3.11	¿Qué es el coach?.	32
3.12	La supervisión.	34
3.13	Objetivos de la supervisión.	35
3.14	La importancia de delegar.	36
3.15	Tareas que el líder no debe delegar.	37
3.16	Seleccionar a la persona adecuada.	37
3.17	Equipos de trabajo participativos.	39
3.18	Equipos vs grupos.	39
3.19	Grupos de trabajo vs equipos de trabajo.	49
3.20	El trabajo en equipo se basa en las “5 c”.	41
3.21	Equipos de trabajo por su finalidad	42
Caso práctico individual modulo 1.0		43
Formato de Entrega		47
Anexo Módulo 1.0: Autoevaluaciones		49
Autoevaluación 1.1: % Efectividad en la comunicación		50
Autoevaluación 1.2: Egograma		52

## TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018 *LICENCIATURA EN INGENIERÍAS*

### MÓDULO I. TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### CAPÍTULO 1.0 LA GESTIÓN EJECUTIVA

#### ***IMPORTANTE:***

EL MATERIAL DE ESTE MODULO HA SIDO DISEÑADO PARA SU ESTUDIO, CONSULTA E INVESTIGACIÓN.

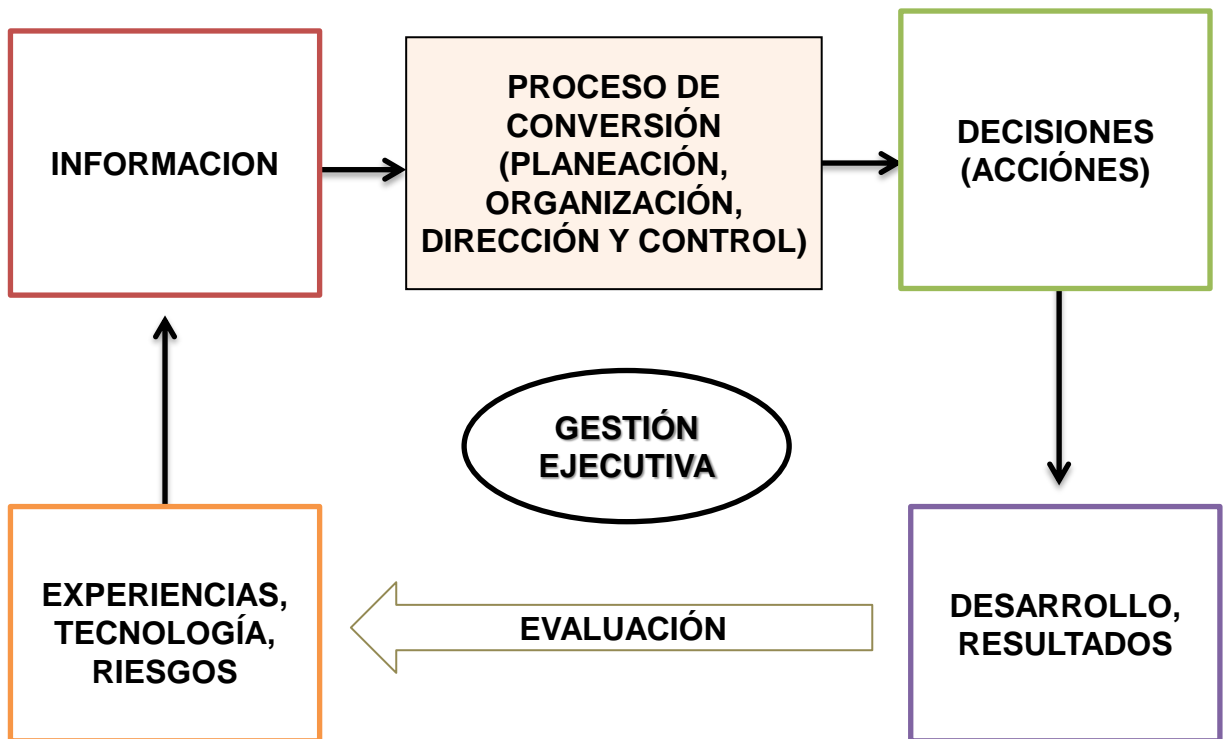
RECUERDE QUE PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EXAMEN DE ESTE MÓDULO, DEBERÁ USTED **ENTREGAR DEBIDAMENTE CONTESTADO EL FORMATO DE REPORTE DEL CASO PRÁCTICO MODULAR –CPM**, YA SEA IMPRESO O LLENADO A MANO PARA PODER TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN FINAL.

EL DOCUMENTO ANEXO, CONTIENE AUTOEVALUACIONES QUE SON OPCIONALES DE RESPUESTA Y LE PUEDEN SERVIR DE AYUDA.

## 1.1 INFORMACIÓN: MATERIA PRIMA DE LA GESTIÓN EJECUTIVA

Improvisar o adivinar, pueden ser manifestaciones que lleven a un resultado exitoso, más sin embargo circunstancial o situacional. las *técnicas de gestión ejecutivas*, permiten la conversión de la información en decisión, esto es, partir de datos precisos, hacia fines concretos que a su vez se convierten en información, fuente de nuevas decisiones.

### PROCESO ADMINISTRATIVO



**LA INFORMACION ES LA MATERIA PRIMA DE LAS DECISIONES.  
ES LA FUENTE DE LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS**

La gestión ejecutiva se entiende de acuerdo a diferentes conceptos tales como:

***Conjunto de acciones para administrar una empresa u organización***

***La capacidad del ejecutivo para decidir las mejores opciones para lograr el desarrollo de la organización.***

**El sustento de la gestión ejecutiva es la calidad, suficiencia y confiabilidad de la información con la que cuenta para decidir.**

## 1.2 LA GESTIÓN EJECUTIVA

Las técnicas administrativas de gestión ejecutivas, con el enfoque de competencias ejecutivas, 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. Se les define también como las “capacidades efectivas para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”.

Cinco son las competencias ejecutivas que se tratan en los módulos del TGE:

Comunicación ejecutiva  
Liderazgo participativo  
Planeación estratégica;  
Toma de decisiones y  
Negociación y manejo de conflictos.

Se refieren a la conducción de una empresa o institución en su funcionamiento interno y en sus relaciones con terceros, el mercado y la sociedad, con la responsabilidad de lograr eficiente y productivamente los objetivos previamente definidos para la organización por sus dueños, accionistas o la propia sociedad.

***Ser productivas es para las organizaciones una necesidad imperativa, para poder ser competitivos en costos y calidad en los mercados domésticos y mundiales.***

- ▶ 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.



### 1.3 LAS ORGANIZACIONES

Se definen como el “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”.

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas cooperando cuando:

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

### 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.

### 1.4 RECURSOS DE LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES

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.

## 1.5 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un proceso sistemático y planificado de roles o funciones que han de desarrollar los miembros de una organización para trabajar juntos de forma efectiva para alcanzar las metas fijadas. Se encarga de que todos los procesos que se llevan a cabo en una organización se actualicen y se dirijan a un fin común, en todas las áreas.



### CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. **Valores humanos:** Se centran en las creencias positivas y en el potencial del personal.
2. **Orientación sistemática:** Se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización
3. **Agente de cambio.** Utiliza personas y grupos para estimular y coordinar el cambio.
4. **Solución de problemas:** Analiza problemas reales y hace énfasis en las soluciones concretas.
5. **Aprendizaje-Experiencia:** Los integrantes experimentan y aprenden a resolver problemas.
6. **Retroalimentación:** Proporciona retroalimentación para que se fundamenten sus decisiones.
7. **Orientación a contingencias:** Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares.
8. **Construcción de equipos:** Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales.

## 1.6 TIPOS DE ESTRUCTURAS DE LAS ORGANIZACIONES

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.

### ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

- ☐ Estructura por los departamentos o áreas funcionales.
- ☐ Empresas estables y que tengan con pocos productos o servicios
- ☐ Agrupa a personas que tienen una posición similar o que desarrollan funciones semejantes,
- ☐ Se aplica en pequeñas y medianas empresas.

### ORGANIZACIÓN POR PRODUCTOS Y SERVICIOS

- ☐ Organizaciones que agrupan las actividades por los productos o servicios que comercializan.
- ☐ Empresas que tienen gran cantidad de productos
- ☐ El crecimiento hace indispensable que se nombre a varios gerentes divisionales por 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.
- ☐ Buscar la mayor integración de recursos especializados.
- ☐ Es aplicable solo para aquellas empresas que trabajan en proyectos.
- ☐ La empresa tiene una orientación hacia la generación de utilidades de los proyectos.

## 1.7 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.

## TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018 *LICENCIATURA EN INGENIERÍAS*

### MÓDULO I. TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### CAPÍTULO 2.0 LA COMUNICACIÓN EJECUTIVA

#### ***IMPORTANTE:***

EL MATERIAL DE ESTE MODULO HA SIDO DISEÑADO PARA SU ESTUDIO, CONSULTA E INVESTIGACIÓN.

