

# TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2021-2022

## TEMARIO GENERAL

### ***Módulo I: Técnicas de Desarrollo Organizacional-DO***

Capítulo 1.0.- La Gestión ejecutiva.

Capítulo 2:0.- Desarrollo Organizacional – DO.

Capítulo 3.0.- Liderazgo y Coaching.

Capítulo 4.0.- Equipos de trabajo.

### ***Módulo II: Técnicas de Diseño Estratégico.***

Capítulo 5.0.- Planeación estratégica.

Capítulo 6.0.- Toma de decisiones estratégicas

Capítulo 7.0.- Administración del Tiempo.

### ***Módulo III: Técnicas de negociación y desarrollo profesional.***

Capítulo 8.0.- Comunicación

Capítulo 9.0.- Negociación.

Capítulo 10.0.- Manejo de conflictos.

Anexos: El desarrollo profesional.

Elaboración del Curriculum Vitae.

La entrevista de trabajo.

## 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, así como que cuenten con el material didáctico de consulta y análisis permanente”.*

CALKINÍ, CAMPECHE, 2021-2022

# TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2020 -2021

## MÓDULO I. TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 1.0 La Gestión Ejecutiva
- 2.0 Desarrollo Organizacional- DO
- 3.0 Liderazgo y Coaching
- 4.0 Equipos de Trabajo

### IMPORTANTE

El material de Diplomado y cada uno de sus módulos, ha sido diseñado para el estudio, consulta e investigación personalizado del estudiante, y su consulta y análisis en línea. Cada módulo contiene auto evaluaciones, ejercicios, casos prácticos y cuestionarios que deben ser resueltos y enviadas conforme a los términos establecidos en la convocatoria del ITESCAM, y como constancias de la participación del alumno y como parte de la evaluación general de aprobación del Diplomado.

**TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2021-2022**  
**MODULO I: TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

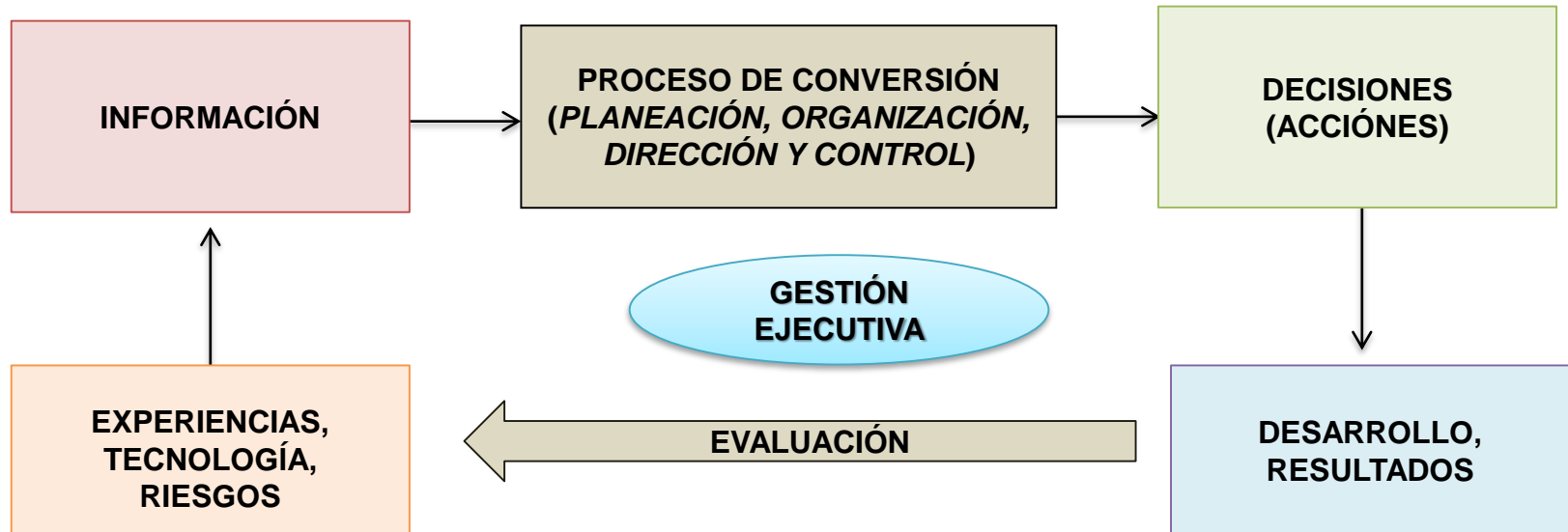
ÍNDICE		Pag.	ÍNDICE		PAG.
<b>Capítulo 1.0.- La gestión ejecutiva.</b>		<b>4</b>	<b>3.5</b>	<b>Teoría del grid administrativo del liderazgo</b>	<b>35</b>
<b>1.1</b>	<b>Información: materia prima de la gestión ejecutiva</b>	<b>4</b>	<b>3.6</b>	<b>La madurez y el estilo de liderazgo</b>	<b>36</b>
<b>1.2</b>	<b>Técnicas de gestión ejecutivas</b>	<b>5</b>	<b>3.7</b>	<b>El liderazgo y las conductas de comunicación</b>	<b>37</b>
<b>1.3</b>	<b>Las competencias ejecutivas – ventajas</b>	<b>6</b>	<b>3.8</b>	<b>¿Cómo evalúan los seguidores al líder ?</b>	<b>38</b>
<b>1.4</b>	<b>Ser competente</b>	<b>6</b>	<b>3.9</b>	<b>Evaluación del nivel de madurez de los seguidores y del líder</b>	<b>39</b>
<b>1.5</b>	<b>Estructura de las competencias ejecutivas</b>	<b>7</b>	<b>3.10</b>	<b>Causas frecuentes de fracaso en el liderazgo</b>	<b>40</b>
<b>1.6</b>	<b>La inteligencia emocional y las aptitudes</b>	<b>8</b>	<b>3.11</b>	<b>Coaching</b>	<b>41</b>
<b>1.7</b>	<b>Auto evaluación 1.2: ¿Cuales aptitudes de inteligencia emocional lo caracterizan mejor?</b>	<b>10</b>	<b>3.12</b>	<b>¿Quién es el coach?</b>	<b>42</b>
<b>Capítulo 2.0.- El desarrollo organizacional – DO</b>		<b>17</b>	<b>3.13</b>	<b>El ejecutivo formado en coaching será capaz de:</b>	<b>43</b>
<b>2.1</b>	<b>Las organizaciones</b>	<b>17</b>	<b>3.14</b>	<b>Auto-evaluación: 3.1 Estilos básicos de liderazgo</b>	<b>51</b>
<b>2.2</b>	<b>Estructura organizacional</b>	<b>17</b>	<b>Capítulo 4.0.- Equipos de trabajo participativos</b>		<b>51</b>
<b>2.3</b>	<b>Clasificación de la organizaciones</b>	<b>18</b>	<b>4.1</b>	<b>Los equipos de trabajo</b>	<b>52</b>
<b>2.4</b>	<b>Entorno de las organizaciones</b>	<b>20</b>	<b>4.2</b>	<b>Los grupos formales e informales</b>	<b>53</b>
<b>2.5</b>	<b>Tipos de estructuras de las organizaciones</b>	<b>21</b>	<b>4.3</b>	<b>Grupos vs equipos de trabajo</b>	<b>54</b>
<b>2.6</b>	<b>Funciones principales de la organización</b>	<b>21</b>	<b>4.4</b>	<b>¿Como se forman los equipos de trabajo?</b>	<b>55</b>
<b>2.7</b>	<b>Proceso organizacional</b>	<b>22</b>	<b>4.5</b>	<b>Integración individual dinámica de los equipos de trabajo</b>	<b>55</b>
<b>2.8</b>	<b>Desarrollo organizacional</b>	<b>23</b>	<b>4.6</b>	<b>Desarrollo de los equipos de trabajo</b>	<b>56</b>
<b>2.9</b>	<b>Características del desarrollo organizacional – DO</b>	<b>24</b>	<b>4.7</b>	<b>Equipos de trabajo por su finalidad</b>	<b>56</b>
<b>2.10</b>	<b>Los puestos en las organizaciones</b>	<b>25</b>	<b>4.8</b>	<b>El trabajo en equipo se basa en las “5 c”</b>	<b>57</b>
<b>2.11</b>	<b>¿Cómo operan las organizaciones?</b>	<b>30</b>	<b>4.9</b>	<b>La supervisión</b>	<b>58</b>
<b>Capítulo 3.0.- Liderazgo y Coaching</b>		<b>30</b>	<b>4.10</b>	<b>La importancia de delegar</b>	<b>59</b>
<b>3.1</b>	<b>El líder</b>	<b>31</b>	<b>4.11</b>	<b>Ejercicio 4.1 estilos de equipos de trabajo</b>	<b>60</b>
<b>3.2</b>	<b>El poder del líder</b>	<b>32</b>	<b>Caso Práctico Módulo I: Su Hotel, S.A.</b>		<b>62</b>
<b>3.3</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>33</b>			
<b>3.4</b>	<b>Estilos de Liderazgo</b>	<b>34</b>			

# CAPÍTULO 1.0 LA GESTIÓN EJECUTIVA

## 1.1 INFORMACIÓN: MATERIA PRIMA DE LA GESTIÓN EJECUTIVA

Las *técnicas de gestión ejecutivas*, contribuyen a la **conversión de la información en decisiones** esto es, **partir de datos precisos, hacia fines y resultados concretos** que a su vez se convierten **en información, fuente de nuevas decisiones**.

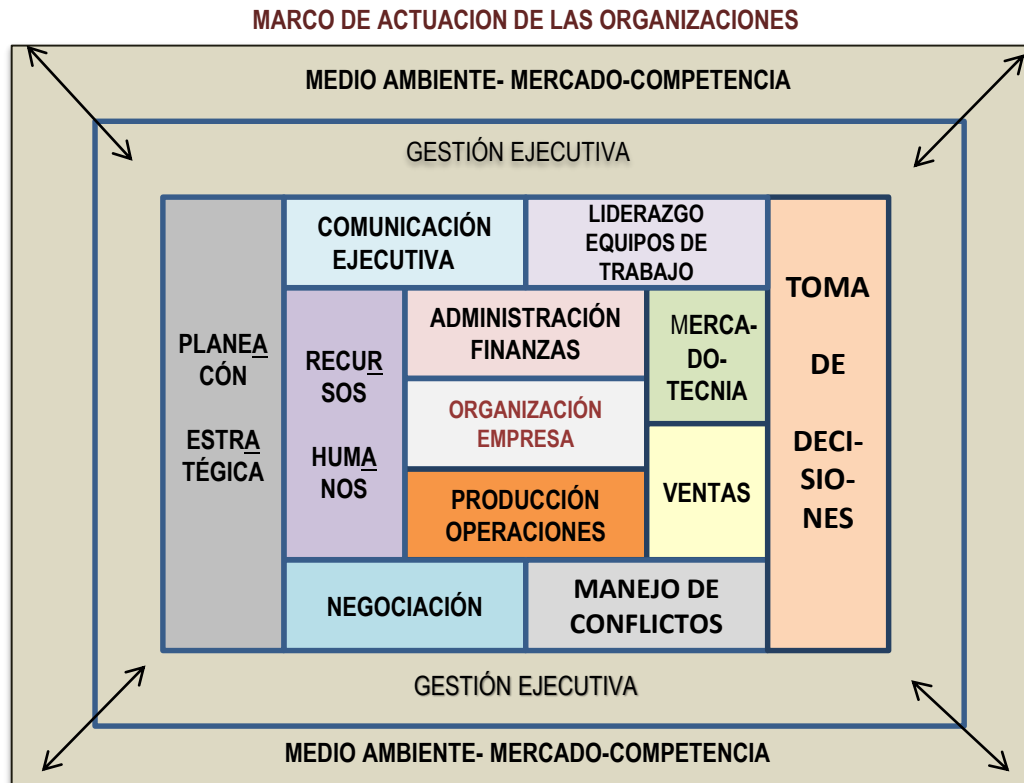
### PROCESO ADMINISTRATIVO



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

## 1.2 TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVAS

La gestión ejecutiva se entiende como “**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.”<sup>(1)</sup>



La **gestión ejecutiva es el conjunto de acciones necesarias para administrar** una empresa u organización.

Quién la desempeña requiere de ejercer **la capacidad para decidir las mejores opciones de lograr el desarrollo de la organización**, a través de **las técnicas administrativas adecuadas** con un **enfoque de competencias ejecutivas**.

constituyen **una filosofía y una estrategia de competitividad, desarrollo y mejora continua**.

Constituyen **una filosofía y una estrategia de competitividad, desarrollo y mejora continua**. Por ello se les define como las “**capacidades efectivas para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada**”.

**El sustento de la gestión ejecutiva es la calidad, suficiencia y confiabilidad de la información con la que cuenta para decidir.** No es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; **es una capacidad real y demostrada.**

### 1.3 LAS COMPETENCIAS EJECUTIVAS

Las organizaciones ( y los profesionistas) para **ser productivas y lograr sus objetivos**, necesitan **ser competitivas en costos, calidad y servicio**. Para ello requieren **implementar estrategias de desarrollo** que consideren **no solo sus recursos tecnológicos y financieros, sino especialmente los humanos**.

Esto se **logra gracias al ejercicio de las competencias ejecutivas**, que se **asocian con la generación de ventajas competitivas, la productividad y la gestión de positiva de los recursos humanos**

- Establecen lo **que espera la organización de la persona**.
- Promueven **la eficiencia y motivación al ubicar las personas** en las funciones de la organización.
- **No son exclusivas de un puesto de trabajo**. Pueden servir para el ejercicio de diferentes empleos.
- **Privilegian el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión y conceptualización** de lo que se hace.
- **Facilitan el aprendizaje, la comunicación y la readaptación**.
- Aclaran los **mecanismos de compensación para la persona y para la organización**.

### 1.4 SER COMPETENTE

Las **competencias ejecutivas o profesionales se vinculan a una tarea o puesto** (por ejemplo competencias propias del programador) o a una **actividad determinada** (competencias de mando o ejecutivas).

Adquirir **determinadas competencias**, requiere **poseer ciertas aptitudes**, así como **desarrollar ciertas conductas o actitudes**. De ahí la importancia de evaluar y aplicar pruebas y mediciones para los procesos de selección y desarrollo de las personas idóneas.

Las **competencias para su aplicación y desarrollo**, tienen normalmente tres niveles:

**Inicial o básico, Medio y Experto o especializado.**

Las organizaciones, de acuerdo a sus necesidades y naturaleza, pueden diseñar y desarrollar sus propias competencias

Una persona **competente** es aquella que pone **en práctica las competencias específicas que muestran su aptitud para ese fin**. Desde el punto de vista de la **competencia profesional, la formación es muy importante para prepararse y adquirir competencias técnicas**.