RECUERDE QUE PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EXAMEN DE ESTE MÓDULO, DEBERÁ USTED **ENTREGAR DEBIDAMENTE CONTESTADO EL FORMATO DE REPORTE DEL CASO PRÁCTICO MODULAR –CPM**, YA SEA IMPRESO O LLENADO A MANO PARA PODER TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN FINAL.

EL DOCUMENTO ANEXO, CONTIENE AUTOEVALUACIONES QUE SON OPCIONALES DE RESPUESTA Y LE PUEDEN SERVIR DE AYUDA.

## 2.1 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 O TENER ALGO EN COMÚN.

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:** Las personas que emite un mensaje desde puestos de niveles ascendentes, descendentes, o laterales.

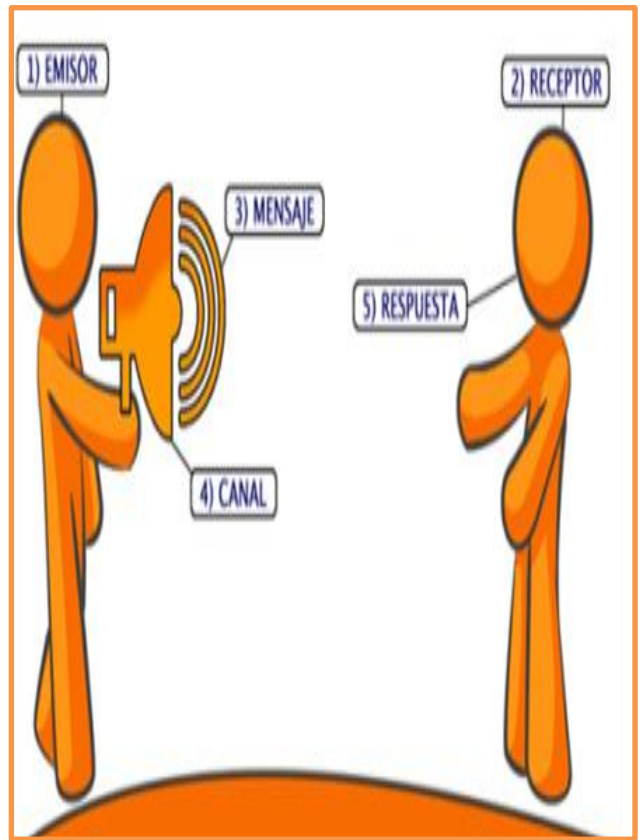
**Receptor:** Las personas que recibe un mensaje desde puestos de niveles ascendentes, descendentes, o laterales.

**Mensaje:** Contenido de la información que se envía, normalmente referida al trabajo.

**Canal:** Medio por el que se envía el mensaje. Verbal, escrito, digital, audiovisual, etc.

**Código:** Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje de acuerdo al pacto de lenguaje interno.

**Contexto:** Situación en la que se produce la comunicación. Relación normal, eventual o específica



**En las organizaciones, la buena práctica de la comunicación ejecutiva permite que todos sus integrantes tengan claro que los hace comunes con las estructuras recursos, relaciones, equipos y en general finalidades de las empresas o instituciones creando su propia cultura organizacional**

## 2.2 COMUNICACIÓN EJECUTIVA

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 en la organización 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 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.

## 2.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EJECUTIVA

- ☑ Informar al personal de sus funciones y de su desempeño
- ☑ Evitar el aislamiento dentro de la empresa y crear un buen clima laboral
- ☑ Fomentar los equipos de trabajo.
- ☑ Difundir noticias, eventos, y promociones de la empresa
- ☑ Fomentar una buena relación con la empresa en eventuales crisis y cuando sea necesario
- ☑ Comunicar la identidad y filosofía de la organización
- ☑ Promover la cultura empresarial
- ☑ Favorecer la retroalimentación entre los componentes de la empresa
- ☑ Dar la bienvenida y dar a conocer a los nuevos empleados,

## 2.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

### COMUNICACIÓN INTERNA:

Su finalidad es lograr a un buen funcionamiento de la empresa y de la gestión de los recursos humanos y en general de la organización. Es **formal** los flujos de información entre los diferentes integrantes y niveles de responsabilidad de la organización utilizan los canales formalmente establecidos por la empresa.

La **comunicación formal** permite conocer los problemas internos, aliviar tensiones y conocer los resultados alcanzados. Fluye como resultado de la operación de la organización y el desempeño de sus integrantes.

A su vez la **comunicación informal**, se origina dentro de la estructura de la empresa y por sus integrantes. Son mensajes que circulan sin un sustento conocido ni seguir canales formalmente establecidos. Pueden ser rumores, chismes y puede ser espontánea o intencional, pero en todos los casos influye en el ambiente interno



### COMUNICACIÓN EXTERNA

Su función principal es para promocionar, y ubicar la organización en sus ámbitos comerciales, técnicos, oficiales y en general entre la sociedad y el público en general, tanto local, como nacional e internacionalmente.



### FORMAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN

#### Directas personales:

Verbal y corporal, escrita, medios informáticos, audiovisual, etc.

#### Indirectas:

Escrita, medios informáticos, audiovisuales, etc.



## 2.5 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 también diferentes.

En las organizaciones los procesos de comunicación se espera produzcan los cambios de conducta, de experiencias e información en las personas orientados a actuar dentro de la cultura y valores internos.

## 2.6 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

- |   |  |
|---|--|
| 1. Falta de planeación                          | 8. Escucha deficiente y evaluación prematura |
| 2. Suposiciones no aclaradas                    | 9. Transmisión deficiente o incoherente      |
| 3. Distorsión semántica                         | 10. Desconfianza, amenaza y temor            |
| 4. Diferencias culturales o de normas           | 11. Exceso de información                    |
| 5. Deficiente retención o falta de confirmación | 12. Brusquedad y exceso de coerción          |
| 6. Mensajes mal expresados                      | 13. Período insuficiente para el cambio.     |
| 7. Mensajes en otros idiomas                    |  |



## 2.7 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.

Son personas que pueden ceder, someterse y no hacer valer sus derechos. Es posible que luego se sientan dolidas, humilladas, resentidas o débiles. Tienden a tener comportamientos agresivos-pasivos, o buscan vengarse de un modo indirecto. Por ejemplo, aceptan hacer un favor a alguien pero luego lo "olvidan" o hacen "sin querer" algo que perjudica o molesta a la otra persona.

Baja la mirada, titubea, baja el tono de voz, postura corporal de indefensión, expresión facial de miedo y/o duda, movimientos corporales nerviosos o inapropiados, evita cualquier posibilidad de desacuerdo o enfrentamiento.

Este estilo de comunicación predomina en los líderes débiles e inseguros. Se refleja en equipos de trabajo fraccionados y orientados a desempeñarse de acuerdo a sus intereses personales.

## 2.8 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.

Siempre está a la defensiva.

No sabe escuchar.

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.

En la conducta agresiva, la persona antepone y defiende sus derechos de una manera ofensiva, deshonesto, manipulativa y/o inapropiada, pasando por encima de los derechos de los demás.

El mensaje que se comunica es: “Mis opiniones, sentimientos, pensamientos cuentan más que los tuyos”, “Es más importante lo mío que lo tuyo”, “Soy superior a ti”.

Acompañando a las manifestaciones verbales suelen darse comportamientos no verbales, destinadas al mismo fin: mirada agresiva y fija, aumento de volumen de la voz, gestos o posturas de amenaza, gestos enérgicos, enfrentamiento, habla rápida, etc.

Este estilo de comunicación predomina en los líderes autoritarios y con alto grado de egolatría y se refleja en equipos de trabajo desintegrados y sin compromisos en lograr resultados. Se limitan a proteger su puesto o trabajo.

## 2.9 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.

Implica responder sin agresividad, respetando a la otra persona, al mismo tiempo que se niega a hacer algo que no se desea o que se considera injusto.

No levanta la voz, ni muestra ira. Se establecen compromisos y soluciones que benefician a ambas partes.

El mensaje transmitido debe ser claro y concreto para que sea interpretado tal como es. Permite expresar lo que se siente, piensa, cree o se necesita, sin ofender a los otros, abriendo posibilidades de diálogo y amistad.

Mantiene la mirada directa y sin agresividad, tono de voz firme, pero no elevado, postura corporal erecta, movimientos corporales serenos, asentimientos hacia los argumentos de los demás.

### 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.

*Este estilo de comunicación corresponde a los líderes participativos, con sentido de autocrítica, y se refleja en equipos de trabajo integrados, comprometidos en lograr resultados, con integrantes solidarios*

## 2.10 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:

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.

- 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

**Se fundamenta en el estudio de tres aspectos de la representación sensorial del ser humano y los clasifica en:**

**Auditivos, Visuales y Kinestésicos**



## 2.11 LOS SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL

Todos los seres humanos nos comunicamos con otras personas a través de nuestros sentidos, denominados “canales de acceso”, que constituyen nuestro sistema de representación con las demás personas.

<u>Sistema Representativo Auditivo</u>	<u>Sistema Representativo Visual</u>	<u>Sistema Representativo Kinestésico</u>
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.	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.	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.
		

### EXPRESIONES DE ACUERDO A SU CANAL DE ACCESO

Oír	Ver	Duro
Silencio	Previsto	Tocar
Repetir	Panorama	Palpar
Expresar	Mirar	Sentir
Murmurar	Claro	Estrechar
Ruido	Brillante	Suave
Escuchar	Reflejar	Rechazar
Rumor	Revelar	Sacar
Suena	Turbio	Repeler
Sintonizar	Mostrar	Contactar

## 2.12 SISTEMAS DE LA COMUNICACIÓN EJECUTIVA

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

### ☐ Comunicación institucional.

Son los mensajes que fluyen de manera formal, preferentemente escrita. Contienen la normatividad, la filosofía institucional, la planeación estratégica, y en general todo aquello que se refiere a la cultura de la organización.

### ☐ 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, y en general toda la terminología de naturaleza técnica, se aplican específicamente en la organización

### ☐ 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 del personal de los diferentes niveles funcionales de la organización

### ☐ Comunicación de innovaciones.

Son los mensajes informales, temas de conversación y actividades de integración en las que se expresan la solidaridad y el interés humano del personal de los diferentes niveles funcionales de la organización

### ☐ Comunicación externa.

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

## 2.13 PACTO DE LENGUAJE

**Cada organización tiene y desarrolla su propia cultura como resultado del interactuar de sus integrantes y su propia evolución y respuesta al medio ambiente y su mercado; por tanto tiene su propias expresiones de lenguaje estructural que constituye un pacto tácito de comunicación interna**

## TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018 *LICENCIATURA EN INGENIERÍAS*

### MÓDULO I. TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### CAPÍTULO 3.0 LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO

#### ***IMPORTANTE:***

EL MATERIAL DE ESTE MODULO HA SIDO DISEÑADO PARA SU ESTUDIO, CONSULTA E INVESTIGACIÓN.

RECUERDE QUE PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EXAMEN DE ESTE MÓDULO, DEBERÁ USTED **ENTREGAR DEBIDAMENTE CONTESTADO EL FORMATO DE REPORTE DEL CASO PRÁCTICO MODULAR –CPM**, YA SEA IMPRESO O LLENADO A MANO PARA PODER TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN FINAL.

EL DOCUMENTO ANEXO, CONTIENE AUTOEVALUACIONES QUE SON OPCIONALES DE RESPUESTA Y LE PUEDEN SERVIR DE AYUDA.

### 3.1 LIDERAZGO

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

- ⇒ 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 anteriores pero reconoce que el liderazgo es fundamentalmente cuestión de valores.

### 3.2 EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO

*Es la capacidad de influir. Requiere de tres elementos básicos*

- A. Diagnosticar, es decir, ser capaz de entender la situación en la que se pretende influir*
- B. Adaptarse, ser capaz de adaptar la conducta propia, así como las que estén bajo su control, a las contingencias de la situación*
- C. Comunicar, o ser capaz de transmitir los mensajes de manera que la gente los entienda y acepte con facilidad.*

*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.*

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





### 3.3 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”

<i>Enfocado hacia las personas</i>	Le interesa la <i>opinión de su personal</i> y la imagen que tienen de él. <i>No forma equipos</i> y normalmente su <i>comportamiento es suave, voluble y muy flexible</i> .
<i>Enfocado hacia los resultados</i>	Le interesa lograr el <i>cumplimiento de los objetivos y metas establecidos</i> . <i>No forma equipos</i> y normalmente su <i>comportamiento es rígido e inflexible</i> .

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 que se concentran en la producción y en los empleados.*

### 3.4 LOS DIEZ ATRIBUTOS DEL BUEN LÍDER

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.

### 3.5 LA MADUREZ Y EL ESTILO DE LIDERAZGO

Por **madurez** debemos entender:

- ☒ La *cualidad 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*

#### LA MADUREZ DEL LÍDER ACTUAL 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 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.*

### 3.6 COMO EVALUAN LOS SEGUIDORES A SU LÍDER

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

NEGATIVO (JEFE DE GRUPO)	POSITIVO (LIDER DE EQUIPO)
<i>No acepta, ni busca cambios.</i>	<i>Acepta y promueve los cambios.</i>
<i>No comparte experiencias ni información.</i>	<i>Comparte experiencias e información.</i>
<i>No involucra a los demás en las decisiones.</i>	<i>Involucra a los demás en las decisiones.</i>
<i>Trabaja aislado. No participa.</i>	<i>Participa y promueve la participación.</i>
<i>Es indiferente al desempeño y al esfuerzo.</i>	<i>Niega y ataca la autocomplacencia.</i>
<i>Es reactivo con los superiores, iguales y empleados.</i>	<i>Es proactivo en la mayoría de sus relaciones.</i>
<i>Su interés primordial es cumplir con los objetivos y fomentar la colaboración de sus miembros.</i>	<i>Las metas actuales se asumen con la participación de los demás.</i>
<i>Considera la solución de problemas y de los conflictos internos como una pérdida de tiempo.</i>	<i>Considera que la solución de problemas y de los conflictos internos son responsabilidad de todo el equipo.</i>
<i>Controla la información y comunica solamente lo que cree o piensa que los miembros del grupo deben saber.</i>	<i>Se comunica asertivamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</i>
<i>En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.</i>	<i>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</i>
<i>Involucra a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto y límites.</i>	<i>Facilita que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que se involucre y actúe.</i>
<i>Es resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que él.</i>	<i>Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Fomenta y facilita esta conducta.</i>
<i>No estimula la creatividad ni motiva al personal a ser creativo. Carece de visión de medio a largo plazo.</i>	<i>Estimula la creatividad a nivel de equipo y el respaldo mutuo. Es visionario en el medio y largo plazo.</i>

### 3.7 EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LOS SEGUIDORES Y DEL LÍDER

I.- INMADUREZ	II.- MADUREZ MEDIA	III.- MADUREZ PLENA
Piensa principalmente en sí mismo. no toma en cuenta los puntos de vista de los demás.	Toma en cuenta a ciertas personas que le simpatizan y sus puntos de vista.	Tiene un alto sentido de empatía, 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 protagonista	En algunos casos es subjetivo, inseguro, desconfiado y protagonista	Es objetivo, seguro de si mismo, confía en los demás y no es protagonista.
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.

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.

### 3.8 CAUSAS FRECUENTES DE FRACASO EN EL LIDERAZGO

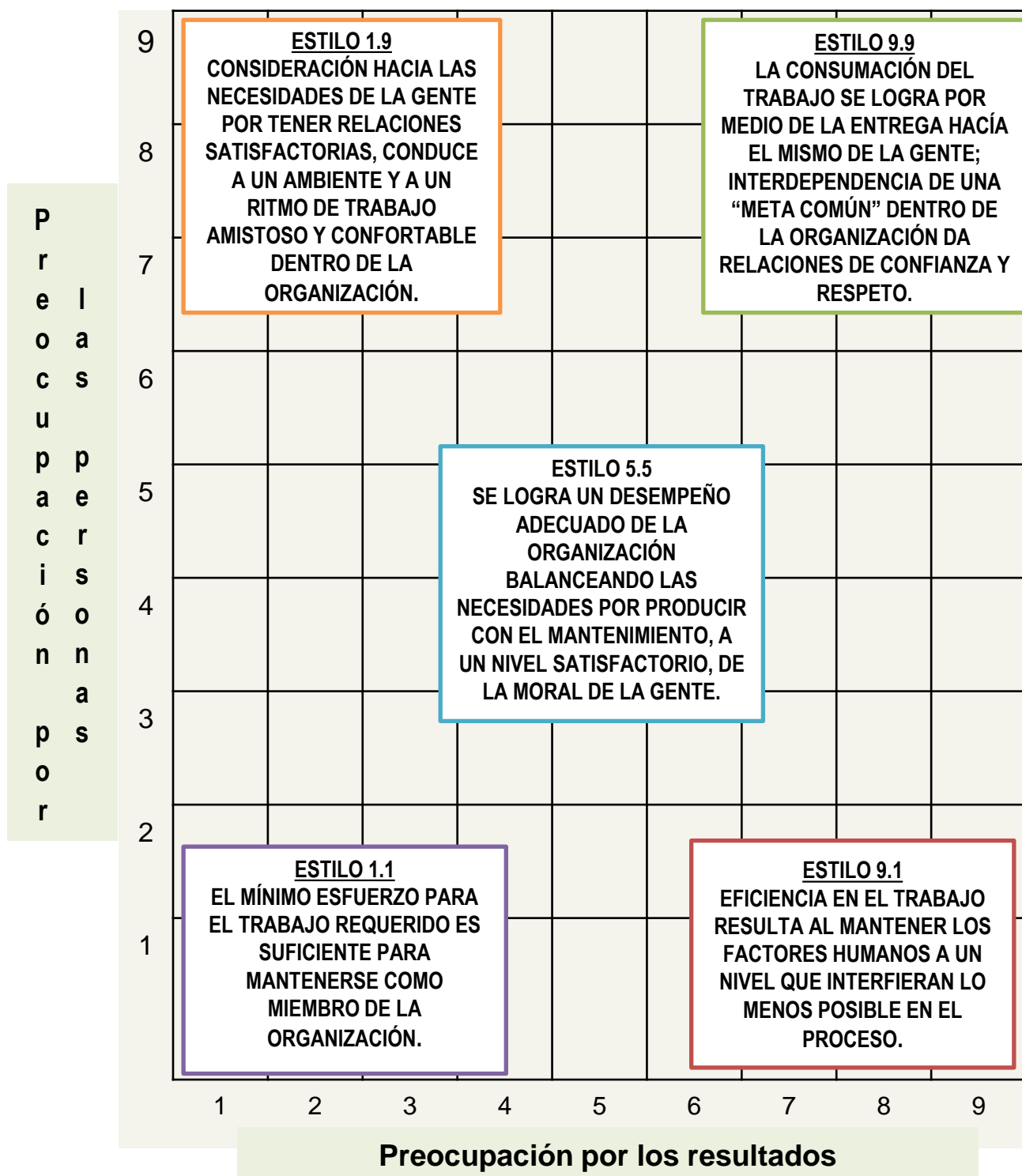
<b><i>Incapacidad para organizar detalles</i></b>	El líder siempre está demasiado ocupado para hacer cualquier cosa que se le pueda pedir en su condición de líder.
<b><i>Mala disposición para prestar servicios modestos.</i></b>	Que el mejor de entre ustedes será quien ofrezca servicio a todos es una verdad que todos los líderes observan y respetan
<b><i>Expectativas de gratificación</i></b>	Expectativas de gratificación por lo que saben y no por lo que hacen con aquello que saben.
<b><i>Temor ante la competencia de los seguidores.</i></b>	El líder que teme que uno de sus seguidores pueda ocupar su puesto está condenado a que se cumplan sus temores.
<b><i>Acentuar la autoridad del Liderazgo</i></b>	Intentar atemorizar a sus seguidores. No es líder el que trata de impresionar a sus seguidores con su autoridad.