Una **persona competente es quien sabe cómo se hace algo, sabe hacerlo y le gusta hacerlo o al menos lo hace con ética**. Es decir, no basta con saber cosas sino con saber para qué son, para qué sirven, en qué se usan

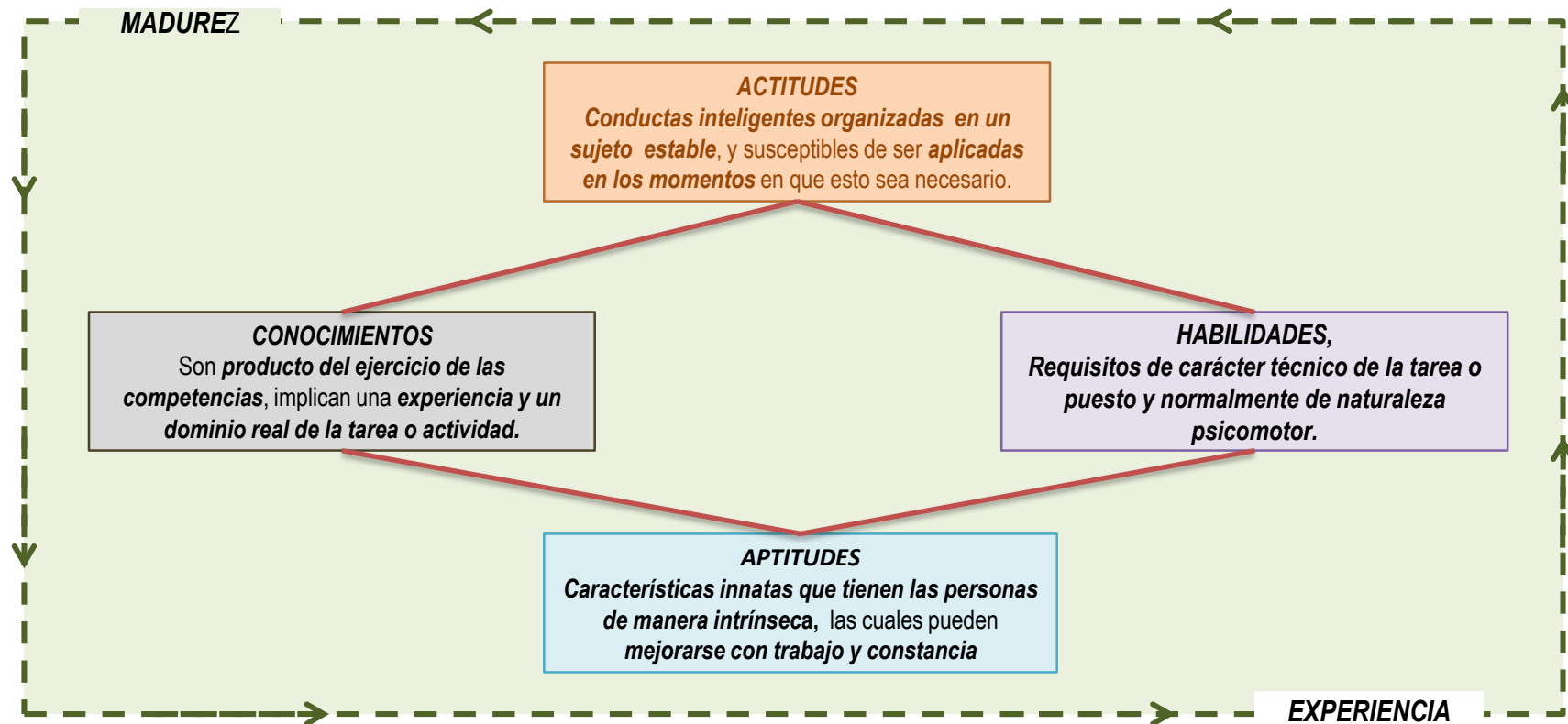
**SER COMPETENTE**, es sinónimo de:  
**Capacitado, diestro, experto, preparado, apto**  
Y esto en el tiempo, significa **que se actualiza y se prepara para ser competente continuamente**



## 1.5 ESTRUCTURA DE LAS COMPETENCIAS EJECUTIVAS

También se define a las **competencias profesionales o ejecutivas** como la:

**“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”.**<sup>(1)</sup>



**“Las competencias son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad”.**

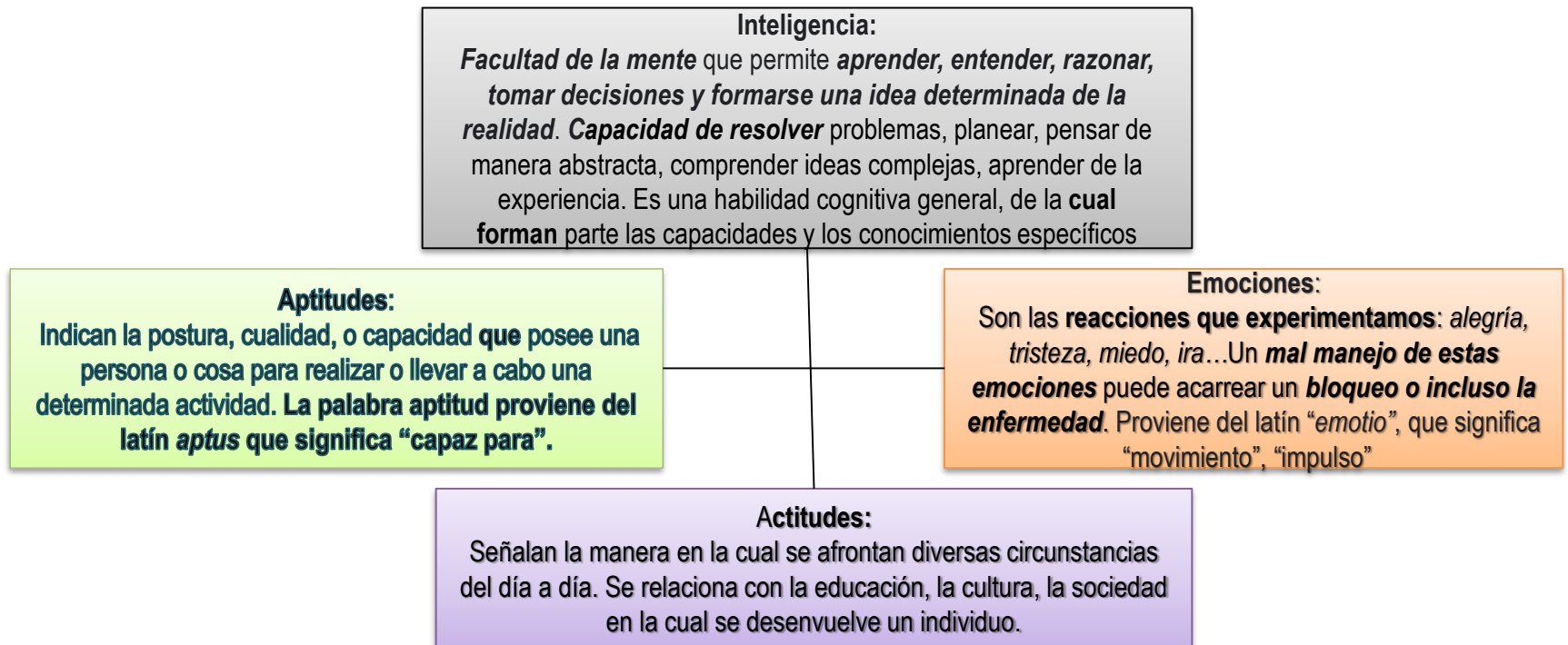
(1) CONOCER “La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas”. Presentación en Power Point, Marzo 1997 en [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

## 1.6 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

“La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”.<sup>(1)</sup>

La **inteligencia emocional** es la capacidad de percibir, expresar, comprender y gestionar las **emociones**. La **Inteligencia Emocional (IE)** puede significar la diferencia entre comportarse de una manera socialmente aceptable y estar fuera de lugar en una situación social determinada.

De acuerdo a Daniel Goleman, la **conciencia de sí mismo** es el **secreto** de la inteligencia emocional. La capacidad de identificar nuestros pensamientos y emociones en cada momento es el secreto para conocernos mejor, sentirnos bien con nosotros **mismos** y **organizar** nuestras **emociones, pensamientos y acciones**.



**Profundizar en el conocimiento personal de su inteligencia emocional**, le permite al individuo, además de **conocerse mejor a sí mismo, actuar de manera estable, integrada y productiva**, tanto en el **desempeño de sus labores y responsabilidades, como en su comportamiento individual y participación social en general**.

(1) El desarrollo de la inteligencia emocional por Daniel Goleman, se basa a su vez en la teoría de las inteligencias múltiples del psicólogo Howard Gardner que propone la existencia de 12 inteligencias potenciales en el ser humano. (lingüística, logo-matemática, espacial, musical, corporal y kinestésica, intrapersonal, interpersonal, emocional, naturalista, existencial, creativa y colaborativa).



APTITUDES PERSONALES: Determinan del dominio de uno mismo	
I	<b>AUTOCONOCIMIENTO:</b> Conocer los propios estados internos, preferencias e intuiciones
1	<b>Conciencia emocional:</b> <i>Significa: reconocer las propias emociones y sus efectos.</i>
2	<b>Autoevaluación precisa.</b> <i>Implica: conocer los propios recursos interiores, habilidades y límites.</i>
3	<b>Confianza en uno mismo:</b> <i>Significa: fuerte sentido de lo que valemos y de nuestras capacidades.</i>
II	<b>AUTORREGULACIÓN:</b> Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.
4	<b>Autodominio:</b> <i>Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.</i>
5	<b>Confiabilidad y escrupulosidad:</b> <i>Significa: mantener la integridad y ser responsable del desempeño personal.</i>
5.1	<b>Confiabilidad:</b> <i>Mantener normas de honestidad e integridad.</i>
5.2	<b>Escrupulosidad:</b> <i>Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.</i>
6.	<b>Adaptabilidad e innovación:</b> <i>Implica: estar abierto a ideas y enfoques novedosos, y ser flexible para reaccionar ante los cambios.</i>
6.1	<b>Adaptabilidad:</b> <i>Flexibilidad para manejar el cambio.</i>
6.2	<b>Innovación:</b> <i>Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y enfoque novedosos y la nueva información.</i>
III	<b>MOTIVACIÓN:</b> Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas
7	<b>Afán de triunfo:</b> <i>Significa: el afán de orientador, de mejorar o responder a una norma de excelencia.</i>
8	<b>Compromiso:</b> <i>Implica: alinearse con los objetivos de un grupo u organización.</i>
9	<b>Iniciativa y optimismo:</b> <i>Significa: exhibir proactividad y persistencia.</i>
9.1	<b>Iniciativa:</b> Disposición para aprovechar las oportunidades.
9.2	<b>Optimismo:</b> <i>Tenacidad para buscar el objetivo pese a los obstáculos y reveses.</i>

## Inteligencia Emocional- IE:

Se compone de **dos grandes grupos** de aptitudes: Las **individuales** y las **sociales**.

A su vez las **individuales** se dividen en **3 diferentes categorías** y las **sociales** a su vez en **dos**. En total suman **22 aptitudes**

APTITUDES SOCIALES: Determinan el manejo de las Relaciones	
IV	<b>EMPATÍA:</b> Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos
10	<b>Comprender a los demás:</b> <i>Implica: percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente por sus preocupaciones.</i>
11	<b>Ayudar a los demás a desarrollarse:</b> <i>Significa: ayudar las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.</i>
12	<b>Orientación hacia el servicio:</b> <i>Implica: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.</i>
13	<b>Aprovechar la diversidad:</b> <i>Significa: cultivar las oportunidades a través de personas diversas.</i>
14	<b>Conciencia política:</b> <i>Implica: interpretar las corrientes sociales y políticas.</i>
V	<b>HABILIDADES SOCIALES:</b> Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables
15	<b>Influencia:</b> <i>Significa: implementar tácticas de persuasión efectivas.</i>
16	<b>Comunicación:</b> <i>Implica: escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.</i>
17	<b>Manejo de conflictos:</b> <i>Significa: negociar y resolver desacuerdos.</i>
18	<b>Liderazgo:</b> <i>Implica: inspirar y guiar a individuos o grupos.</i>
19	<b>Catalizador de cambios:</b> <i>Significa: iniciar o manejar los cambios.</i>
20	<b>Establecer vínculos:</b> <i>Implica: alimentar las relaciones instrumentales.</i>
21	<b>Colaboración y cooperación:</b> <i>Significa: trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos.</i>
22	<b>Habilidades de equipo:</b> <i>Implica: crear sinergia para trabajar en pos de /as metas colectivas.</i>

## 1.7 AUTO EVALUACIÓN 1.1: ¿CUALES APTITUDES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL LO CARACTERIZAN MEJOR?

### INSTRUCCIONES

La percepción, conocimiento y desarrollo de las aptitudes de las personas, constituyen uno de los factores más importantes de su madurez, estabilidad y crecimiento personal y laboral. Basada en la inteligencia emocional, la presente autoevaluación describe 22 aptitudes, divididas en dos grandes grupos: Aptitudes personales y aptitudes sociales. La primera de ellas describe 3 categorías y la segunda dos. Siga las siguientes instrucciones.

- 1** Lea cada una de las acepciones de los cuadros de las 22 aptitudes que se describen a continuación. Según su experiencia y criterio califique cada una de ellas de acuerdo a los siguientes valores. **Anote en el casillero respectivo, 9 si es Muy bien o Bien; 6 Si es aceptable o regular o 3 si es pésimo o malo.**

Grados de evaluación. califique con el número de la columna que corresponda a su opinión o experiencia. sume los valores de cada columna en el renglón total

Muy Bien. Bien <b>9</b>	Aceptable Regular <b>6</b>	Mal Pésimo <b>3</b>
-------------------------	----------------------------	---------------------

#### APTITUD PERSONAL: Determinan el dominio de uno mismo

#### I AUTOCONOCIMIENTO: Conocer los propios estados internos, preferencias e intuiciones

##### 1. CONCIENCIA EMOCIONAL: Significa: reconocer las propias emociones y sus efectos

- Saben qué emociones experimentan y por qué.
- Perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen..
- Reconocen qué efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño.
- Conocen sus valores y metas, y se guían por ellos

**EJEMPLO**

**TOTAL: 1. CONCIENCIA EMOCIÓN**

- 2** Una vez calificada cada acepción de los cuadros de las 22 aptitudes, anote el resultado de sumar los valores de cada columna en el renglón **SUBTOTAL** de cada cuadro de aptitud

- 3** En el "Cuadro Resumen de Resultados", anote las sumas de las 3 categorías de Aptitudes personales y las dos de Aptitudes Sociales. Este cuadro deberá copiarlo en el Cuestionario Modular.

#### CUADRO RESUMEN DE RESULTADOS

##### APTITUDES PERSONALES: Determinan el dominio de uno mismo

I AUTOCONOCIMIENTO. GRAN TOTAL

II AUTORREGULACIÓN. GRAN TOTAL

III GRAN MOTIVACIÓN. GRAN TOTAL

##### APTITUDES SOCIALES: Determinan el manejo de las relaciones

IV EMPATÍA: GRAN TOTAL

V HABILIDADES SOCIALES GRAN TOTAL

**66**

**110**

**68**

**112**

**222**

**EJEMPLO**

- 4** De acuerdo al análisis realizado, conteste y desarrolle las siguientes cuestiones.  
De las aptitudes personales y sociales identificadas y analizadas, mencione dos de cada una de ellas que en su opinión lo caracterizan mejor y mencione al menos dos razones para cada una de las aptitudes individuales y sociales.

TGE -2021 – 2022. MÓDULO I TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO. CUESTIONARIO MODULAR				FECHA DE ENVÍO			HOJA	1	DE	6
NOMBRE:			CARRERA		MATRÍCULA					

**AUTO EVALUACIÓN 1.1: ¿CUALES APTITUDES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL LO CARACTERIZAN MEJOR?**  
**INSTRUCCIONES**

La percepción, conocimiento y desarrollo de las aptitudes de las personas, constituyen uno de los factores más importantes de su madurez, estabilidad y crecimiento personal y laboral. Basada en la inteligencia emocional, la **presente autoevaluación describe 22 aptitudes, divididas en dos grandes grupos: Aptitudes personales y aptitudes sociales**. La primera de ellas describe 3 categorías y la segunda dos. Siga las siguientes instrucciones.