### 3.9 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
<b><u>1.1 DEJAR HACER, DEJAR PASAR:</u></b> Implica que el líder no se involucra con el equipo ni con los resultados.	NINGUNA	
<b><u>1.9 ORIENTADA A LAS RELACIÓN CON LAS PERSONAS:</u></b> Al líder le importa principalmente la relación con sus seguidores y no los resultados a lograr.	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b><u>9.1 ORIENTADO A LOGRAR RESULTADOS:</u></b> La prioridad del líder es lograr los resultados establecidos aún a costa de las personas.		<input checked="" type="checkbox"/>
<b><u>5.5 INTERMEDIO O CONCILIADOR:</u></b> El líder trata de llegar a puntos medios entre los resultados y los seguidores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	CONCILIADOR	
<b><u>9.9 PARTICIPATIVO:</u></b> El líder involucra en las metas y fines comunes la participación efectiva de los seguidores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	PARTICIPATIVO	

## LOS CINCO ESTILOS DEL GRID SON:



### 3.10 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 DEL 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 <i>creer en su potencial</i> .
Funciona en base a una <i>relación de confianza y confidencialidad</i> mantenida entre el entrenador y el entrenado.	El <i>entrenado no aprende del coach, sino de si mismo estimulado por el coach</i> .

#### IMPORTANCIA DEL COACHING

<b>Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz</b>	<b>Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.</b>
<b>Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.</b>	<b>Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.</b>
<b>Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.</b>	

#### BENEFICIOS DEL COACHING

<b>Mejora el rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales.</b>	<b>Mejora las relaciones ejecutivo-colaborador.</b>
<b>Fomenta el liderazgo</b>	<b>Desarrolla el potencial de la gente.</b>
<b>Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.</b>	<b>Fortalece el clima laboral.</b>
<b>Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en si mismo.</b>	<b>Aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización.</b>
<b>Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.</b>	



## 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.*

*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.

### 3.11 ¿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.*

#### FUNCIONES DEL COACH

1.	Liderazgo visionario inspirador	2.	Seleccionador de talentos.
3.	Motivador y mentor de desarrollo de carrera	4.	Acompañamiento del desempeño en el campo.
5.	Entrenador de equipos	6.	Consultor del desempeño individual.
7.	Gestor del trabajo en equipo	8.	Estratega innovador.



<b>CARACTERÍSTICAS DEL COACH:</b>	
<b>CLARIDAD</b>	<b>Un coach se asegura de la claridad en su comunicación.</b>
<b>APOYO</b>	<b>Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan.</b>
<b>CONFIANZA</b>	<b>Las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen.</b>
<b>MUTUALIDAD</b>	<b>Significa comprender el punto de vista de los subordinados</b>
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Significa compartir una visión de las metas comunes.</b>
<b>PACIENCIA</b>	<b>El tiempo es clave para prevenir que el coach simplemente reaccione.</b>
<b>CONFIDENCIALIDAD</b>	<b>La confidencialidad de la información individual, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.</b>
<b>RIESGO</b>	<b>Los miembros del equipo no van a ser castigados por sus errores</b>
<b>RESPECTO</b>	<b>Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía.</b>

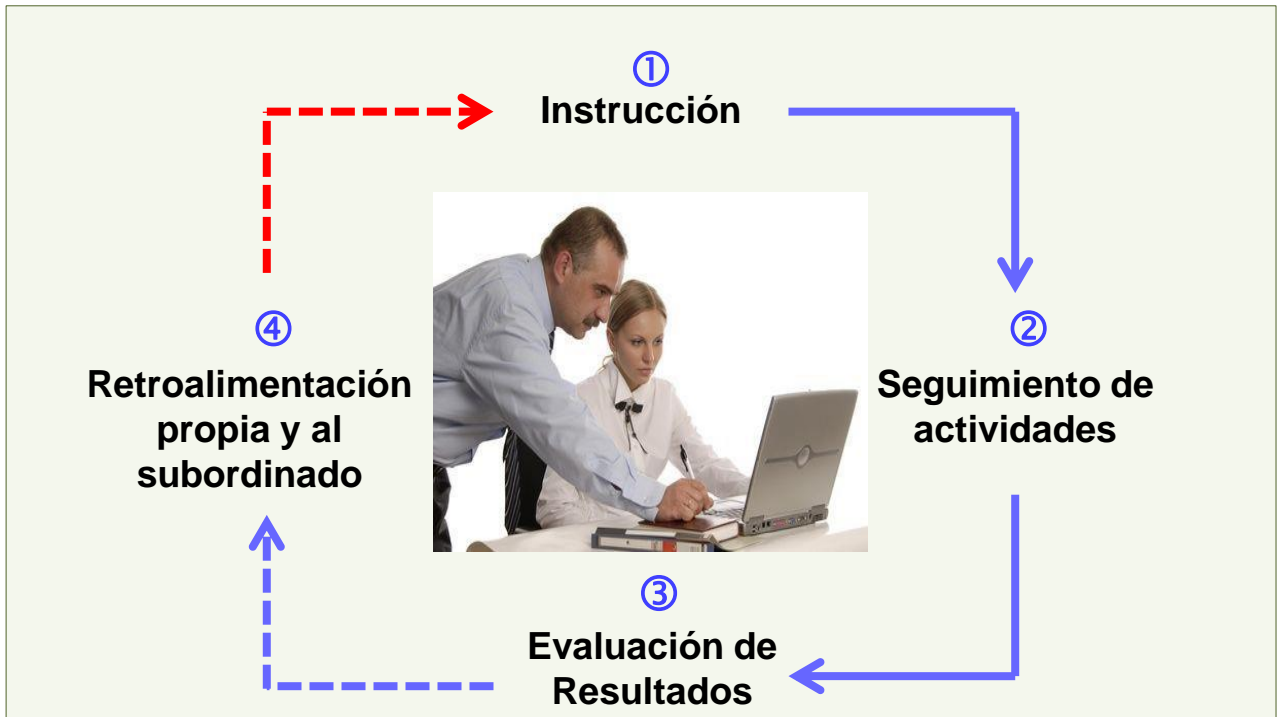
### **El ejecutivo formado en coaching será capaz de:**

- ☒ *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.
- ☒ Crear un *sistema sinérgico de trabajo en equipo* que fortalezca aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

### 3.12 LA SUPERVISIÓN

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

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

## CARACTERÍSTICAS DEL SUPERVISOR

- ✓ Conocimiento del Trabajo
- ✓ Conocimiento de sus Responsabilidades
  - ✓ Habilidad Para Instruir
- ✓ Habilidad Para Mejorar Métodos
  - ✓ Habilidad para Dirigir

## FUNCIONES DEL SUPERVISOR

- ✓ 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.