**1**

Lea cada una de las **acepciones** de los cuadros de las 22 aptitudes que se describen a continuación. Según su experiencia y criterio califique cada una de ellas de acuerdo a los siguientes valores. **Anote en el casillero respectivo, 9 si es Muy bien o Bien; 6 Si es aceptable o regular o 3 si es pésimo o malo. Sume los valores anotados en el renglón de cada categoría. Al final de cada grupo, anote la suma del total de las categorías correspondientes.**

Grados de evaluación. califique con el número de la columna que corresponda a su opinión o experiencia. sume los valores de cada columna en el renglón total

Muy Bien. Bien 9

Aceptable Regular 6

Mal Pésimo 3

**APTITUDES PERSONALES: Determinan el dominio de uno mismo**

**I AUTOCONOCIMIENTO: Conocer los propios estados internos, preferencias e intuiciones**

1. CONCIENCIA EMOCIONAL: <i>Significa: reconocer las propias emociones y sus efectos</i>					2. AUTOEVALUACIÓN PRECISA: <i>Implica: conocer los propios recursos interiores, habilidades y límites</i>				
●	Saben qué emociones experimentan y por qué.				●	Conocen sus puntos fuertes y sus debilidades.			
●	Perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen.				●	Son reflexivas y aprenden de la experiencia.			
●	Reconocen qué efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño.				●	Están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas.			
●	Conocen sus valores y metas, y se guían por ellos				●	Son capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva con respecto a sí misma			
<b>TOTAL 1. CONCIENCIA EMOCIONAL</b>					<b>TOTAL 2. AUTOEVALUACIÓN PRECISA</b>				

3. CONFIANZA EN UNO MISMO: <i>Significa: fuerte sentido de lo que valemos y de nuestras capacidades.</i>				
●	Se muestran seguras de sí mismas; tienen "presencia".			
●	Pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto.			
●	Son decididas; pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones.			
●	Se muestran seguras de sí mismas; tienen "presencia".			
<b>TOTAL 3. CONFIANZA EN UNO MISMO</b>				
<b>I AUTOCONOCIMIENTO. GRAN TOTAL</b>				

TGE -2021 – 2022. MÓDULO I	NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA		HOJA	2	DE	6
----------------------------	---------	--	---------	--	-----------	--	------	---	----	---

AUTO EVALUACIÓN 1.1 ¿CUALES APTITUDES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL LO CARACTERIZAN MEJOR?....	Muy Bien. Bien 9	Aceptable Regular 6	Mal Pésimo 3
--	------------------	---------------------	--------------

II AUTO REGULACIÓN: Mejorar los propios estados internos												
4. CONFIABILIDAD Y ESCRUPULOSIDAD: Significa: mantener la integridad y ser responsable del desempeño personal												
4.1 En cuanto a CONFIABILIDAD: Mantener normas de honestidad e integridad						4.2 En cuanto a ESCRUPULOSIDAD: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal						
●	Actúan éticamente y están por encima de todo reproche.					●	Cumplen con los compromisos y las promesas.					
●	Inspiran confianza por ser confiables y auténticas.					●	Se hacen responsables de satisfacer los objetivos.					
●	Admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética.					●	Son organizados y cuidadosos en el trabajo.					
●	Defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas.					SUBTOTAL 4.2 ESCRUPULOSIDAD						
SUBTOTAL . 5.1 CONFIABILIDAD						TOTAL 4. CONFIABILIDAD Y ESCRUPULOSIDAD						

5. ADAPTABILIDAD E INNOVACIÓN: Implica: estar abierto a ideas y enfoques novedosos, y ser flexible para reaccionar ante los cambios												
5.1 En cuanto a ADAPTABILIDAD: Flexibilidad para manejar el cambio						5.2 En cuanto a INNOVACIÓN: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y enfoques novedosos y la nueva información						
●	Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas.					●	Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas.					
●	Hallan soluciones originales para los problemas.					●	Hallan soluciones originales para los problemas.					
●	Generan ideas nuevas.					●	Generan ideas nuevas.					
SUBTOTAL. 5.1 ADAPTABILIDAD						SUBTOTAL 5.2 INNOVACIÓN						
						TOTAL 5. ADAPTABILIDAD E INNOVACIÓN						

6. AUTODOMINIO. Implica: mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales				
●	Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras.			
●	Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aun en momentos difíciles.			
●	Piensen con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.			
TOTAL 4. AUTODOMINIO				
II AUTO REGULACIÓN . GRAN TOTAL				

TGE -2021 – 2022. MÓDULO I	NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA		HOJA	3	DE	6
----------------------------	---------	--	---------	--	-----------	--	------	---	----	---

AUTO EVALUACIÓN 1.1 ¿CUALES APTITUDES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL LO CARACTERIZAN MEJOR?....	Muy Bien. Bien 9	Aceptable Regular 6	Mal Pésimo 3
--	------------------	---------------------	--------------

III MOTIVACIÓN: Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas												
7. AFÁN DE TRIUNFO: <i>Significa: el afán de orientador, de mejorar o responder a una norma de excelencia</i>						8. COMPROMISO: <i>Implica: alinearse con los objetivos de un grupo u organización</i>						
●	Se orientan hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos y requisitos.					●	Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general.					
●	Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados.					●	Encuentran una sensación de ser útiles en la misión general.					
●	Buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor.					●	Utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas.					
●	Aprenden a mejorar su desempeño.					TOTAL: 8. COMPROMISO						
TOTAL: 7. AFÁN DE TRIUNFO												

9. INICIATIVA Y OPTIMISMO: Significa: exhibir proactividad y persistencia												
9.1 En cuanto a INICIATIVA: Disposición para aprovechar las oportunidades						9.2 En cuanto al OPTIMISMO: Tenacidad para buscar el objetivo pese a los obstáculos y reveses						
●	Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad.					●	Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos.					
●	Van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas.					●	No operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito.					
●	Prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas, cuando es necesario par cumplir con el trabajo.					●	Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que a fallas personales.					
●	Mobilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales.					SUBTOTAL 9.2 OPTIMISMO						
SUBTOTAL 9.1 INICIATIVA						9. TOTAL INICIATIVA Y OPTIMISMO						
						III MOTIVACIÓN. GRAN TOTAL						

APTITUDES SOCIALES: Determinan el manejo de las relaciones												
IV. EMPATÍA: Captación de sentimientos necesidades e intereses ajenos												
10. COMPRENDER A LOS DEMÁS: <i>Implica percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente por sus preocupaciones</i>						11. AYUDAR A LOS DEMÁS A DESARROLLARSE: <i>Significa: ayudar las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad</i>						
●	Están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar					●	Reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso.					
●	Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden.					●	Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar.					
●	Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.					●	Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro.					
TOTAL 10. COMPRENDER A LOS DEMÁS						TOTAL 11. AYUDAR A LOS DEMÁS A DESARROLLARSE						

TGE -2021 – 2022. MÓDULO I	NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA		HOJA	4	DE	6
----------------------------	---------	--	---------	--	-----------	--	------	---	----	---

<b>AUTO EVALUACIÓN 1.1 ¿CUALES APTITUDES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL LO CARACTERIZAN MEJOR?....</b>	Muy Bien. Bien 9	Aceptable Regular 6	Mal Pésimo 3
---	------------------	---------------------	--------------

12. ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO: <i>Implica: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente</i>					13. APROVECHAR LA DIVERSIDAD: <i>Significa: cultivar las oportunidades a través de personas diversas</i>				
●	Entienden las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas.				●	Respetan a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos.			
●	Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad.				●	Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales.			
●	Ofrecen de buen grado asistencia adecuada.				●	Ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar.			
●	Comprenden el punto de vista del cliente, y actúan como asesores desconfianza.				●	Se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia.			
TOTAL 12. ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO					TOTAL 13. APROVECHAR LA DIVERSIDAD				

14. CONCIENCIA POLÍTICA: <i>Implica: interpretar las corrientes sociales y políticas</i>				
●	Saben leer con precisión las relaciones clave de poder.			
●	Detectan las redes sociales cruciales.			
●	Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores.			
●	Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización.			
TOTAL 14. CONCIENCIA POLÍTICA				
IV EMPATÍA GRAN TOTAL				

V. HABILIDADES SOCIALES: Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables									
15. INFLUENCIA: <i>Significa: implementar tácticas de persuasión efectivas</i>					16. COMUNICACIÓN: <i>Implica: escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes</i>				
●	Son hábiles para convencer a la gente.				●	Las personas dotadas de esta aptitud:			
●	Ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes.				●	Son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje.			
●	Usan estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consenso y apoyo.				●	Enfrentan directamente los asuntos difíciles.			
●	Recurren a puestas en escena dramáticas, para establecer con claridad su punto de vista.				●	Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado.			
TOTAL 15. INFLUENCIA					TOTAL 16. COMUNICACIÓN				

**ESTA AUTOEVALUACIÓN SE DEBE ANALIZAR Y RESOLVER INDIVIDUALMENTE EN EL CUESTIONARIO MODULAR CORRESPONDIENTE AL MÓDULO I**



TGE -2021 – 2022. MÓDULO I	NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA		HOJA	5	DE	6
----------------------------	---------	--	---------	--	-----------	--	------	---	----	---

<b>AUTO EVALUACIÓN 1.1 ¿CUALES APTITUDES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL LO CARACTERIZAN MEJOR?....</b>	Muy Bien. Bien 9	Aceptable Regular 6	Mal Pésimo 3
---	------------------	---------------------	--------------

17. MANEJO DE CONFLICTOS: <i>Significa: negociar y resolver desacuerdos</i>					18. LIDERAZGO: <i>Implica: inspirar y guiar a individuos o grupos</i>				
●	Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.				●	Articulan y despiertan entusiasmo para compartir una visión y una misión			
●	Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.				●	Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo.			
●	Alientan el debate y la discusión franca.				●	Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.			
●	Orquestan soluciones que benefician a todos.				●	Guían mediante el ejemplo.			
TOTAL 17. MANEJO DE CONFLICTOS					TOTAL 18. LIDERAZGO				

TOTAL 19. CATALIZADOR DE CAMBIOS <i>Significa: negociar y resolver desacuerdos</i>					TOTAL 20. ESTABLECER VÍNCULOS <i>Implica: inspirar y guiar a individuos o grupos</i>				
●	Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.				●	Articulan y despiertan entusiasmo para compartir una visión y una misión			
●	Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.				●	Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo.			
●	Alientan el debate y la discusión franca.				●	Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.			
●	Orquestan soluciones que benefician a todos.				●	Guían mediante el ejemplo.			
TOTAL 17. MANEJO DE CONFLICTOS					TOTAL 18. LIDERAZGO				

21. COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN: <i>Significa: trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos</i>					22. HABILIDADES DE EQUIPO: <i>Implica: crear sinergia para trabajar en pos de /as metas colectivas</i>				
●	Equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales.				●	• Son un modelo de las cualidades de equipo: respeto, colaboración y disposición a ayudar.			
●	Colabora, compartiendo planes, información y recursos.				●	• Impulsan a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta.			
●	Promueven un clima amigable y cooperativo.				●	• Fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso.			
●	Descubren y alimentan las oportunidades de colaborar.				●	• Protegen al grupo y a su reputación; comparten los méritos.			
TOTAL 21. COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN					TOTAL 22. HABILIDADES DE EQUIPO				
					V. HABILIDADES SOCIALES. GRAN TOTAL				

ESTA AUTOEVALUACIÓN SE DEBE ANALIZAR Y RESOLVER INDIVIDUALMENTE EN EL CUESTIONARIO MODULAR CORRESPONDIENTE AL MÓDULO I

**2** En el cuadro resumen de resultados siguiente, sume los totales de cada una de las categorías de cada grupo general de aptitudes y con ellos los totales de los dos grupos de aptitudes.

**CUADRO RESUMEN DE RESULTADOS \***

APTITUDES PERSONALES		APTITUDES SOCIALES	
I AUTOCONOCIMIENTO: GRAN TOTAL		IV EMPATÍA GRAN TOTAL	
II AUTO REGULACIÓN . GRAN TOTAL		V. HABILIDADES SOCIALES GRAN TOTAL	
III MOTIVACIÓN. GRAN TOTAL			

**3** Analice los resultados Del cuadro anterior y conteste las siguientes preguntas.

**3.1** De las *aptitudes personales identificadas y analizadas*, mencione dos que en su opinión lo caracterizan mejor, anote los puntos que obtuvo y mencione al menos una acción para mejorar su práctica.

<b>3.1.1</b>	Aptitud individual 1.		Total de puntos	
	Acción A:	Acción B		
<b>3.1.2</b>	Aptitud individual 1.		Total de puntos	
	Acción A:	Acción B		

**3.2** De las *aptitudes sociales identificadas y analizadas*, mencione dos que en su opinión lo caracterizan mejor, anote los puntos que obtuvo y mencione al menos dos acciones para mejorar su práctica.

<b>3.2.1</b>	Aptitud social 1.		Total de puntos	
	Acción A:	Acción B:		
<b>3.2.2</b>	Aptitud social 2.		Total de puntos	
	Acción A:	Acción B:		

**3.3** Las aptitudes personales y sociales anteriores que lo caracterizan mejor, en su opinión le permiten o le orientan a desempeñarse profesionalmente en que giro, actividad o en que empresa

### 2.1 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.

### 2.2 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.

☐ Articula las distintas funciones.

☐ Destaca los distintos puestos y posiciones.

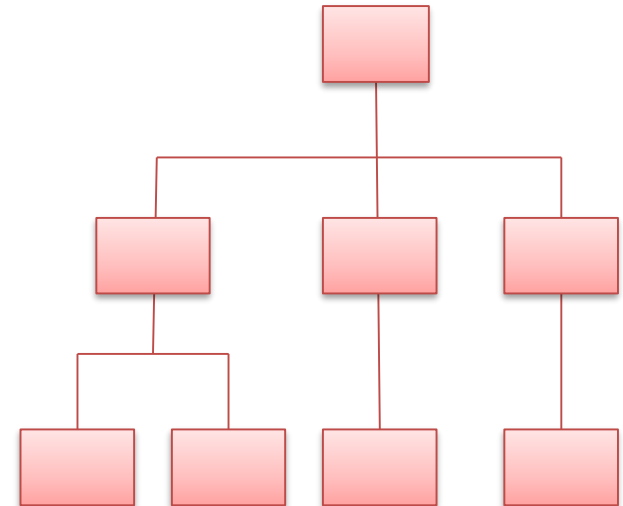
☐ Visión inmediata y resumida de la estructura de la empresa.

☐ Establece los diferentes niveles de jerarquías y responsabilidades.

☐ Establece cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos.

### ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización,



## 2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

### 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.



Material de apoyo.- ¿Qué es una empresa?  
<http://www.youtube.com/watch?v=VskCtHewv5w>



### RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES

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

# ESTRUCTURA LEGAL DE LAS EMPRESAS

## ACTIVIDAD ECONÓMICA

- Extractivas:  
Explotación de recursos naturales
- Servicios:  
Prestan servicios a la comunidad
- Comerciales:  
Compra y venta de productos elaborados
- Agropecuarias:  
Producción del campo y sus productos
- Industriales:  
Transforman materias primas en productos

## COBERTURA GEOGRÁFICA

- Locales:  
Dentro de una localidad
- Estatales:  
Operan en una entidad estatal
- Regionales:  
Operan en varias entidades estatales
- Nacionales:  
Operan a nivel del país
- Multinacionales:  
Operan en varios países

## ESTRUCTURA LEGAL \* (SOCIEDADES MERCANTILES)

- S.A.  
Sociedad Anónima
- S.A. de C.V.  
Sociedad Anónima de Capital Variable
- S de R.L. de C.V.  
Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable
- S.A.S.  
Sociedad por Acciones Simplificada
- S.A.P.I.  
Sociedad Anónima Promotora de Inversión
- S.O.F.O.M.  
Sociedad Financiera de Objeto Múltiple

\*Ley de Sociedades Mercantiles

## PROPIEDAD

- Negocios familiares
- Negocios de una persona
- Sociedades de acuerdo a la ley

## BENEFICIOS

- Lucrativas:  
Persiguen generar utilidades
- No lucrativas:  
No persiguen obtener utilidades