## 3.13 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.*

### 3.14 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.**

**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**

#### FASES DE LA DELEGACIÓN

Análisis de las tareas		Elegir las tareas
Capacitación		Seleccionar a la persona
Designación		Definir la tarea
Control		Seguimiento y control
Evaluación		Valoración final

#### 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

¿Qué tareas innecesarias estoy realizando?	<input checked="" type="checkbox"/>	No las lleve a cabo usted mismo ni las delegue
¿Cuáles de mis tareas podrían hacer otros?	<input checked="" type="checkbox"/>	Delegue esas tareas en los subordinados
¿Qué tareas sólo puedo realizar yo?	<input type="checkbox"/>	No las puede delegar; establezca prioridades

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

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

### 3.15 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.
Planeación estratégica	La planeación a corto, medio y largo plazo es una tarea que debe originarse y dirigirse por el líder.





### 3.16 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?

CAPACITAR PARA DELEGAR		
Describir la tarea		Formalizarla en instrucciones
Instruir en la tarea		Explicar la tarea
Implementar		Practicarla conjuntamente
Aprobación Final		Desarrollo normal de la tarea

SEGUIMIENTO Y CONTROL		
Seguimiento		Supervisión de campo
Capacitación		Apoyo en puntos débiles
Control		Índices e informes de logros

EVALUACIÓN		
Valoración		Medidas e índices
Medición		Aplicación de índices
Evaluación		Decisión y continuación

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



### 3.17 EQUIPOS DE TRABAJO PARTICIPATIVOS

*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.”*

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

### 3.18 EQUIPOS VS GRUPOS

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

***Sus miembros No poseen una meta común.***

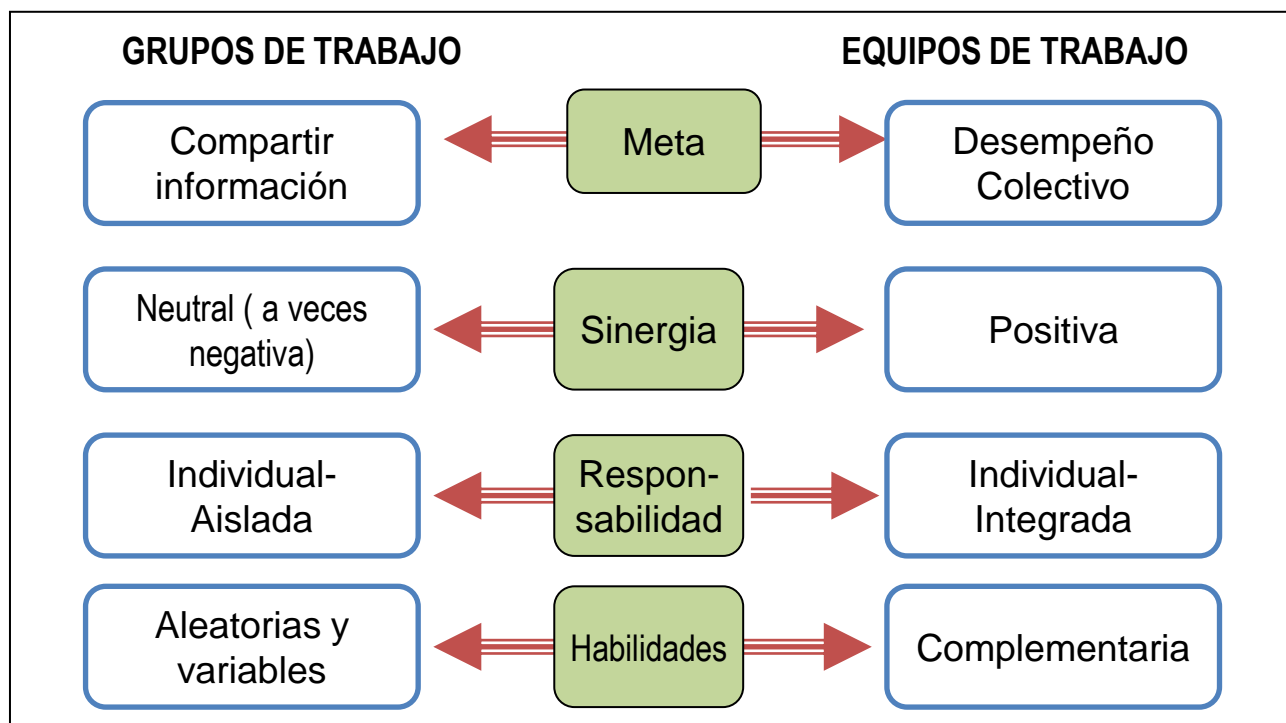
***No trabajan de un modo integrado.***

***No se apoyan mutuamente sus integrantes.***

***Sus relaciones No son duraderas.***

GRUPOS FORMALES:	EQUIPOS DE TRABAJO:
<i>Suelen ser rutinarios, poco creativos y tendientes al aislamiento interno y externo.</i>	<i>Son dinámicos, innovadores y se integran entre sí y con los demás departamentos.</i>
<i>Buscan responsables de los errores y justificaciones a los fracasos.</i>	<i>Buscan soluciones integrales y aprender de los errores y fracasos.</i>
<i>Se ejerce un liderazgo central.</i>	<i>Se ejerce un liderazgo situacional.</i>
<i>La participación de sus miembros es limitada.</i>	<i>Todos sus integrantes participan.</i>
<i>El nivel de compromiso individual con los demás es limitado.</i>	<i>Todos los integrantes tienen un nivel solidario y subsidiario con los demás.</i>
<i>Se gana sólo gracias a ciertos miembros que reclaman el mérito exclusivo.</i>	<i>Se gana gracias al esfuerzo y el mérito de todos sus miembros integrantes.</i>
<i>Todos los equipos de trabajo se originan en un grupo, pero no todos los grupos llegan a desarrollarse como equipos de trabajo.</i>	