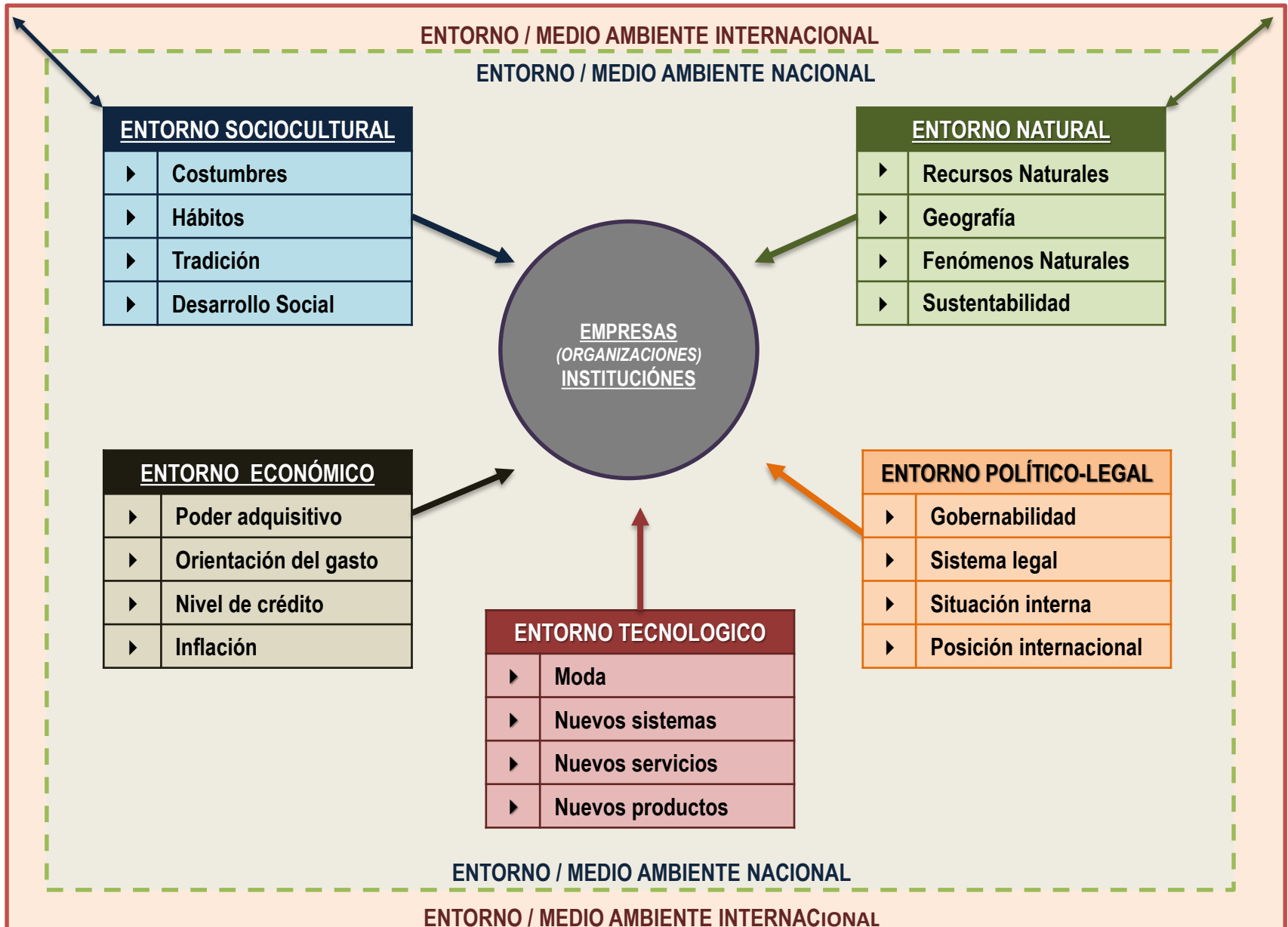
## ORIGEN DEL CAPITAL

- Público:  
Capital dependen del Estado
- Privado:  
Capital depende de particulares
- Mixto:  
Capital del Estado y de particulares

## TAMAÑO

- Grandes:  
De + 250 a +/- 1,500 trabajadores
- Medianas:  
De 51 a 250 trabajadores
- Pequeñas:  
De 11 a 250 trabajadores
- Micro  
Hasta de 10 trabajadores
- Pymes:  
Hasta 249 trabajadores

## 2.4 ENTORNO DE LA ORGANIZACIONES





## 2.5 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 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.

### 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.

## 2.6 FUNCIONES PRINCIPALES DE LAS ORGANIZACIONES

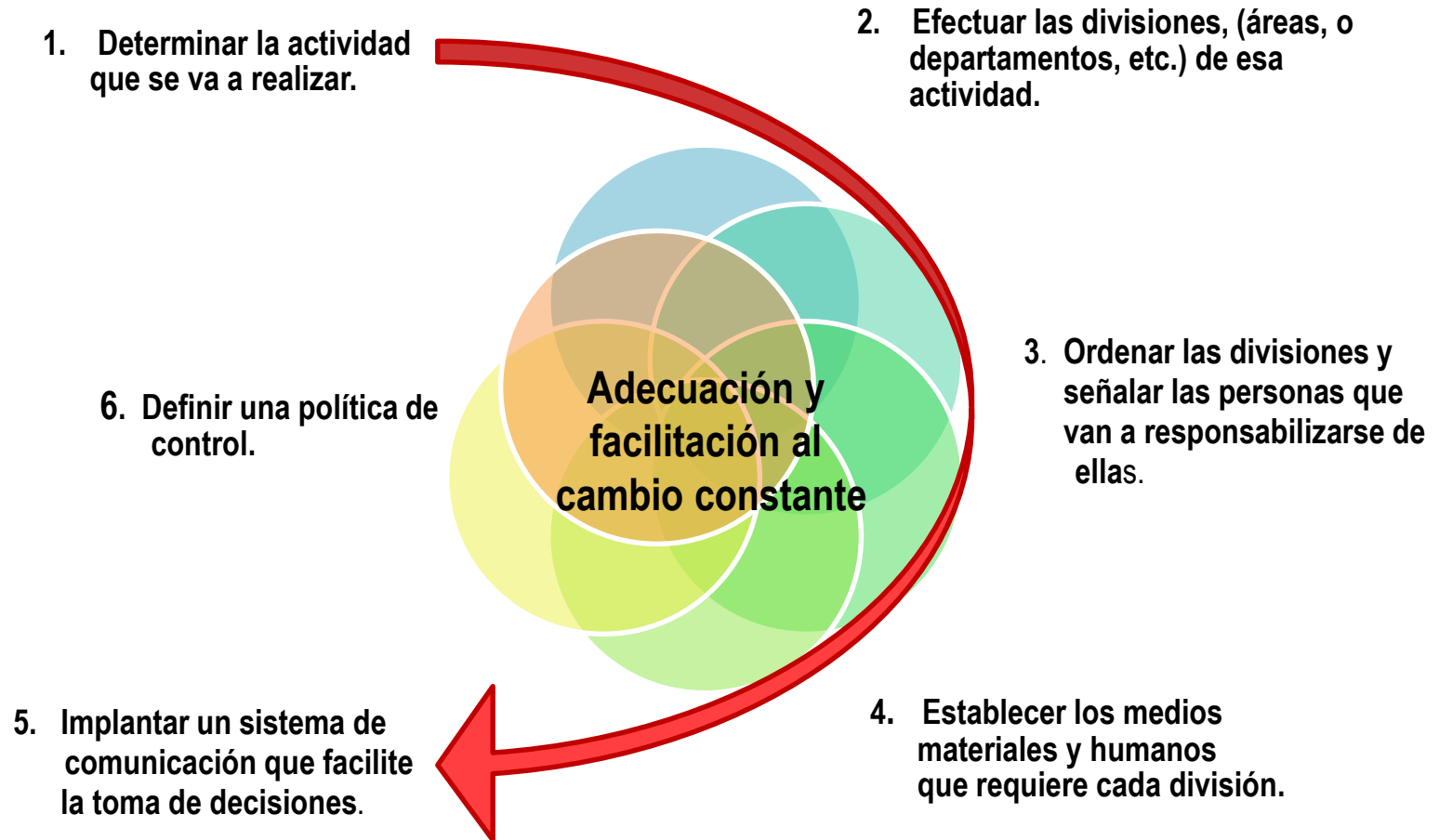


## CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS ORGANIZACIONES

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ División del trabajo (especialización)</li><li>➤ Niveles de jerarquías y mando</li><li>➤ Reglas y procedimientos explícitos.</li><li>➤ Análisis objetivo de resultados</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cualificación técnica de los puestos</li><li>➤ Objetivos y políticas estandarizados</li><li>➤ Cultura organizacional</li><li>➤ Maximización de la eficiencia</li></ul> |
|--|--|

## 2.7 PROCESO ORGANIZACIONAL

La **estructuración de una organización** consta de **seis fases**:



## 2.8 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..**



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

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

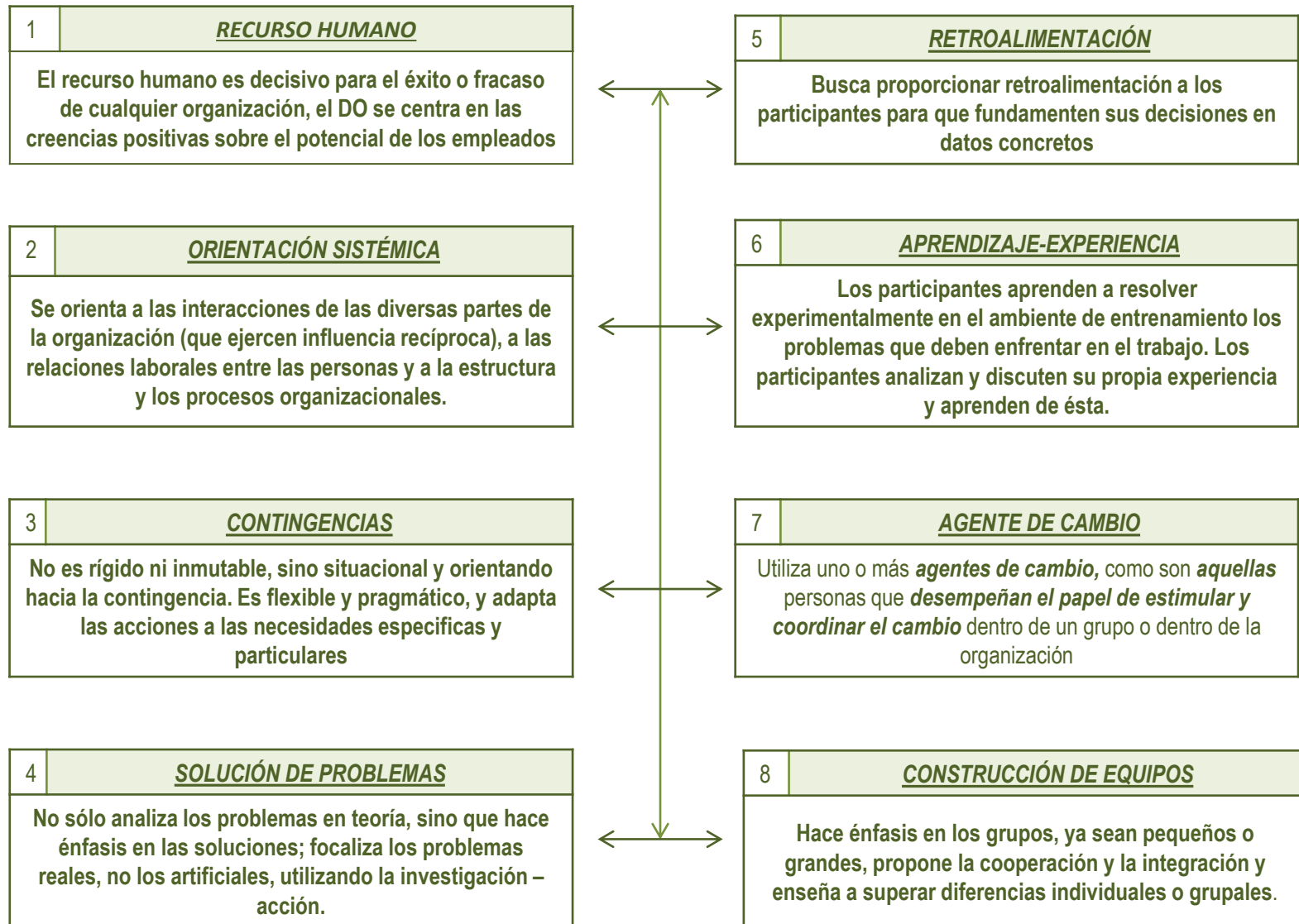
### OBJETIVOS BÁSICOS

1. Obtener o generar información objetiva y subjetiva, válidas 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.

### BENEFICIOS

1. Cambios en toda la organización.
2. Mayor motivación.
3. Mayor productividad.
4. Mayor calidad de vida del trabajo.
5. Mayor satisfacción en el empleo.
6. Mejor resolución de conflictos.
7. Mejor trabajo de equipo.
8. Compromiso con los objetivos.
9. Reducción del ausentismo.
10. Menor rotación.

## 2.9 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL – DO



## 2.10 LOS PUESTOS EN LAS ORGANIZACIONES

La **unidad estructural y funcional** de las organizaciones son los **puestos**, y se **formalizan** para su **‘conocimiento, práctica, evaluación y desarrollo en el instrumento denominado “ Descripción de Puestos”**, que con precisión establece las **funciones, dependencia, coordinación, autoridad, requisitos, comunicación, nivel etc. de cada unidad – puesto y su relación con el resto de la organización**. Incluyen también el **perfil detallado de las características y requisitos personales** que debe tener quién sea el titular del puesto.

### ESTRUCTURA GENERAL DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO.

1	Encabezado	Corresponde a la identificación del puesto: Nombre y/o logotipo de la empresa. Denominación: Descripción del Puestos de_____ Nombre, asignación o dependencia de una área, y código del puesto. Nombre del titular
2	Dependencia	Especifica la dependencia vertical y horizontal del puesto, ubicándolo en la organización.: Menciona los puestos de que depende y los puestos que dependen de él.
3	Responsabilidad	Define las obligaciones generales de cumplir con ciertos resultados, decisiones y acciones del puestos con la organización.
4	Autoridad	Establece los límites y acciones de la autoridad del puesto.
5	Funciones	Detalla las tareas, acciones y periodicidad de las funciones generales y específicas del puestos
6	Coordinación	Detalla los puestos con los que se debe coordinar y que información y periodicidad de reporte sustenta esa coordinación
7	Responsabilidad específica	Especifica si el puesto tiene responsabilidad en: Toma de decisiones, manejo de presupuesto, información confidencial y manejo de recursos humanos y recursos materiales.
8	Indicadores	Determina los indicadores de gestión y desempeño que deben alcanzarse y con los que e resultado del ejercicio del puesto será evaluado
9	Procedimientos	Detalla los procesos y procedimientos en los que el puesto forma parte parcial o principalmente.
10	Perfil del puesto	Especifica con precisión las características formales que el potencial titular debe tener en cuanto a: edad, género, experiencia laboral, escolaridad, estado civil entre otras, así como las características personales que para cada puesto debe ostentar el posible titular tales como: Iniciativa, honestidad, liderazgo, don de mando, trabajar bajo presión y por resultados, comunicación asertiva, etc.
11	Aprobación y/o Autorización	Establece la aprobación o autorización del titular del puesto por su mando superior inmediato y el visto bueno del mando superior general o del área, según el caso.

## ASIGNACIÓN DE LOS PUESTOS

Los puestos deben **desempeñarse por personas**, pero esto no significa que **deban adecuarse o ajustarse** a una persona en especial, sino **deben responder a las necesidades y requerimientos funcionales** de la organización.. Por ello quién sea **seleccionado debe contar con el nivel mínimo (y con potencial de desarrollo) de las características, habilidades y perfil** necesario de cada puesto.

A través de la **selección de personal**, las organizaciones reclutan **candidatos potenciales**, ya sea en **fuentes externas o en su propia plantilla de recursos humanos**. Este proceso de **análisis y evaluación de los posibles titulares** de los puestos, tiene como finalidad principal **determinar si los seleccionados cuentan con las características y perfil, al menos mínimas de los requerimientos del puesto**, y que además tengan la potencialidad de capacitarse, aprender, crecer y desarrollarse en lo individual, en el puesto y en la organización misma.

En el **diseño y estructura** del puesto es **vital determinar la dependencia de personal a su cargo**, definiendo las **funciones que este debe desempeñar, su perfil** y expectativas, y así establecer los **criterios de liderazgo y coordinación**. A puestos de gran **complejidad técnica y administrativa, corresponderán descripciones de puestos y perfiles más complejos y específicos**.





EMPRESA	GRUPO INDUSTRIAL REFACCIONARIO SA			PERFIL DESCRIPTIVO DEL PUESTO						
NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE GENERAL			FECHA DE ELABORACIÓN:			10-11-2020			
ÁREA FUNCIONAL:	GERENCIA GENERAL	NIVEL:	EJECUTIVO	CLAVE DEL PUESTO:			GG-01			
A. DEPENDENCIA DEL PUESTO:				B. PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL:						
<div><div>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</div><div>DIRECTOR GENERAL DEL GRUPO</div><div>GERENTE GENERAL DE LA DISTRIBUIDORA</div></div>				<div><div>GERENTE GENERAL DE LA DISTRIBUIDORA</div><div><div>GERENTE ADMIVO. Y DE FINANZAS</div><div>GERENTE DE OPERACIÓN Y SERVICIO</div><div>GERENTE COMERCIAL</div><div>GERENTE DE PERSONAL</div></div></div>						
1.0 RESPONSABILIDAD										
Es responsable ante la Dirección General del Grupo del logro de los resultados y metas asignados a la empresa. Lleva a cabo la planeación, coordinación y control de la operación general de la distribuidora y de sus diferentes departamentos.										
1.1 AUTORIDAD										
<ul style="list-style-type: none"><li>- Proponer ante la dirección general nombramientos y remociones de puestos gerenciales.</li><li>- Proponer niveles de remuneración dentro de las políticas establecidas.</li><li>- Representación de la agencia ante la planta, tomando decisiones dentro de políticas existentes.</li><li>- Autorizar documentos y solventar situaciones especiales, dentro de los lineamientos establecidos por la Dirección General.</li></ul>										
2.0 PRINCIPALES FUNCIONES DEL PUESTO				*PERIODICIDAD						
2.1 TAREAS BÁSICAS	2.2 ACTIVIDADES PRINCIPALES			D	S	Q	M	SM	A	OT
► Planeación y control de la operación	● Dar seguimiento a los avances logrados en función de los objetivos y metas fijados por la Dirección General.			✓						
	● Coordinar los esfuerzos de sus subordinados para logro de los objetivos de la empresa.			✓						
	● Analizar y en su caso aprobar los programas y proyectos de trabajo que elaboran los departamentos a su cargo						✓			
	● Dar seguimiento a los avances y resultados de los programas y proyectos de trabajo aprobados y en ejecución.						✓			
	● Evaluar los resultados obtenidos de acciones específicas, proponiendo, y coordinando la ejecución de las acciones correctivas procedentes						✓	✓	✓	
	● Diseñar, coordinar y evaluar los resultados de estrategias de ventas de los diferentes departamentos, en coordinación de los responsables de cada					✓	✓	✓	✓	
► Relaciones con la planta productora	● Vigilar que la relaciones entre la agencia y la planta se den en términos favorables y productivos.				✓	✓	✓			CP
	● Supervisar los trámites que por motivos de los planes, políticas y programas comerciales y de otra índole se ejercen ante la planta.				✓	✓				CS
	● Intervenir, cuando es necesario, para que se cumpla con los lineamientos establecidos con y por la planta.				✓	✓				CP

NOMBRE DEL PUESTO:		GERENTE GENERAL			FECHA DE ELABORACIÓN:			10-11-2018						
ÁREA FUNCIONAL:		GERENCIA GENERAL		NIVEL:	EJECUTIVO		CLAVE DEL PUESTO:			GG-01				
2.0 PRINCIPALES FUNCIONES DEL PUESTO							*PERIODICIDAD							
2.1 TAREAS BÁSICAS		2.2 ACTIVIDADES PRINCIPALES					D	S	Q	M	SM	A	OT	
► Relaciones con la planta productora		● Vigilar que la relaciones entre la distribuidora y la planta se den en términos favorables y productivos.							✓	✓	✓	✓		
		● Analizar y autorizar en su caso, solicitudes y pedidos de maquinaria y refacciones a la planta.								✓	✓	✓	CP	
► Recursos humanos		● Propiciar las condiciones adecuadas para el desempeño eficiente y motivado del personal de la distribuidora.					✓	✓	✓	✓	✓			
		● Autorizar, y en su caso proponer, programas y acciones de capacitación y desarrollo del personal							✓					
► Relaciones con la planta productora		● Autorizar las ventas de maquinaria nueva y usada, por lotes y/o volumen, conforme a políticas.						✓	✓				CP	
		● Evaluar y supervisar que los sistemas de información de la distribuidora operen adecuada y funcionalmente								✓	✓		CP	
		● Supervisar los aspectos administrativos, contables y de control interno de la empresa.							✓	✓	✓	✓		
3.0 COORDINACIÓN E INFORMACIÓN DEL PUESTO:							*PERIODICIDAD							
3.1.INFORMACIÓN QUE REPORTA				3.1.1 PUESTOS A LOS QUE REPORTA			D	S	Q	M	SM	A	OT	
►	Ventas por departamento (En unidades y en valores).			► Dirección General del Grupo			✓	✓		✓				
►	Seguimiento y evaluación de resultados							✓		✓		✓		CS
►	Egresos de la operación						✓	✓		✓		✓		CS
►	Planes de acción y de trabajo para el logro de objetivos y metas									✓	✓	✓		CS
►	Desarrollo y propuesta de nuevas ideas de servicios y productos													CP
►	Ventas y resultados			► Todos los gerentes de los departamentos			✓	✓		✓		✓	CP	
►	Problemas y situaciones especiales													
3.2 REQUIERE COORDINARSE CON OTROS PUESTOS A TRAVÉS DE:							3.2.1 PUESTOS CON LOS QUE SE COORDINA							
- Planeación y ejecución de estrategias - Seguimiento y evaluación de avance en los planes y resultados - Problemas y situaciones especiales en la operación - Ventas / producción - Control y ajuste de costos / gastos / servicio							- Todos los gerentes de los departamentos							

NOMBRE DEL PUESTO:		GERENTE GENERAL				FECHA DE ELABORACIÓN:		10-11-2018						
ÁREA FUNCIONAL:		GERENCIA GENERAL		NIVEL: EJECUTIVO		CLAVE DEL PUESTO:		GG-01						
4. RESPONSABILIDAD ESPECÍFICA EN:														
TOMA DE DECISIONES		MANEJO DE PRESUPUESTO		MANEJO DE PERSONAL		INFORMACIÓN CONFIDENCIAL		RECURSOS MATERIALES						
SI		SI		SI		SI		SI						
5. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN														
INDICADOR		DESCRIPCIÓN		FÓRMULA		UNIDAD		PERIODICIDAD						
Ingreso Neto \$		Monto \$ de las ventas		Monto total \$ menos descuentos		1. Maquinaria 2. Refacciones		Semanal						
Antigüedad cartera vencida		Días y monto de cartera vencida		No. de días vencido Cargo costo atraso		1. Maquinaria 2. Refacciones 3. Clientes		Quincenal / mensual						
6. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS CLAVE														
PO 03 Procedimiento de pedidos normales de refacciones a la planta de acuerdo a programa														
PP.07 Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal														
7.0 PERFIL DEL TITULAR DEL PUESTO														
7.1 EXPERIENCIA EN EL PUESTO:		Mínima de 5 años				7.8 CARACTERÍSTICAS PERSONALES								
7.2 EXPERIENCIA EN LA RAMA		Mínima de 5 años				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honesto</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Habilidad numérica para toma de decisiones.</li> <li>- Entusiasta, abierto,</li> <li>- Liderazgo, don de mando</li> <li>- Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>- Orientado a logro de resultados.</li> <li>- Comunicación asertiva</li> <li>- Manejo de paquetería y sistemas informáticos</li> <li>- Experiencia en coordinación de proyectos técnicos</li> </ul>								
7.3 ESCOLARIDAD:		Ingeniero Industrial, LAE, o CP												
7.4 EDAD		Mayor de 35 años												
7.5 GENERO		Indistinto												
7.6 ESTADO CIVIL:		De preferencia casado												
7.7 IDIOMAS		Español y dominio del inglés												
7.7 OBSERVACIONES:		Disposición para viajar												
VISTO BUENO					AUTORIZÓ									
DIRECTOR GENERAL DEL GRUPO					PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN									
* CLAVES DE PERIODICIDAD														
D	Diariamente	S	Semanalmente	Q	Quincenalmente	M	Mensualmente	A	Anualmente	OT	C S	Cuando se solicite.	CP	Cuando se programe; y/o la que se requiera adicionar

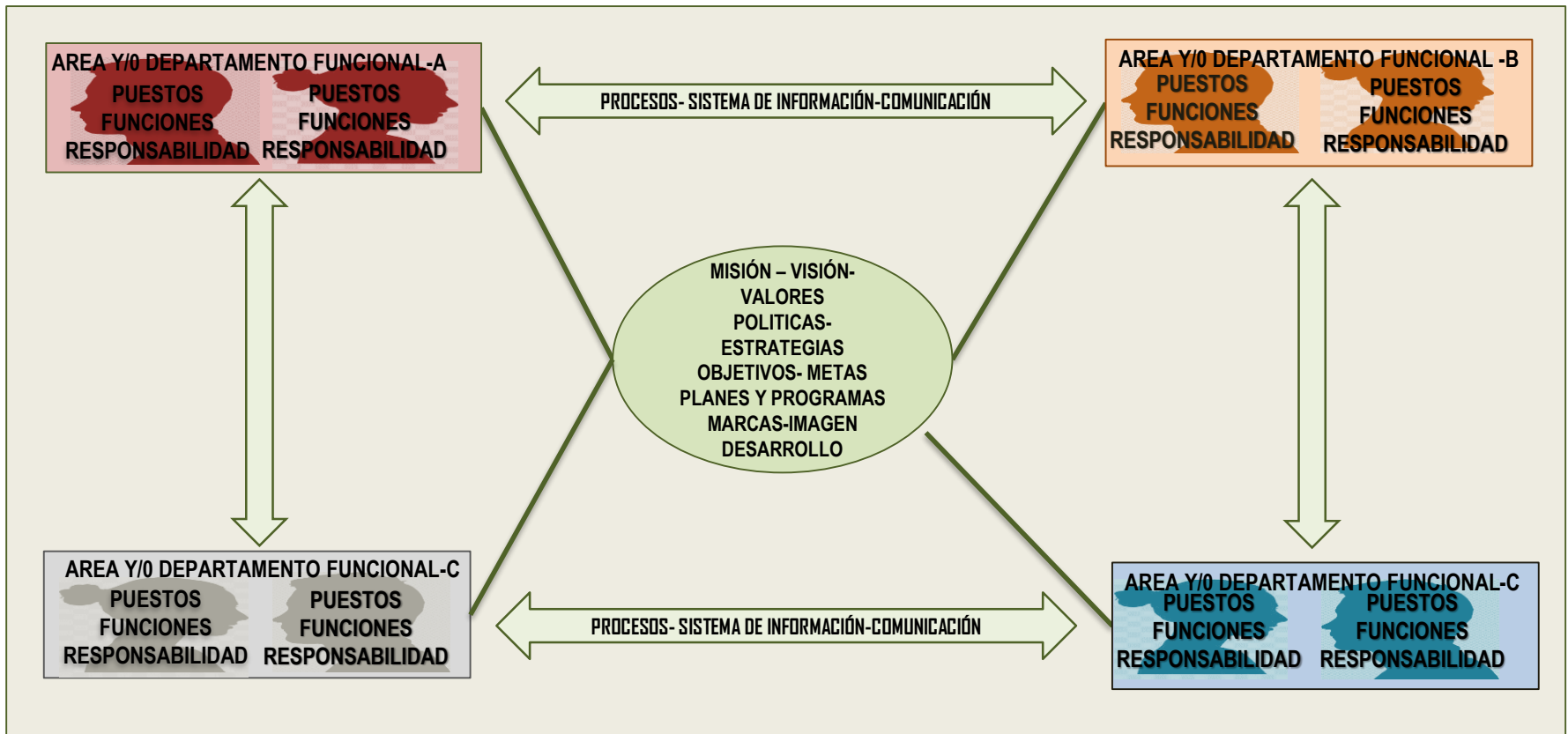
*Cabe señalar que el presente ejemplo se refiere al modelo de Descripción de Puestos de una empresa consultora en administración y que cada organización, pública o privada define las condiciones, estructura y contenidos propios de sus puestos en especial.*

## 2.11 ¿CÓMO OPERAN LAS ORGANIZACIONES?

*La buena operación de las organizaciones se da en función de la capacidad de coordinación de todos sus miembros.*

*Coordinar es armonizar a los miembros del un equipo de trabajo para que formen y operen **unidades funcionales** que se denominan empresas, tiendas, departamentos, áreas, etc.*

*Cada miembro del equipo se **coordina con otros puestos** de su empresa, tienda o departamento y con los equipos de trabajo que existan.*



## CAPÍTULO 3.0 LIDERAZGO Y COACHING

### 3.1 EL LÍDER

Es aquella persona que **orienta, encabeza y dirige a un grupo de otras personas al logro de ciertos objetivos** que se consideran comunes y que implican el compromiso de realizar una serie de tareas y actividades.

El liderazgo **se puede explicar sobre la base de lo que es el líder, y sobre la base de los estilos de liderazgo o lo líder hace.** De ambas formas se analiza el comportamiento del líder en el desempeño de sus funciones

Entre los **rasgos principales** de lo que el líder es, destacan:

- **Velocidad de decisión.**
- **Originalidad.**
- **Adaptabilidad.**
- **Ascendencia.**
- **Responsabilidad.**
- **Seguridad en sí mismo.**
- **Sociabilidad**
- **Precisión en las decisiones**

### LOS DIEZ ATRIBUTOS DEL BUEN LÍDER

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

## 3.2 EL PODER DEL LÍDER

El liderazgo es **el proceso de influencia de los comportamientos de los otros en vista de un objetivo determinado**, para lo cual el líder debe utilizar el **PODER** a fin de lograr ejercer esta influencia.

El **PODER** se define como el potencial **de influencia del líder**, el recurso que le permite influenciar a sus empleados.

### TIPOS DE PODER DEL LIDER

1. **De coerción.** Siguen al líder por temor a represalias
2. **De la relación.** Las relaciones del líder con personas importantes o influyentes de las cuáles el empleado desearía obtener los favores.
3. **Del Experto.** Respetan al líder por sus capacidades, conocimientos, habilidades y experiencia.
4. **De la información.** Esta basado en el acceso a información que posee el líder y que necesitan los empleados.
5. **Legítimo.** Emana del puesto mismo del líder que le permite influenciar a los otros porque ellos le reconocen el derecho, por su cargo.
6. **De referencia.** Basado en los rasgos de personalidad del líder. Los empleados son influenciados por el líder porque ellos lo quieren, lo admiran o se identifican con él.
6. **De recompensa.** Basado en la capacidad que tiene el líder de recompensar los comportamientos de los otros a través de incentivos tales como remuneración, reconocimientos, promociones.



### 3.3 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**.

#### 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.**

### 3.4 ESTILOS DE LIDERAZGO

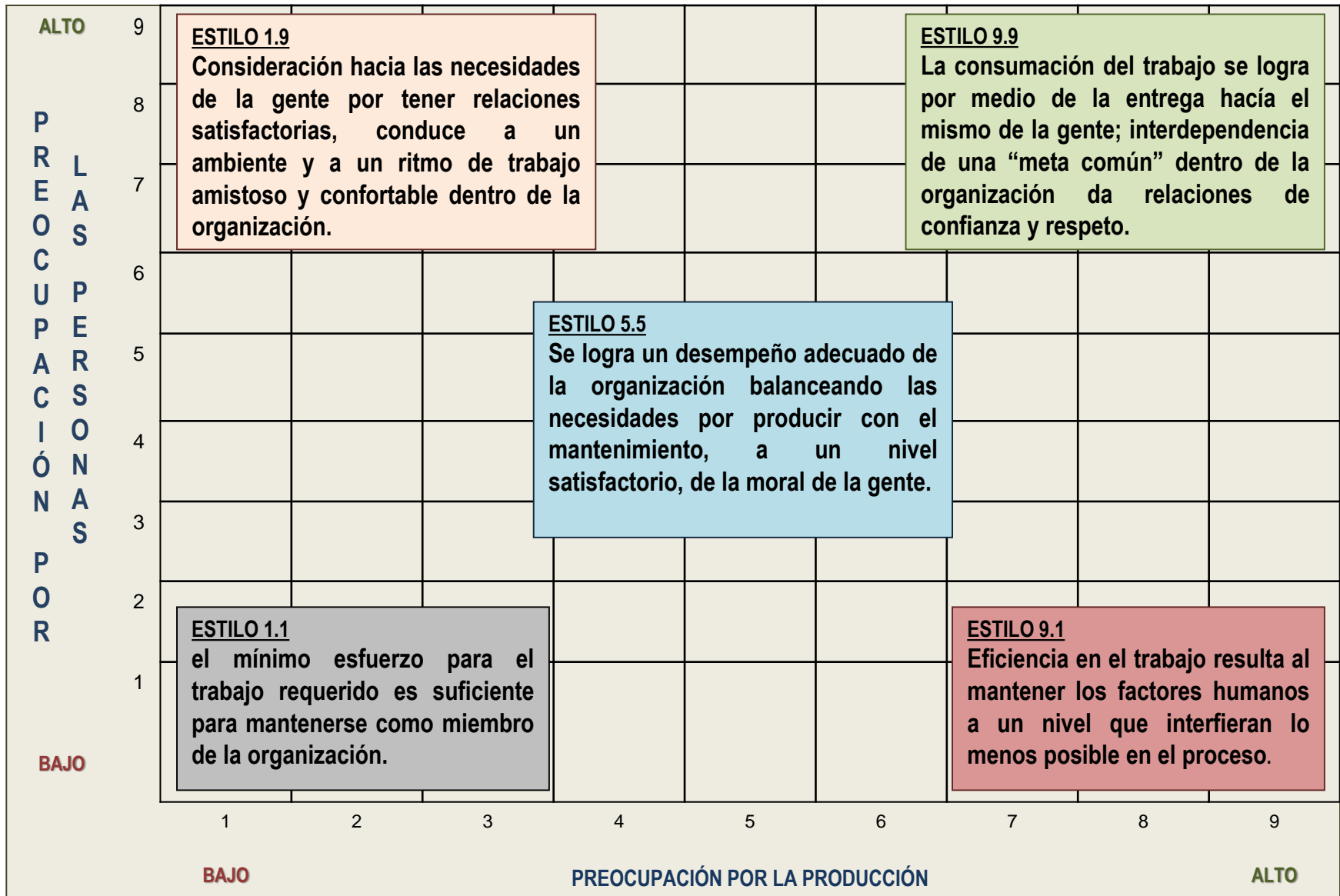
El **liderazgo efectivo** aquel que se **ejerce práctica y cotidianamente** se fundamenta en un **estilo en las capacidades y en las características** necesarias para enfrentar exitosamente una situación determinada.