### 3.19 GRUPOS DE TRABAJO VS EQUIPOS DE TRABAJO

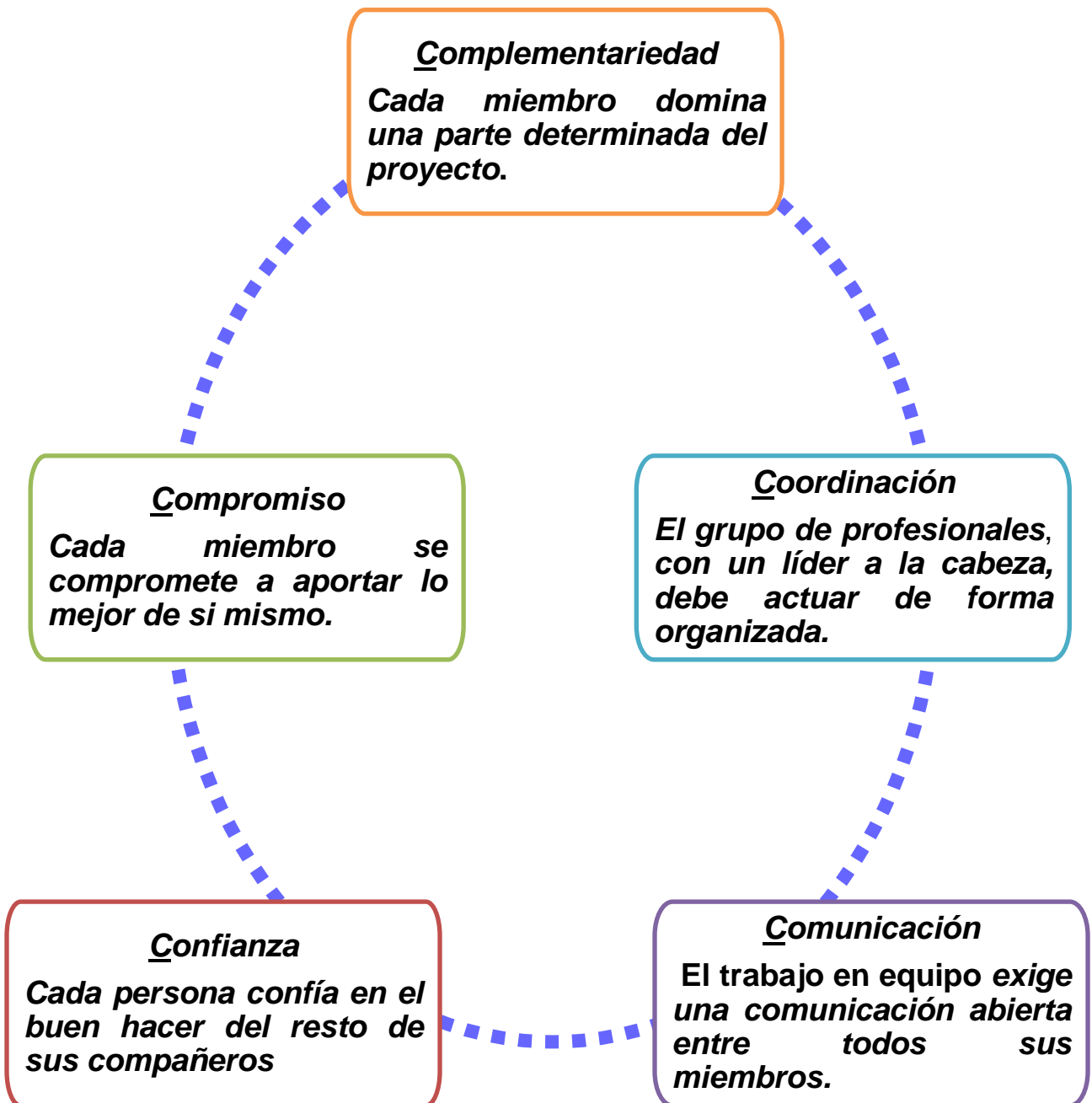


#### CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

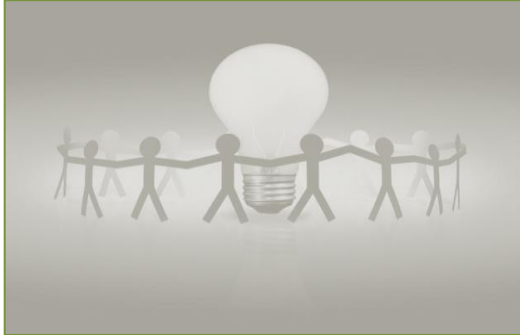
<b>La persona</b>	Es la <i>parte más importante</i> de un equipo.
<b>Objetivo común</b>	Es lo que <i>da sentido y une</i> al equipo.
<b>Liderazgo</b>	<i>Alguien debe orientar, dirigir y entusiasmar al equipo.</i>
<b>Tareas definidas</b>	<i>Cada quien sabe qué hacer, cómo y cuando.</i>
<b>Motivación</b>	<i>Se encuentra en la persona por lo tanto es necesario alentarla.</i>
<b>Sinergia</b>	<i>Sentido de comunidad, pertenencia y apoyo mutuo.</i>
<b>Resultados</b>	El resultado en sí mismo no es el factor constitutivo del equipo, sino <i>la búsqueda permanente de mejora.</i>
<b>intención deliberada</b>	Son <i>producto de una intención deliberada</i> , no de la casualidad.
<b>Capacidades y competencias</b>	Trabajar en equipo requiere de <i>entrenamiento especializado constante</i>
<b>Responsabilidad compartida</b>	Se integran armónicamente por <i>diferentes personas, responsabilidades compartidas</i> por los miembros.



### 3.20 EL TRABAJO EN EQUIPO SE BASA EN LAS “5 C”



### 3.21 EQUIPOS DE TRABAJO POR SU FINALIDAD



#### **EQUIPOS CREATIVOS:**

Creados para *diseñar nuevos productos o servicios, nuevos procesos o campañas, nuevos proyectos*

#### **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.*

## TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018 *LICENCIATURA EN INGENIERÍAS*

### MÓDULO I. TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### CASO PRACTICO MODULAR – CPM

#### MÓDULO I

#### IMPLEMENTOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.

#### ***IMPORTANTE:***

LEA CUIDADOSAMENTE EL SIGUIENTE **CASO PRÁCTICO MODULAR – CPM (PAGINAS. 44 A 46)**, CONSULTE SU MATERIAL, Y CONTESTE LA SOLUCIÓN EN EL **FORMATO DE REPORTE** DEL CASO (**PÁGINAS 47 Y 48**) QUE ES EL DOCUMENTO QUE DEBE ENTREGAR ANTES DEL INICIO DE LA SESIÓN DE TRABAJO DEL MÓDULO I.

RECUERDE QUE PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EXAMEN DE ESTE MÓDULO, DEBERÁ USTED **ENTREGAR DEBIDAMENTE RESUELTO EL FORMATO DE REPORTE**, YA SEA IMPRESO O LLENADO A MANO PARA PODER TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN FINAL.

**CASO PRACTICO MODULAR - MODULO I \*\***  
**IMPLEMENTOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.**

Lea cuidadosamente el siguiente caso práctico modular, consulte y analice el material del Módulo y en base a ello, responda los cuestionamientos que de acuerdo a su criterio y opinión, fundamentan la resolución del caso en sus diferentes conceptos.

Recuerde que entregar el *Formato de Reporte* del caso debidamente resuelto antes del inicio de la sesión de trabajo del módulo, le da derecho a presentar el examen final respectivo.

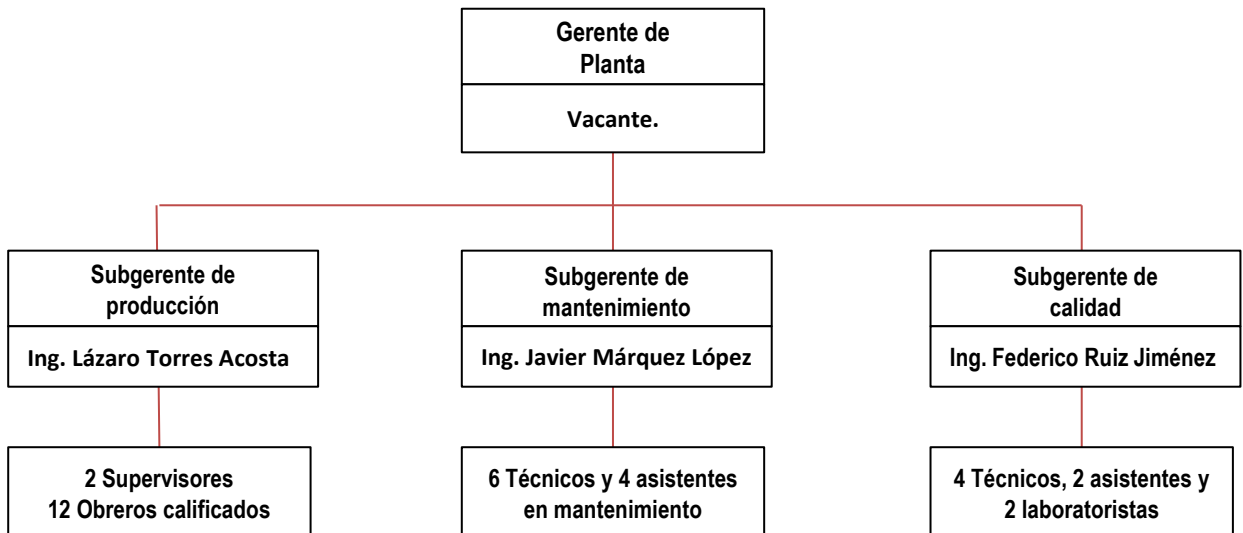
**IMPLEMENTOS AGROINDUSTRIALES SA DE CV\*\***

Implementos Agroindustriales, S.A. de C.V., es una industria dedicada a la producción y comercialización de maquinaria y accesorios agroindustriales. Es una empresa líder en el ramo, con una amplia trayectoria y experiencia en el sector agroindustrial nacional. De origen familiar durante los primeros 20 años de su existencia, hace 10 años se vendió la mayoría accionaria a un grupo de inversionistas mexicanos. Cuenta con su propia tecnología, pero también franquicia tecnología europea en cierto tipo de maquinaria.

Opera una sola planta en el estado de Coahuila, cerca de Saltillo, y su plantilla de personal actual es de más de 350 personas entre obreros y administrativos.

Cuenta con una amplia red de distribuidores en la República, quienes además de vender su maquinaria, han sido capacitados para prestar los servicios de garantía y mantenimiento preventivo de la maquinaria que venden.

Como parte de su programa de crecimiento y desarrollo tecnológico, el Consejo de Administración ha autorizado la construcción y operación de una nueva planta industrial, en el estado de Nuevo León, y para ello ha pensado en que el Gerente de la Planta actual, el Ing. Roberto Ramos Vázquez sea el responsable de llevar a cabo el proyecto. La planta actual seguirá operando paralelamente, por lo que es necesario nombrar a un nuevo Gerente de Planta, de acuerdo a la siguiente estructura.



Para poder tomar la decisión correcta y de manera fundamentada, el Ing. Ramos Vázquez solicitó al departamento de Recursos Humanos que le emitiera un informe de los tres Subgerentes, dividido en dos perfiles, uno personal y uno laboral. La síntesis de dicho reporte se representa a continuación

**\*\* Los datos y nombres del presente caso son ficticios y solo sirven de información para la resolución del caso.**

P E R F I L  P E R S O N A L	<b>Ing. Lázaro Torres Acosta</b>	<b>Ing. Javier Márquez López</b>	<b>Ing. Federico Ruiz Jiménez</b>
	Ing. Industrial - IPN	Ing. Mecánico Electricista - ITESM	Ing. Industrial,- Universidad Coahuila
	Maestría en procesos productivos-IPN	Especialidad en Mantenimiento industrial	Cursando la Maestría en calidad industrial
	35 años. Casado. 2 hijos de 5 y 7 años. En preprimaria y primaria.	42 años. Casado. 3 hijos (16, 17 y 19 años). preparatoria y universidad	31 años, casado, aún sin hijos. Su esposa es de Jalisco
	Nació en Monterrey. A los dos años llegaron a vivir al Estado. Sus padres son maestros	Nació en Saltillo. Estudio en Monterrey, donde trabajó tres años y se casó. Sus padres son comerciantes.	Nació en Saltillo, donde estudio y estudia y se casó. Su padre es funcionario estatal.
	Su esposa es contadora y trabaja en un despacho	Su esposa se dedica a labores del hogar.	Su esposa es LAE., y es alta ejecutiva de corporativo. Viaja mucho tiempo.
	Tiene casa propia, con una hipoteca. 2 autos y en general es ordenado en sus gastos.	Tiene una casa propia, pagada totalmente, 3 autos y practica varios deportes.	Vive en un departamento que están rentando. Él y su esposa tienen su auto.
	Tiene una buena vida familiar. Le gusta leer y caminar diario. Va al cine con su esposa y tiene un grupo de amigos con los que convive en buen grado.	Le da importancia su familia con la que convive mucho. Le gusta hacer deportes con sus hijos. Es una persona reconocida y estimada socialmente.	Cuando no está su esposa no le gusta salir. Le gusta leer y estudiar para su Maestría. Cuando hay oportunidad viaja con su esposa..
P E R F I L  L A B O R A L	Tiene una experiencia en el ramo de 10 años, de los cuales los últimos seis son en la empresa.	Su experiencia laboral es de 20 años, de los cuales los últimos 10 años son en la empresa.	Su experiencia laboral es de 8 años, de los cuales los últimos 3 años son en la empresa.
	Empezó como supervisor de turno y a los dos años fue ascendido a la Subgerencia.	Empezó como técnico de mantenimiento, supervisor de turno y a los 6 años fue ascendido a la Subgerencia.	Empezó como asistente de calidad y a los 5 años fue ascendido a la Subgerencia.
	Dependen 14 personas de él. 2 supervisores y 12 obreros calificados.	Dependen de él 10 personas, de los cuales 6 son técnicos y 4 asistentes de mantenimiento	Dependen de él 8 personas, de los cuales 6 son altamente especializados y 2 a nivel de asistencia
	En general los resultados de su departamento han sido muy buenos, especialmente en productividad y ganancias.	En general los resultados de su departamento han sido buenos, pero muy buenos en situaciones de emergencias de mantenimiento.	En general los resultados de su departamento han sido buenos, destacando su iniciativa de mejorar la calidad.
	Sus subordinados tienen una buena opinión de él, aunque en ocasiones hay conflictos. El índice de rotación en los 3 años anteriores ha sido del 8% anual	Sus subordinados lo tienen en buena estima. El % de rotación en su departamento ha sido de 0 en los últimos 3 años.	Sus subordinados lo respetan por su capacidad e iniciativa aunque es callado y muy disciplinado. El % de rotación en su departamento ha sido de 0%.
	Realiza juntas de análisis de avance de trabajos semanales. Permite la participación y escucha a sus subordinados.	Si bien es formal en sus reportes e informes, prefiere la comunicación directa y constante con su personal. Escucha su personal.	Es firme y puntual. Su comunicación con el personal es formal, clara y concisa. Dialoga en aspectos técnicos con su personal.
	Conoce y cumple estrictamente las políticas, normas y metas.	Conoce y cumple estrictamente las políticas y normas.	Conoce y cumple estrictamente las políticas y normas.
	Si bien conoce bien a cada miembro de su equipo, su relación es solo referida al horario de trabajo.	Conoce bien a cada miembro de su equipo y busca una relación motivadora en el trabajo y en ocasiones fuera del mismo	Si bien conoce bien a cada miembro de su equipo, su relación es solo referida al horario de trabajo y aspectos técnicos.

**\*\* Los datos y nombres del presente caso son ficticios y solo sirven de información para la resolución del caso**

P E R F I L  L A B O R A L	Ing. Lázaro Torres Acosta	Ing. Javier Márquez López	Ing. Federico Ruiz Jiménez
	Puntual, serio, un poco reprimido, muy responsable y disciplinado..	Puntual, amable, muy responsable, disciplinado y expresivo.	Formal, muy responsable, un poco tímido y un poco expresivo.
	Los procesos de supervisión son adecuados, corrigiendo y capacitando, al igual que la delegación de funciones.	Cuando supervisa, le da prioridad a capacitar al subordinado en ejecutar mejor sus trabajos, e igualmente da seguimiento puntual a lo que delega.	En los aspectos técnicos de la labor de su equipo, es un magnifico supervisor, no así en otros aspectos. Sabe delegar y corregir.
	Para decidir realiza un análisis previo de la información con la cuenta, prevé los riesgos y decide.	Las decisiones las toma recopilando toda la información que exista y consultando a su equipo la mayoría de las veces.	Las decisiones de carácter técnicos las toma oportuna y certeramente, en ocasiones consultando a su equipo.
	No le agradan las horas extras, aunque las autoriza y cumple cuando es necesario.	Autoriza las horas extras, como una forma de no presionar en exceso al personal en situaciones de gravedad.	No considera que requiera de horas extras. Busca cumplir eficientemente con el horario.
	Espera un ascenso pues se considera el que tiene mayor preparación y los mejores resultados. En determinado momento ha pensado en dejar la empresa si no es ascendido.	Espera un ascenso pues se es el que tiene mayor experiencia y buenos resultados. No ascender le crearía una preocupación de desarrollo futuro por su edad, pero no ha pensado dejar la empresa.	Ha pensado en el ascenso que sería un reto muy importante para él, pues está seguro que lograría mejorar la calidad y la productividad. No ha contemplado ninguna decisión si no es ascendido por el momento
	Sueldo neto mensual de \$ 53,000.00 más un bono trimestral del 20%	Sueldo neto mensual de \$ 63,000.00 más un bono trimestral del 20%	Sueldo neto mensual de \$ 48,000.00 más un bono trimestral del 20%

**\*\* Los datos y nombres del presente caso son ficticios y solo sirven de información para la resolución del caso.**

### SOLUCIÓN DEL CASO

Lea cuidadosamente la información del caso, especialmente la referida a los perfiles personal y laboral de las personas señaladas como las posibles ocupantes de la vacante de la Gerencia de Planta.

A continuación tiene una lista de 4 puntos que debe responder de acuerdo al material del Módulo presente. Resuélvalos y anote sus respuestas en el formato de **Formato de Reporte** siguiente (páginas 47 y 48), mismo que es el documento que deberá entregar para poder tener derecho a sustentar el caso práctico y el examen final y acreditarla la materia.

1.-	Analice los perfiles de cada uno de los candidatos a la vacante de Gerente de Planta, contestando de acuerdo a su opinión y al material consultado los siguientes conceptos de cada uno: ▶ Tipo de comunicación con su equipo ▶ Tipo de Liderazgo que ejerce ▶ Nivel de madurez como líder
2	Considerando que la empresa requiere para cubrir su vacante desarrollar un líder participativo, de conducta y comunicación asertivos, de alto nivel de madurez, y que sepa delegar, ¿cuál de los tres candidatos considera usted el más apropiado, porque razones y cual sería el programa de desarrollo que como coach del mismo llevaría usted a cabo?.
3	¿Como le comunicaría usted al candidato elegido su decisión y como lo haría con los dos candidatos que no serán ascendidos, previendo que puedan renunciar o bajar su rendimiento?.
4	Anote el numeral de los incisos del Módulo que consulto usted para la solución del presente <b>Caso Práctico Modula - CPM</b>

LA SOLUCIÓN Y RESPUESTAS A LOS PUNTOS ANTERIORES LOS DEBE ESCRIBIR EN LA PAGINAS SIGUIENTES DEL **FORMATO DE REPORTE** (PÁGINAS 47 Y 48) QUE ES EL DOCUMENTO QUE DEBE ENTREGAR ANTES DEL INICIO DE LAS SESIONES DE TRABAJO PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN FINAL DE ACREDITACIÓN DEL MÓDULO.





<b>FORMATO DE REPORTE DEL CASO PRÁCTICO MÓDULO I</b>				<b>2 DE 2</b>	
TGE 2019. MODULO I . TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL INGENIEROS			CASO PRÁCTICO INDIVIDUAL – MÓDULO I IMPLEMENTOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.		
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA	

2.3	¿ Que acciones de capacitación, coaching o desarrollo realizaría usted con el candidato elegido para que fuera un líder participativo, maduro, que sepa delegar y sea asertivo? Mencione al menos 3
.....	
.....	
.....	
.....	

3.0	¿Como le comunicaría usted al candidato elegido su decisión y como lo haría con los dos candidatos que no serán ascendidos?			
3.1	Candidato seleccionado	Nombre:		
	.....			
	.....			
3.2	Candidato NO seleccionado		Candidato NO seleccionado -	
	Nombre		Nombre	
	.....			
	.....			
	.....			
	.....			
4.0	Escriba los números de los incisos de este módulo que consultó usted para resolver el caso-	.....		

<b>NOTAS Y COMENTARIOS</b>				
.....				
.....				
.....				
.....				