Dos son las teorías más importantes sobre el liderazgo:		<b><i>Una explica lo que “ES” el Líder. La otra explica lo que el Líder “HACE”</i></b>
<b><i>Enfocado hacia las personas</i></b>	Le interesa la <b><i>opinión de su personal</i></b> y la imagen que tienen de él. <b><i>No forma equipos</i></b> y normalmente <b><i>su comportamiento es suave, voluble y muy flexible.</i></b>	
<b><i>Enfocado hacia los resultados</i></b>	Le interesa lograr el <b><i>cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.</i></b> <b><i>No forma equipos</i></b> y normalmente <b><i>su comportamiento es rígido e inflexible.</i></b>	
Entre <b><i>estos dos estilos extremos</i></b> se definen <b><i>cuatro formas de ejercer</i></b> un liderazgo de acuerdo a la combinación de ellos que cada líder desarrolla.		
<div><div>▶ <b><i>Entre líderes estructuradores y considerados.</i></b></div><div>▶ <b><i>Entre líderes que se concentran en la producción y en los empleados.</i></b></div><div>▶ <b><i>Entre líderes rigurosos y generales.</i></b></div><div>▶ <b><i>Entre líderes autoritarios y democráticos.</i></b></div></div>		

### 3.5 TEORÍA DEL GRID ADMINISTRATIVO DEL LIDERAZGO

3.5 TEORÍA DEL GRID ADMINISTRATIVO DEL LIDERAZGO			
Existen <i>cinco estilos de comportarse y actuar del líder</i> , y ello se establece en una <i>trama o red, denominada en inglés Grid</i> , la cual tiene <i>dos orientaciones básicas: la dirigida a la producción o los resultados, y la dirigida a las personas o las relaciones humanas.</i>	ESTILOS DE LIDERAZGO DE ACUERDO AL GRID ADMINISTRATIVO	ORIENTACIÓN A :	
		PERSONAS	RESULTADOS
	<u>DEJAR HACER, DEJAR PASAR:</u> Implica que el líder no se involucra con el equipo ni con los resultados.	NINGUNA	
	<u>ORIENTADA A LAS RELACIÓN CON LAS PERSONAS:</u> Al líder le importa principalmente la relación con sus seguidores y no los resultados a lograr.	☑	
	<u>ORIENTADO A LOGRAR RESULTADOS:</u> La prioridad del líder es lograr los resultados establecidos aún a costa de las personas.		☑
	<u>INTERMEDIO O CONCILIADOR:</u> El líder trata de llegar a puntos medios entre los resultados y los seguidores.	☑	☑
	<u>PARTICIPATIVO:</u> El líder involucra en las metas y fines comunes la participación efectiva de los seguidores.	CONCILIADOR	
		☑	☑
		PARTICIPATIVO	

## LOS CINCO ESTILOS DEL GRID SON:



### 3.6 LA MADUREZ Y EL ESTILO DE LIDERAZGO

Por madurez debemos entender:

La **capacidad de tener un pensamiento objetivo, una conducta razonable, ejercer la crítica razonable, aceptar las críticas y ser auto crítico. (conocerse a sí mismo)**

El **ejercicio de una plena objetividad** en sus **decisiones y acciones** personales. **Acepta las consecuencias de sus actos. Es responsable**

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

#### La madurez del líder actual depende de:

- La **antigüedad de la relación** con sus seguidores.
- Los **resultados personales obtenidos por los seguidores** a través 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 personales**.
- Las **características, capacidades y limitaciones** individuales.
- El **sistema personal de valores, creencias, intereses y necesidades**.
- El **grado individual de participación y compromiso**.

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**.

### 3.7 EL LIDERAZGO Y LAS CONDUCTAS DE COMUNICACIÓN

#### **I.- Conducta/ Comunicación Pasiva**

- *Normalmente los miembros son reactivos y están a la defensiva.*
- *Solo los que mandan, opinan o tienen la autoridad, son los que piensan y saben decidir lo correcto.*
- *El nivel de los compromisos y responsabilidades de los miembros de los equipos es muy bajo o nulo.*
- *Se da en personas orientadas a lograr solo lo que consideran sus resultados.*

#### **II.- Conducta / Comunicación Agresiva:**

- *Normalmente los miembros no toman en cuenta al líder ni a los otros miembros.*
- *Forman grupos de poder para lograr sus intereses comunes, independientemente de los objetivos del equipo.*
- *El nivel de los compromisos y responsabilidades de los miembros de los equipos es muy bajo o nulo.*
- *La mayoría de los miembros se orientan a lograr solo lo esté a su conveniencia.*

#### **III- Conducta/Comunicación Asertiva:**

- *Producen procesos integradores de equipos de trabajo, sus integrantes participan en las decisiones y en la obtención de los resultados.*
- *La iniciativa y creatividad se dan abierta e individualmente.*
- *Existe y se propicia un alto nivel de compromiso y responsabilidad de los miembros.*
- *Existe un clima de confianza y solidaridad, donde el lograr el fin común es lo mas importante.*
- *Confían en sí mismos como individuos y como personas, ejerciendo un liderazgo compartido y situacional entre todos sus miembros.*
- *No hay miembros más o menos importantes. Todos tienen una importancia en los logros de los resultados del equipo.*

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



### 3.9 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 protagónico	En algunos casos es subjetivo, inseguro, desconfiado y protagónico	Es objetivo, seguro de si mismo, confía en los demás y no es protagónico.
Es inexperto y no ha aplicado ni valorado las experiencias adquiridas.	Tiene buena experiencia y ha aplicado y valorado parte de ella.	Es experto por que aplica y valora todas sus experiencias.
Decide solo, en bases subjetivas y no comparte información.	Decide en algunos casos con el apoyo de ciertas personas y comparte solo cierta información.	Decide en equipo, y comparte toda la información necesaria para actuar.
Es temeroso, no quiere cambios ni mejoras.	Acepta solo algunos cambios y mejoras.	Es abierto a los cambios y mejoras.

**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 **concierna 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**

Las personas que **se conducen asertivamente** en la comunicación **actúan en forma directa y honesta**. Suelen ser **personas aceptadas y confiables**.

Las personas que se conducen **agresivamente en la comunicación actúan de manera exigente con los demás, de una manera autoritaria**.

Las personas que se conducen pasivamente y lideran o participan dentro de un equipo de trabajo **actúan de manera tímida, aislada y no comprometida**.



### 3.10 CAUSAS FRECUENTES DE FRACASO EN EL LIDERAZGO

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

## 3.11 COACHING

### PRINCIPIOS DEL 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.

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

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

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

▶ El entrenado no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach.

### IMPORTANCIA DEL COACHING

Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes

Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas

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

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

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

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

Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano

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

Mejora el rendimiento del personal en el desempeño de sus labores

Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente..

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

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

### 3.12 ¿QUIÉN 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.
- **Promueve la unidad del equipo**, sin preferencias individuales y **consolida la relación dentro del equipo** para potencializar la suma de los talentos individuales.

- ▶ El coaching **empieza desde la selección de las personas, 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.**

Los coach son personas que comparten creencias sobre:

- ☑ **La competencia humana:** creen en personas.
- ☑ **El desempeño superior.**
- ☑ **Valores sobre la importancia del coaching.**
- ☑ **Desarrollan una mentalidad de coaching**

**Ejerce el coaching a nivel personalizado** abordando situaciones de **ayuda o desarrollo del potencial de directivos.**

**A nivel grupal con el objetivo dinamizar a un grupo de personas** o directivos.

#### FUNCIONES DEL COACH

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



CARACTERÍSTICAS DEL COACH	
CLARIDAD	<i>Un coach se asegura de la claridad en su comunicación.</i>
APOYO	Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan.
CONFIANZA	<i>Las personas de su equipo sepan que cree en ellas y en lo que hacen.</i>
EMPATÍA	Significa comprender el punto de vista de los subordinados
PACIENCIA	<i>El tiempo es clave para prevenir que el coach simplemente reaccione.</i>
PERSPECTIVA	Significa compartir una visión de las metas comunes
CONFIDENCIALIDAD	<i>La confidencialidad de la información individual, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.</i>
RIESGO	<i>Los miembros del equipo no van a ser castigados por sus errores</i>
RESPECTO	<i>Implica la actitud percibida hacia los individuos que el guía.</i>
ESCUCHA	<i>Esta atento, analiza y da respuesta positiva a las preguntas y cuestionamientos de sus subordinados</i>
CONCIENCIA	<i>Evoca la forma de pensar, sentir, valores, creencias , necesidades, etc., de cada uno de sus subordinados.</i>
MANTIENE ACUERDOS	<i>Acuerda y apoya a sus subordinados en el cumplimiento de las medidas y acciones de desarrollo que requieren para tener éxito.</i>

### 3.13 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.





### 3.14 AUTO-EVALUACIÓN: 3.1 ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO

#### INSTRUCCIONES

Los líderes, tienen diferentes estilos de manifestarse. Es importante determinar su estilo de liderazgo, pues del mismo dependerá su actitud y comportamiento con el personal a su cargo, y el resto de sus compañeros, y la respuesta de ellos hacia usted. Siga las siguientes instrucciones.

1.0

Lea las cinco frases que se consignan en cada uno de los 6 elementos que se anotan más adelante. Cuando las haya leído, considérese cada una como una posible descripción de usted. Escriba un **5** frente a la frase que usted crea que expresa con mayor exactitud la propia manera de ser actual, no la manera ideal de ser. Sea honesto consigo mismo. Ponga un **4** frente a la siguiente frase que usted crea que describe más acertadamente su manera de ser. Las demás frases se clasificarán, según la aproximación de correspondencia, con los números **3** para la tercera, **2** para la cuarta y **1** para la quinta. De esta forma, el 1 vendrá a quedar frente a la cláusula que exprese con menor exactitud su manera de ser. **No puede haber empates, ni puede dejar una casilla en blanco.**

#### Elemento 3: Conflicto

3	A.3	Cuando surge algún conflicto trato de ser neutral o no mezclarse en el asunto.
4	B.3	Trato de evitar conflictos, pero cuando se presenta una oportunidad de calmar a la gente y mantenerla unida.
1	C.3	Cuando se crea un conflicto trato de identificar los motivos causantes y trato de resolver las causas subyacentes.
2	D.3	Cuando se crea un conflicto trato de imponer mi posición.
5	E.3	Cuando surge algún conflicto trato de identificar los motivos causantes y trato de resolver las causas subyacentes.

Ejemplo

2.0

#### IDENTIFICACIÓN DEL PROPIO ESTILO DE LIDERAZGO

El CUADRO IDENTIFICACIÓN DEL PROPIO ESTILO DE LIDERAZGO, le ayudará a totalizar los puntos para llegar a una conclusión. ¿Cuál estilo GRID es más típico de usted? Lea Empiece con el Elemento 1 Decisiones, los puntos de la fila A.1 anótelos en el cuadro A.1 De la fila 1 Decisiones en el CUADRO DE IDENTIDAD DEL ESTILO PERSONAL. Después vaya a la fila B.1 del elemento y anote el puntaje en el cuadro B.1 del elemento en el cuadro, y así sucesivamente todos los elementos. Al final sume cada total cada columna.

#### Elemento 3: Conflictos

3	A.3	Cuando surge algún conflicto trato de ser neutral o no mezclarse en el asunto.
4	B.3	Trato de evitar conflictos, pero cuando se presenta una oportunidad de calmar a la gente y mantenerla unida.
1	C.3	Cuando se crea un conflicto trato de identificar los motivos causantes y trato de resolver las causas subyacentes.
2	D.3	Cuando se crea un conflicto trato de imponer mi posición.
5	E.3	Cuando surge algún conflicto trato de identificar los motivos causantes y trato de resolver las causas subyacentes.

Ejemplos

#### CUADRO: IDENTIFIQUE SU ESTILO PERSONAL

Elemento	Estilos de Liderazgo										Sumas de control
	1.1		1.9		5.5		9.1		9.9		
1. DECISIONES	A1	1	B1	5	C1	2	D1	3	E1	4	15
2. CONVICCIONES	A2	4	B2	1	C2	3	D2	2	E2	5	15
3. CONFLICTOS	A3	3	B3	4	C3	1	D3	2	E3	5	15
4. EMOCIONES	A4	5	B4	2	C4	3	D4	1	E4	4	15
5. HUMOR	A5	2	B5	4	C5	1	D5	5	E5	3	15
6. ESFUERZO	A6	1	B6	3	C6	4	D6	2	E6	5	15
TOTAL	16		19		14		15		26		90

3.0

La más alta puntuación obtenible en cualquier estilo es 30. Esto quiere decir que se es consistente al observar el mismo estilo en los seis elementos. El estilo en que se tenga la puntuación mayor será el dominante. La siguiente puntuación más alta será el estilo secundario. El estilo que ostente la puntuación menor representará los conceptos que se rechazan con mayor intensidad, como representativos de usted. El rechazo más fuerte será el del estilo cuya puntuación total sea de 6.

4.0

#### EXPLICACIÓN E INTERPRETACIÓN PERSONAL

De acuerdo al resultado del cuadro anterior, lea cuidadosamente cuales son las principales características y condiciones de los cinco estilos analizados, y reflexione conforme a ellos

- 1.- Del análisis de sus dos mayores estilos predominantes, de cada uno de ellos, en que aspectos coincide y en cuales no de cada uno de ellos.
- 2.- De su estilo predominante, que acciones debería desarrollar para que fuera mejor su desempeño. (Es posible que tenga un empate en dos estilos, en este caso elija uno de ellos)
- 3.- Del análisis de los estilos no predominantes mayores, alguno de ellos considera que debería ser el suyo y como lo lograría.

TGE -2021 – 2022. MÓDULO I TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO. CUESTIONARIO MODULAR				FECHA DE ENVÍO		HOJA	1	DE	7
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA					

### 3.14 AUTO-EVALUACIÓN: 3.1 ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO INSTRUCCIONES

Los líderes, tienen diferentes estilos de manifestarse. Es importante determinar su estilo de liderazgo, pues del mismo dependerá su actitud y comportamiento con el personal a su cargo, y el resto de sus compañeros, y la respuesta de ellos hacia usted. Siga las siguientes instrucciones.

- 1.0** Lea las cinco frases que se consignan en cada uno de los 6 elementos que se anotan más adelante. Cuando las haya leído, considérese cada una como una posible descripción de usted.  
Escriba un **5** frente a la frase que usted crea que expresa con mayor exactitud la propia manera de ser actual, no la manera ideal de ser. Sea honesto consigo mismo. Ponga un **4** frente a la siguiente frase que usted crea que describe más acertadamente su manera de ser. Las demás frases se clasificarán, según la aproximación de correspondencia, con los números **3** para la tercera, **2** para la cuarta y **1** para la quinta. De esta forma, el 1 vendrá a quedar frente a la cláusula que exprese con menor exactitud su manera de ser. **No puede haber empates, ni puede dejar una casilla en blanco.**

#### Elemento 1: **Toma de Decisiones.**

	A.3	Acepto sin discusión las decisiones de los demás.
	B.3	Valoro mucho mantener buenas relaciones
	C.3	Busco decisiones viables aunque no perfectas
	D.3	Valoro mucho tomar decisiones incontrovertibles
	E.3	Valoro decisiones creativas que generan acuerdo y comprensión

#### Elemento 2: **Convicciones**

	A.3	Acepto y sigo las opiniones, actitudes e ideas de los demás o evito tomar partido
	B.3	Prefiero aceptar las ideas, opiniones o actitudes de los demás y no promover las mías
	C.3	Cuando hay ideas, opiniones o actitudes diferentes a las mías, busco posiciones intermedias
	D.3	Defiendo mis ideas, opiniones y actitudes aún a costa de otros
	E.3	Busco y escucho ideas, opiniones y actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones claras pero cambio de opinión cuando surge una idea buena y sensata

#### Elemento 3: **Conflicto**

	A.3	Cuando surge algún conflicto trato de ser neutral o no mezclarse en el asunto.
	B.3	Trato de evitar conflictos, pero cuando se presenta uno, trato de calmar a la gente y mantenerla unida.
	C.3	Cuando se crea un conflicto trato de ser justo pero firme, y de alcanzar una solución equitativa.
	D.3	Cuando se crea un conflicto trato de cortarlo e imponer mi posición.
	E.3	Cuando surge algún conflicto trato de identificar los motivos causantes y trato de resolver las causas subyacentes.

#### Elemento 4: **Emociones (Temperamento)**

	A.1	Permaneciendo neutral pocas veces me excito.
	B.1	Debido a las tensiones que se crean por un conflicto mi reacción es amistosa y entusiasta.
	C.1	Bajo tensión me siento inseguro del rumbo a tomar o qué cambios hacer para evitar más presiones
	D.1	Cuando las cosas no van bien, defiendo, resisto o ataco con mis propios argumentos.
	E.1	Cuando me excito me controlo, pero se nota mi impaciencia

### 3.14 AUTO-EVALUACIÓN: 3.1 ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO

#### Elemento 5: *Humor*

	A.1	Otros ven mi humor como obtuso
	B.1	Trato de mantener relaciones amistosas cuando surge algún conflicto o al menos trato de enfocar la atención
	C.1	Por medio de mi humor convengo a otros de mí mismo o de mi posición
	D.1	Mi humor es enérgico
	E.1	Mi humor se ajusta a la situación y da perspectiva, conservo mi sentido de humor aún bajo presión.

#### Elemento 6: *Esfuerzo*

	A.1	Me esfuerzo nada más lo necesario para pasar
	B.1	Raras veces dirijo pero sí doy ayuda
	C.1	Busco mantener un paso uniforme de trabajo
	D.1	Trabajo duro y demandando lo mismo de los demás
	E.1	Me esfuerzo vigorosamente y otros me acompañan

**2.0**

#### IDENTIFICACIÓN DEL PROPIO ESTILO DE LIDERAZGO

El CUADRO IDENTIFICACIÓN DEL PROPIO ESTILO DE LIDERAZGO, le ayudará a totalizar los puntos para llegar a una conclusión. ¿Cuál estilo GRID es más típico de usted? Lea Empiece con el Elemento 1 Decisiones, los puntos de la fila A.1 anótelos en el cuadro A.1 De la fila 1 Decisiones en el CUADRO DE IDENTIDAD DEL ESTILO PERSONAL. Después vaya a la fila B.1 del elemento y anote el puntaje en el cuadro B.1 del elemento en el cuadro, y así sucesivamente todos los elementos. Al final sume cada total cada columna.

#### CUADRO: IDENTIFIQUE SU ESTILO PERSONAL

Elemento	Estilos de Liderazgo									Sumas de control (1)	
	1.1		1.9		5.5		9.1		9.9		
1. DECISIONES	A1		B1		C1		D1		E1		15
2. CONVICCIONES	A2		B2		C2		D2		E2		15
3. CONFLICTOS	A3		B3		C3		D3		E3		15
4. EMOCIONES	A4		B4		C4		D4		E4		15
5. HUMOR	A5		B5		C5		D5		E5		15
6. ESFUERZO	A6		B6		C6		D6		E6		15
TOTAL											90

**(1)**

RECUERDE: Como una medida de control, la suma de cada uno de los elementos debe sumar 15, y el total de todos los elementos 30

**3.0**

La más alta puntuación obtenible en cualquier estilo es 30. Esto quiere decir que se es consistente al observar el mismo estilo en los seis elementos. El estilo en que se tenga la puntuación mayor será el dominante. La siguiente puntuación más alta será el estilo secundario. El estilo que ostente la puntuación menor representará los conceptos que se rechazan con mayor intensidad, como representativos de usted. El rechazo más fuerte será el del estilo cuya puntuación total sea de 6.



TGE -2021 – 2022. MÓDULO I	NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA		HOJA	3	DE	7
----------------------------	---------	--	---------	--	-----------	--	------	---	----	---

### 3.14 AUTO-EVALUACIÓN: 3.1 ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO

#### IDENTIFIQUE SU ESTILO PERSONAL

A continuación tiene usted la explicación de cada uno de los estilos de liderazgo del GRID Administrativo. Lea cada uno de ellos, y en función de los valores predominantes del cuadro anterior, identifique su propio estilo, y analice las coincidencias y diferencias con su manera actual de pensar y ser.

#### ESTILO 9.1

En estilo 9.1, manifiesta una alta preocupación por la producción o los resultados, combinada con poca preocupación por gente. La gente se debe usar para obtener la producción necesaria. Si el gerente actúa con orientación 9.1 trata de resolver el problema, arreglando las condiciones o ambiente del trabajo de tal manera que los sentimientos y actitudes sean mínimos. Hace esto de tal manera que **“el elemento humano interfiera lo menos posible con la eficiencia y producción.”**

Un gerente que actúa con 9.1 exagerado, es un **“amo exigente.”** Se fuerza a sí mismo y a sus subordinados. **Un solo pensamiento le domina, la producción o los resultados.** El estilo 9.1 personifica el espíritu empresarial donde la preocupación por el recurso humano es baja. De esta manera, no es sorprendente que la entrega o el compromiso de los colaboradores reciban poca atención. Se presta **mayor atención a la organización del trabajo que a la organización de la gente** para que trabajen con máxima productividad.

#### DIRECCIÓN BAJO 9.1

Según la teoría 9.1, un gerente tiene una posición de autoridad en la jerarquía y lo sabe. Siente que sus responsabilidades son las de planear, dirigir, y controlar las acciones de sus subordinados para lograr los objetivos de producción de la empresa. **El jefe planea y los subordinados ejecutan. El objetivo es lograr producción.**

**Planeación:** “Planeo estableciendo las cuotas de producción o resultados y los programas que debe seguir cada subordinado. Luego desarrollo los procedimientos y los reglamentos de trabajo y asigno tareas individuales.

**Ejecución del Trabajo.** “Vigilo el trabajo de cerca. Critico cuando lo creo necesario y autorizo cambios cuando surge la necesidad.”

**Seguimiento:** Tengo planes establecidos para la próxima tarea y traslado gente a ella de acuerdo a las necesidades de las operaciones. El reconocimiento y la acción correctiva se otorgan sobre una base individual.”

**El éxito personal en este contexto tiene como premio el logro de los objetivos de producción.**

#### ESTILO 1.9

Está la orientación gerencial 1.9., presenta una **reducida preocupación funcional por producción o los resultados, y está aunada a una alta preocupación por gente.** Para un gerente de estilo 1.9, las **actitudes y sentimientos son importantes. Son valiosos en sí mismos; vienen en primer término.** Las condiciones están dispuestas de tal modo que se **pueden satisfacer las necesidades personales, sociales y de bienestar.**

#### DIRECCIÓN BAJO 1.9

Su trabajo es planificar, dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, y su **objetivo como gerente, sin embargo, es evitar ejercer una presión por producción y ganar aceptación de los miembros de la organización.** El **dirige siguiendo a su gente.. “Cuando la gente llega a oponerse a usted se encuentra en dificultades.”** se describe brevemente, como la forma en que el 1.9 planifica y dirige la labor de sus subordinados y la manera como se realiza el seguimiento..

**Planificación.** “Doy indicaciones generales a mis subordinados y transmito mi confianza diciendo que estoy seguro que Ud. sabe como hacer esto, que Ud. lo hará bien”

**Ejecución de Trabajo.** “Veo a mi gente frecuentemente y los estimo a visitarme tanto como su tiempo lo permite. Mi puerta esta siempre abierta. Mi objetivo es asegurar que ellos puedan obtener las cosas que desean. Esa es la manera de estimular a la gente.”

**Seguimiento.** “Hago una reunión con aquellos que están en el trabajo, y me preocupo de **felicitar al grupo a la vez que a los individuos. Lo pasamos bien** y cuando llegamos al tema del trabajo nuestras sesiones de evaluación se centran generalmente alrededor del por que hemos podido actuar tan bien como lo hicimos y como podemos lograr que las cosas funcionen igualmente bien o mejor en el futuro.

**En otras palabras, el estilo gerencia 1.9 se centra en como proveer condiciones de trabajo, que permitan a la gente adaptarse a las mismas con confort, facilidad y seguridad.**

## 3.14 AUTO-EVALUACIÓN: 3.1 ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO

## ESTILO 1.1

**Poca preocupación por la producción, se combina con la poca preocupación por la gente.** Igual a 9.1, en 1.1 se supone que hay incompatibilidad entre los requisitos de producción y las necesidades de la gente. Ya que la preocupación por ambas es baja, el gerente con orientación 1.1 **tiene poco o ningún dilema entre producción y gente**. Pero la **persona que opera con el estilo 1.1 ha aprendido a estar separada, a pesar de lo cual permanece dentro de la organización. Poco se espera de él y poco da en cambio**. Es más común en operaciones de rutina y en varias funciones asesoras. Una persona que ha adoptado una orientación 1.1 se puede describir mejor como **“perdida entre la gente” en vez de administrador de gente**.

El estilo 1.1 **no es natural. Es asumido por los que han aceptado la derrota**. Permitirse a sí mismo **comprometerse y preocuparse de nuevo por lo que ocurre en la situación de trabajo, tan sólo conduce a una mayor frustración y desaliento**. Es entonces un estilo que **se caracteriza por un escaso interés por gente y por el esfuerzo mínimo contribuido hacia el objetivo organizativo**.

## DIRECCIÓN BAJO 1.1

El estilo de supervisión bajo 1.1, **es poner a trabajar a la gente y dejarla sola. Esto se hace dejando que la gente haga el trabajo como lo crea conveniente. Administra con un mínimo de decisiones y de movimientos, los suficientes para quitarse la responsabilidad**, pero no da más. Lo siguiente indica como ve un gerente 1.1 sus responsabilidades.

**Planeación** “Doy instrucciones amplias aunque no pienso en términos de objetivos y hago poca planeación. Se podrá describir mi trabajo como mensajero. Llevo los asuntos de un nivel superior al mío, a un nivel inferior. **Interpreto o adorno lo mínimo la información que transmito. Hago lo que dice mi descripción trabajo.**

**Ejecución de Trabajo:** Al hacer mi recorrido tomo poca acción inmediata. **Doy libertad a la gente para resolver sus problemas. A ellos les gusta. A mí también.”**

**Continuidad:** “Si el jefe **me hace preguntas**, hablo con él para que **me indique cual es la tarea siguiente, a la vez que cómo quiere que la haga y quién quiere que la haga.”**

**Con una orientación 1.1, la persona asume responsabilidad por su posición, pero sólo en forma superficial.**

## ESTILO 5.5

El centro identifica el estilo 5.5, en el cual **la preocupación es moderada por producción, y también es moderada por la gente**. En 5.5 también se **asume que existen conflictos entre los objetivos de la empresa por producción y los requisitos de la gente encuentra soluciones aceptables, que se aplican por medio del equilibrio y la transacción**. La **producción que se logra de esta manera es aceptable, y sin molestar indebidamente a la gente**.

El estilo 5.5 se basa en una lógica persuasiva. Dice, “**que persona o qué opinión se ha impuesto en forma total y exclusiva? Las posiciones extremas deben ser evitadas**. El progreso continuo **proviene de compromisos, del ajuste de intereses y de la predisposición a ceder algunas ventajas para ganar otras**

Entonces, prácticamente, la suposición básica del 5.5 no reside en buscar la mejor posición ya sea para producción o para gente (“eso sería demasiado ideal”), sino en encontrar la posición intermedia, o sea la que está a mitad de camino entre ambos extremos.

El estilo 5.5 tiene la **responsabilidad de planificar, dirigir y controlar, a igual a 9.1**. Sin embargo, resulta igualmente importante pensar **que una parte fundamental de esta responsabilidad está aunada a la necesidad de comunicar, de obtener comprensión y de obtener sugerencias de los subordinados**. Esto es diferente a 1.9. El estilo 5.5 también tiene otras vías para que a los subordinados piensen en su trabajo en una forma más que social.

## DIRECCIÓN BAJO 5.5

**Planeación.** “Doy trabajo a cada subordinado en forma general más que en detalle. Después de **explicar los objetivos y los programas hago las asignaciones individuales. Me aseguro que los subordinados saben que es lo que se espera de ellos y que estén conscientes de que, si necesitan ayuda, pueden pedírmela a mí.”**

**Ejecución del Trabajo.** “Mantengo contacto con el trabajo de cada uno de los subordinados y reviso su progreso de tiempo en tiempo o cuando se me pide. **Doy sugerencias positivas si un subordinado tiene dificultades.”**

**Continuidad** “Me junto con los trabajadores y trato de señalar los puntos buenos y malos a la vez que los errores e indicar como la gente puede mejorar sin decírselo explícitamente. Cada individuo tiene la oportunidad de discutir cualquier sugerencia razonable que pueda tener, antes de que le dé la próxima tarea.”

**En otras palabras hay una mezcla o equilibrio entre tomar en consideración a la gente y poner énfasis sobre los aspectos relevantes del trabajo**. Cuando sube la producción o la gente, el estilo 5.5 corrige esto, encontrando una nueva posición que elimine el desequilibrio

### 3.14 AUTO-EVALUACIÓN: 3.1 ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO

#### ESTILO 9.9

El estilo 9.9 *tiene una gran preocupación por producción o los resultados, y una gran preocupación por la gente*. El estilo 9.9 *supone, a diferencia de los otros estilos, que no necesariamente existe conflicto entre los objetivos de producción de la organización y las necesidades de la gente*. Bajo 9.9 *se junta eficazmente la producción y gente haciendo que la gente y sus ideas influyan en las condiciones del trabajo*. Las *necesidades de la gente de pensar*, de realizar *esfuerzo mental* para un trabajo productivo y de *establecer relaciones sanas y maduras en un plano jerárquico*, se utilizan para lograr los requerimientos de la organización. Uno de los objetivos básicos de la dirección 9.9 *es lograr, a través del equipo, la promoción de creatividad, alta productividad, y una elevada “moral,” por medio de una concertada acción de equipo*.

El estilo 9.9 *ve a la integración de gente al trabajo, desde una perspectiva diferente de los otros estilos*. En *contraste con 9.1, no es necesariamente la autoridad del jefe la que da la solución a un problema determinado*. A diferencia de lo que ocurre en 5.5, *el estilo 9.9 se orienta hacia el descubrimiento de la mejor y más efectiva solución para una situación dada*. El estilo 9.9 *procura alcanzar el nivel más elevado de producción posible, usando la destreza física y mental de la gente*. Este nivel alto *sólo se logra a través de situaciones de trabajo que satisfacen necesidades maduras de la gente*. *Ser sociable para obtener amigos; y los aspectos que no se relacionan con el trabajo; el poder nada más por sí mismo o ejercido como salida de frustraciones, no son consideradas necesidades maduras*.