**\*SI REQUIERE MÁS ESPACIO PUEDE UTILIZAR EL REVERSO DE ESTAS HOJAS O BIEN AGREGAR LAS QUE REQUIERA**

## TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018 *LICENCIATURA EN INGENIERÍAS*

### MÓDULO I. TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### ANEXO 1.0:

AUTOEVALUACIÓN 1.1: % EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN

AUTOEVALUACIÓN 1.2: EGOGRAMA

#### ***¡IMPORTANTE:***

EL MATERIAL DE ESTE ANEXO ES OPCIONAL DE CONSULTA Y RESPUESTA.  
NO REQUIERE ENTREGAR NINGÚN REPORTE.

## AUTOEVALUACIÓN 1.1: % 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 VECES
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.			
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.			

**AUTOEVALUACIÓN 1.1% DE EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN. Continuación...**

CONCEPTOS. Continuación...		SI	NO	A VECES
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			
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.	Piensen los demás que usted siempre cree que está en lo correcto.			
40.	Admite que está equivocado cuando sabe que está equivocado realmente.			
TOTALES				

# **AUTOEVALUACIÓN 1.1 % DE EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACION. Continuación...**

En la tabla 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 tabla 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	( ) +	( ) +	( ) +	SUMAS	( ) +	( ) +	( ) +	SUMAS	( ) +	( ) +	( ) +
= GRAN TOTAL*			EL GRAN TOTAL SE MULTIPLICA POR DIEZ Y SE DIVIDE ENTRE DOCE, DÁNDONOS EL PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD EN COMUNICACIÓN.					SU % DE EFECTIVIDAD*			%

**DE ACUERDO A LOS RESULTADOS DE LA PROESENTE AUTOEVALUACIÓN ANOTE LOS  
COMENTARIOS ACERCA DE LA UTILIDAD DE SU APLICACIÓN POR USTED**


## AUTOEVALUACIÓN 1.2 : EGOGRAMA

Lea con atención cada pregunta y marque con una “✓” la columna que usted considere corresponde a su conducta actual. *Es importante que al contestar sea honesto.*

EGOGRAMA		CASI NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	FRECUE NTE	MUY FRECUE NTE
1.	Cuando mi objetivo o trabajo no se cumple, reviso bien las fallas o desviaciones.					
2.	Yo me siento mal cuando una persona me hace ver mis errores.					
3.	Yo espero que la gente obedezca mis indicaciones.					
4.	Yo hago investigaciones cuando no se me da el 100% de información.					
5.	Yo sigo las instrucciones de mis superiores aunque no sea fácil					
6.	Yo me siento mal, cuando llego tarde a una cita, por no cumplir a tiempo con un encargo o cuando no logro cosas en el trabajo.					
7.	Yo prefiero usar mi sensibilidad en lugar de buscar hechos reales.					
8.	Yo me siento contento en el trabajo.					
9.	Cuando veo a una persona indispuesta o en problemas, le aconsejo qué hacer.					
10.	Yo insisto en que las cosas se hagan a mi manera.					
11.	Yo tengo la facilidad de darme cuenta cuando alguien está actuando de mala fe, de manera inmoral y/o antisocial.					
12.	Cuando yo sé que algo que quiero puede no estar cuando yo lo requiero, entonces superviso de cerca.					
13.	Yo encuentro la forma de hacer que una tarea aburrida se vuelva interesante.					
14.	Yo asisto a seminarios, conferencias, leo libros, etc. Con la finalidad de mejorar mis actitudes, conocimientos y habilidades.					
15.	Yo siento cuando algo va a salir mal.					
16.	Yo planeo cómo evitar hacer cosas que pudieran considerarse ilegales.					
17.	Yo me veo como pieza clave en los grupos con quienes trabajo (si yo faltara, el equipo lo resentiría).					
18.	Yo bromeo en el trabajo.					
19.	Yo corrijo a mis colaboradores cuando no cumplen una instrucción o meta.					
20.	Yo planeo cómo salirme con la mía (vendiendo ideas, tomando decisiones en grupo, etc.)					
21.	Yo mantengo la calma cuando el ambiente es de conflicto o de choque.					
22.	Yo ayudo a las personas aunque me salga de mis trabajos o mis asuntos.					
23.	Cuando algo me afecta, me aparto para pensar a solas.					

## AUTOEVALUACIÓN 2.2 : EGOGRAMA. *Continuación...*

EGOGRAMA		CASI NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	FRECUE- NTE- MENTE	MUY FRECUE- NTE- MENTE
24.	Yo hiero a las personas sin pensarlo, desearlo o planearlo.					
25.	Yo me tomo tiempo para relajarme.					
26.	Yo soy atento, uso el “por favor” al pedir algo o “gracias” al recibir algo.					
27.	Yo ayudo a la gente.					
28.	Cuando alguien está nervioso, yo lo centro haciéndole ver los hechos.					
29.	Cuando estoy en una reunión y queda el último bocado, yo lo tomo.					
30.	Yo reúno información y antes de usarla, le agrego mis ideas para la toma de decisiones.					
31.	Yo ayudo a mis compañeros si hay una emergencia.					
32.	Yo insisto en que las personas sean precavidas, por ejemplo: usar abrigo en días fríos, taparse en casos de lluvia, etc.					
33.	Yo contesto el teléfono cuidando el tono de mi voz.					
34.	Ingeniosamente, encuentro la forma de que los demás me ayuden en tareas que debo concluir.					

**En el siguiente cuadro anote el valor que corresponde a cada pregunta según la respuesta que señalo en cada caso: 0 – Casi Nunca, 1- Rara Vez, 2 - Algunas Veces, 3 - Frecuentemente y 4 - Muy Frecuentemente y luego sume los totales**

PC	PN	A	PF	NN	NA
3=	9=	1=	7=	8=	2=
11=	17=	4=	13=	10=	5=
19=	22=	14=	15=	12=	6=
24=	27=	16=	20=	18=	23=
35=	31=	21=	30=	25=	26=
36=	32=	28=	34=	29=	33=
<b>TOTALES</b>					
PC	PN	A	PF	NN	NA



## AUTOEVALUACIÓN 2.2: EGOGRAMA.

### GRÁFICA DE TENDENCIA INDIVIDUAL

Elabore la gráfica correspondiente tomando en cuenta los valores que obtuvo en la tabla de TOTALES.

	PC	PN	A	PF	NN	NA
24						24
23						23
22						22
21						21
20						20
19						19
18						18
17						17
16						16
15						15
14						14
13						13
12						12
11						11
10						10
9						9
8						8
7						7
6						6
5						5
4						4
3						3
2						2
1						1
	<b>PC</b> Mando directo estricto	<b>PN</b> Mando apoyador coaching	<b>A</b> Adulto toma de decisiones	<b>PF</b> Intuición coordinada	<b>NN</b> Conducta natural	<b>NA</b> Conducta adaptada

**AUTOEVALUACIÓN 2.2. : EGOGRAMA. Continuación...**

INTERPRETACIÓN
----------------

La siguiente es una explicación de la tendencia de diferentes estados de conducta que la persona puede manifestar. Representa el comportamiento tanto positivo, como negativo de actitud de acuerdo a la situación en que se encuentre el individuo.

<b>PC MANDO DIRECTIVO ESTRICTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Protege cuando es necesario, da normas oportunas, orientando de forma conveniente, velando por la seguridad de los demás.</li> <li>- Demasiado crítico, juzga y evalúa, controla, prohíbe, acusa, señala, protesta. Severo, autócrata, inhibe, infunda miedo.</li> </ul>
<b>PN MANDO APOYADOR COACHING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Alaban, apoyan, explican lo que está bien y es justo, consuelan cuando es necesario, se hacen cargo de los problemas y ofrecen soluciones. Dan permisos adecuados.</li> <li>- Ofrecen permisos inadecuados. Sobreprotectores, demasiado posesivos, y paternalistas, propician la dependencia.</li> </ul>
<b>A ADULTO TOMA DE DECISIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Procesan la información de forma objetiva, razonable, lógica. Toman decisiones adecuadas y encuentran la mejor solución.</li> <li>- Rígidos, interpretan mal, poco objetivos.</li> </ul>
<b>PF INTUICIÓN COORDINAD A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Innatamente intuitivos, creativos,</li> <li>- manipuladores, no razonan, sus conclusiones son inconsistentes.</li> </ul>
<b>NN CONDUCTA NATURAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sensible, instintivos, impulsivo, espontáneos, curiosos, imaginativos.</li> <li>- Miedoso, egocéntrico, demasiado impulsivo.</li> </ul>
<b>NA CONDUCTA ADAPTADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Adaptables a su medio y a los demás, a las exigencias de su entorno.</li> <li>- Pueden perder autenticidad y copiar patrones de conducta no personales.</li> </ul>

**ANOTE SUS COMENTARIOS ACERCA DE LA UTILIDAD DE APLICAR POR USTED EL RESULTADO DE ESTA EVALUACIÓN**

[illegible]