#### DIRECCIÓN BAJO 9.9

La *comprensión y mutuo acuerdo con respecto a los objetivos y los medios para lograr* estos objetivos, *constituyen la base de la dirección del trabajo*. La *gente y la producción están interconectadas*. El gerente con inclinación 9.9 considera su responsabilidad *cuidar que la planeación, la dirección y el control se cumplan* (no necesariamente haciéndolo él mismo).

Un jefe con inclinación 9.9 *conserva la responsabilidad por la dirección del trabajo y de la planeación*. *No se niega como en 1.1; ni tolera soluciones del “menor denominador común” del tipo que surge bajo 1.9; ni compromisos como en 5.5*. En el enfoque 9.9 *se incorpora a la gente en los planes de trabajo cuando esto sea conveniente*. El gerente 9.9 podrá decir, *“Mi tarea no consiste, necesariamente, en tomar decisiones, sino ver que se tomen decisiones cabales*.

**Planeación.** “Logro que la *gente que tenga la información pertinente y/o tenga interés en el resultado, revise la situación en conjunto y recabo sus reacciones e ideas*. Luego *establezco, con ellos, metas y programas flexibles, a la vez que procedimientos y reglas básicas, y asigno responsabilidades individuales*.” Se basa en la noción de que *cuando la gente tiene influencia en los resultados, su actitud será más de apoyo que de consentimiento o resistencia*. La buena *dirección estimula la participación sana y aumenta la probabilidad de lograr soluciones buenas y fundamentales*, que no requieren análisis y revisión constantes.

**Trabajo.** “*Me mantengo informado sobre los principales aspectos del progreso e influyo a los subordinados identificando problemas y revisando metas y programas con ellos a medida que resulta necesario*. Les *brindo ayuda - cuando la necesitan - colaborando en la eliminación de obstáculos*.”

**Continuidad.** “Conduzco *juntas de análisis final con los responsables. Evaluamos como se desarrolló una tarea y exploramos qué se puede aprender de ella*, así como la forma de *aplicar lo aprendido al trabajo futuro*. Si es pertinente, *doy crédito por la buena labor al equipo en conjunto, a la vez que las contribuciones individuales destacadas*.”

Un tema general en estos tres ejemplos es el de la *creación de condiciones de trabajo que permiten a la gente comprender los problemas, tener interés en el resultado y saber que sus ideas contribuyen, verdaderamente, a obtenerlo*. Este *concepto de participación se basa en la noción de que cuando la gente tiene influencia en los resultados, su actitud será más de apoyo que de consentimiento o resistencia*. Más aún, la buena dirección *estimula la participación sana y aumenta la probabilidad de lograr soluciones buenas y fundamentales, que no requieren análisis y revisión constantes*. La *gente puede dar lo mejor de sí misma en vez de buscar lo mejor para sí misma, como ocurre frecuentemente cuando no se pide su colaboración*.

3.1 Marque con una ✓ en el recuadro al final, que leyó todos los estilo de liderazgo, y con su análisis y el resultado del cuadro de resultados anterior, responda la Auto-evaluación: 3.1 Estilos Básicos de Liderazgo del GRID Administrativo, a continuación.

TGE -2021 – 2022. MÓDULO I	NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA		HOJA	6	DE	7
----------------------------	---------	--	---------	--	-----------	--	------	---	----	---

### 3.14 AUTO-EVALUACIÓN: 3.1 ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO

**4.0** **EXPLICACIÓN E INTERPRETACIÓN PERSONAL**  
De acuerdo al resultado del cuadro anterior, y al análisis cuidadoso de las principales características de los diferentes cinco estilos de liderazgo, en especial de aquellos en los predomina usted, conteste las siguientes preguntas a continuación:

**4.1** Del análisis de sus *dos mayores estilos* predominantes, de *cada uno de ellos describa comparativamente* en que *aspectos y características coincide según su criterio y en cuales no de cada uno de ellos.*

**4.2** De su estilo predominante (o aquel que considera predominante) menciónelo y describa que acciones debería desarrollar para que fuera mejor su desempeño. ( Es posible que tenga un empate en dos estilos, en este caso elija uno de ellos)

TGE -2021 – 2022. MÓDULO I	NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA		HOJA	7	DE	7
----------------------------	---------	--	---------	--	-----------	--	------	---	----	---

3.14 AUTO-EVALUACIÓN: 3.1 ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO
--

4.0	<p><b>EXPLICACIÓN E INTERPRETACIÓN PERSONAL</b></p> <p>De acuerdo al resultado del cuadro anterior, y al análisis cuidadoso de las principales características de los diferentes cinco estilos de liderazgo, en especial de aquellos en los predomina usted, conteste las siguientes preguntas a continuación:</p>
-----	--

4.3	<p>Del análisis de los estilos no predominantes mayores, alguno de ellos considera que debería ser el suyo y como lo lograría .</p>
-----	---

## CAPÍTULO 4.0 EQUIPOS DE TRABAJO

### 4.1 LOS EQUIPOS DE TRABAJO

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

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

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

### 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.*

### CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

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

## 4.2 LOS GRUPOS FORMALES E INFORMALES

Los **grupos formales** surgen como **consecuencia de las acciones públicas** que tienen lugar en la organización. Tienen una **jerarquía definida** en la organización que establece las relaciones entre sus miembros.

**Actividades afines a las tareas propias.**  
Están relacionadas con la **consecución de las metas y objetivos** del grupo. Las **actividades** están enfocadas hacia los **aspectos socio emocionales** necesario el grupo.

**Principios de grupo.**  
Son las **reglas y estándares** que describen como debería **comportarse un buen miembro del grupo**.

Los **grupos informales**, se desarrollan en **respuesta a las necesidades de las personas** que lo forman. Desempeñan **funciones que no realizan** los grupos formales, principalmente **orientadas a satisfacer las necesidades individuales** de sus miembros.

**Toma de decisiones en los grupos.**  
Una **participación mayor** de los miembros del grupo en la toma de decisiones da como **resultado una aceptación mejor y una mayor probabilidad de que éxito**

**Cohesión.**  
Los grupos también se **diferencian** en la medida en que sus miembros se **sienten atraídos entre ellos** y en el **valor** que dan a su **pertenencia** al grupo..



### 4.3 GRUPOS VS EQUIPOS DE TRABAJO

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

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

GRUPOS FORMALES:	EQUIPOS DE TRABAJO:
<b><i>Suelen ser rutinarios, poco creativos y tendientes al aislamiento interno y externo.</i></b>	<b><i>Son dinámicos, innovadores y se integran entre sí y con los demás departamentos.</i></b>
<b><i>Buscan responsables de los errores y justificaciones a los fracasos.</i></b>	<b><i>Buscan soluciones integrales y aprender de los errores y fracasos.</i></b>
<b><i>Se ejerce un liderazgo central.</i></b>	<b><i>Se ejerce un liderazgo situacional.</i></b>
<b><i>La participación de sus miembros es limitada.</i></b>	<b><i>Todos sus integrantes participan.</i></b>
<b><i>El nivel de compromiso individual con los demás es limitado.</i></b>	<b><i>Todos los integrantes tienen un nivel solidario y subsidiario con los demás.</i></b>
<b><i>Se gana sólo gracias a ciertos miembros que reclaman el mérito exclusivo.</i></b>	<b><i>Se gana gracias al esfuerzo y el mérito de todos sus miembros integrantes.</i></b>
<b><i>En el grupo, lo importante es compartir información y tomar decisiones para que los demás puedan realizar sus tareas bien.</i></b>	<b><i>En el equipo todos trabajan para alcanzar un objetivo común, si éste no se alcanza el grupo no habrá funcionado.</i></b>

***“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.**

## 4.4 ¿COMO SE FORMAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO?

Los **equipos de trabajo** son grupos que siguen un **proceso de formación** para lograr **desarrollo**

### **A. Conocer la misión, visión y valores de la empresa:**

*La misión, visión y valores le dan al equipo de trabajo cohesión y fundamento estructural*

### **B.- Conocer los objetivos y metas comunes a lograr:**

*Se establecen los objetivos y las metas a lograr y se definen las tareas y actividades que deben realizarse para alcanzarlas y como asignarlas a los diferentes miembros del equipo.*

### **C.- Perfil de los miembros:**

*El equipo debe contar con las personas más competentes para cada puesto y responsabilidad del equipo*

### **D.- Personalidad de los miembros:**

*Los atributos de personalidad necesarios en un equipo son la capacidad de relacionarse con otros, la seguridad en sí mismo y la independencia. Las características negativas como el autoritarismo, el aislamiento y la informalidad tienden a destruir le equipo.*

### **E- Reglas del equipo:**

*El equipo actúa conforme a las reglas de desempeño y comportamiento que la empresa tiene establecidas.*

### **F.- Principios de la integración de los equipos:**

- ▶ **Respete** a sus compañeros, como se respeta así mismo.
- ▶ La **opinión** de sus compañeros al igual que la suya, **son importantes y válidas**.
- ▶ **Acepte** la **personalidad** de sus **compañeros**, al igual que propicie la aceptación de la propia.
- ▶ El trabajo de cada uno de los integrantes **es igualmente vital** para los resultados finales.
- ▶ La importancia **no radica en el nombre** del **puesto**, radica en la **aportación individual** a los resultados

#### 4.5 DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

<b><u>Primera fase;</u></b>  Diagnóstico de la situación actual:	1.- Definir las condiciones y elementos insatisfactorios y conflictivos. 2.- Evaluar la situación actual vigente y su nivel de insatisfacción y/o falta de armonía. 3.- Definir las diferencias y requerimientos entre la situación actual y la deseada
<b><u>Segunda fase;</u></b>  Planeación de las acciones:	1.- Definición de los objetivos a lograr 2.- Elección de los medios de acción. 3.- Asignar los recursos humanos y los responsables involucrados. 4.- Asignación y programación de las tareas. 5.- Preparación de las herramientas para la acción. 6.- Concepción y elaboración de los instrumentos de control y evaluación
<b><u>Tercera fase;</u></b>  Ejecución del plan	1.- Incorporar los individuos a los programas de acción. 2.- Desarrollar efectivamente las tareas y actividades programadas. 3.- Dar seguimiento al avance real de los resultados. 4.- Comunicar el nivel de avance y logros alcanzados
<b><u>Cuarta fase;</u></b>  Evaluación de los resultados:	1.- Establecer los medios y criterios del seguimiento y evaluación preventiva. 2.- Diseñar y aplicar los instrumentos de evaluación y seguimiento. 3.- Establecer el nivel real de avance y sus condiciones de desarrollo vigente y futura. 4.- Proponer medidas de ajuste y correctivas. 5.- Elaborar planes y programas alternativos de acción.

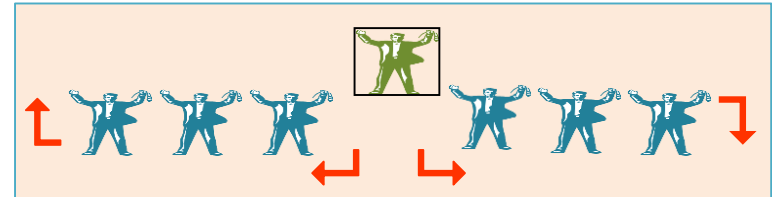
#### 4.6 INTEGRACIÓN DINÁMICA A LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Los **equipos funcionan** cuando quienes los forman **están integrados al mismo**.

El **Proceso de Integración de los Equipos** es el siguiente:

##### 1er Paso:

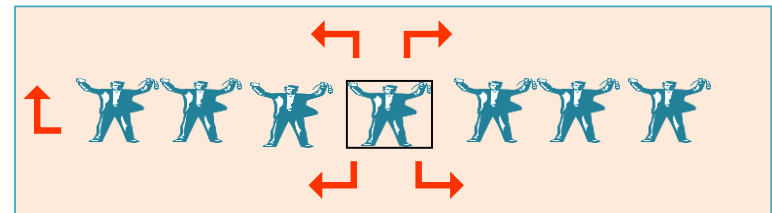
**Incorporación y conocimiento** de la **realidad actual del equipo**, de su entorno y sus finalidades:



**El nuevo miembro debe primero conocer la misión, visión y valores de la empresa, los objetivos y metas del equipo y las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros, así como la propia, y además conocer a todos y cada uno de los miembros actuales.**

##### 2° Paso

**Integración dinámica**, a través de la **proyección y participación dinámica y creativa** de la persona:





#### 4.7 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*.

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

Complementariedad  
Cada miembro domina una parte determinada del proyecto.

Compromiso  
Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo.

Coordinación  
El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, actúa de forma organizada.

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

Comunicación  
El trabajo en equipo se da en la comunicación abierta entre todos sus miembros.

## 4.9 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. Por ello debe ser un **facilitador y orientador** del trabajo de sus subordinados para que **alcancen sus resultados**



### 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.

### 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.**

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

El **supervisor es un elemento clave** en la 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**

#### 4.10 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

##### TAREAS QUE EL LÍDER NO DEBE DELEGAR

RESPONSABILIDADES	FACTORES QUE CONSIDERAR
<b>Dirección estratégica</b>	El liderazgo resulta esencial para que un equipo o proyecto alcance el éxito.
<b>Premios e incentivos</b>	El líder establecer los niveles de remuneraciones justas y adecuadas de los miembros del equipo.
<b>Seguimiento y control</b>	El líder comprueba que los controles de la disciplina laboral, la calidad y la ejecución productiva sean eficaces.
<b>Personal</b>	El líder cuida de la capacitación y desarrollo de todos los miembros de los equipos.
<b>Usuarios y/o clientes clave</b>	El líder ejerce las relaciones con los clientes del equipo que son estratégicos o claves.
<b>Resultados y finalidades comunes</b>	Establece los objetivos, de acuerdo con todo el personal, y controla el proceso para alcanzarlos.
<b>Comunicaciones</b>	Desarrolla y controla que existan buenos canales y flujos de comunicación y que su uso sea continuo.
<b>Planeación estratégica</b>	La planeación a corto, medio y largo plazo es una tarea que debe originarse y dirigirse por el líder.

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

¿Qué tareas innecesarias estoy realizando?	No las lleve a cabo usted mismo ni las delegue
¿Cuáles de mis tareas podrían hacer otros?	Delegue esas tareas en los subordinados
¿Qué tareas innecesarias estoy realizando?	No las puede delegar; establezca prioridades

##### Pasos para delegar

1	Análisis de las tareas	2	Elegir las tareas
3	Definir la tarea	4	Seleccionar y designar a la persona
5	Capacitación	6	Seguimiento y asesoría
7	Control	8	Evaluación y reconocimiento

##### 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.

TGE-2021 – 2022. MÓDULO I	NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA		HOJA	1	DE	2
---------------------------	---------	--	---------	--	-----------	--	------	---	----	---

#### 4.11 EJERCICIO 4.1 ESTILOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

El presente ejercicio tiene por finalidad el que de acuerdo a su opinión, experiencia y criterio, defina el estilo del equipo de trabajo que usted piensa es el mejor.

1

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas, y de acuerdo a su opinión, criterio y experiencia, circule el número que aparece en cada una de las columnas de periodicidad en la acción.

CONCEPTOS		Rara Vez	Algunas veces	Siempre
1	Cada miembro del equipo trabaja relativamente independiente de los otros miembros del equipo.	1	2	3
2	La ejecución de las tareas de los miembros del equipo son coordinadas a través de un plan de acción pre ensayado.	1	2	3
3	Los miembros del equipo son dispuestos, flexibles y capaces de asumir la responsabilidad de otro miembro en cualquier momento..	1	2	3
4	Se espera que los miembros del equipo ensayen o practiquen su conocimiento e incidan en sus áreas de influencia	1	2	3
5	El éxito del equipo se obtendrá solamente si todas las acciones de los miembros del equipo son cuidadosamente coordinadas.	1	2	3
6	Los miembros del equipo deben trabajar complementando las acciones de otros.	1	2	3
7	Los miembros del equipo deberán de ser capaces y dispuestos a desarrollar una gran variedad de tareas adicionales en cuanto a orden y prioridad, cambiando constantemente.	1	2	3
8	Las tareas del equipo se deben desarrollar en un orden predeterminado y con debido control.	1	2	3
9	Todos los miembros del equipo participan activamente y toman la iniciativa cuando lo consideran necesario.	1	2	3
10	Todas las tareas ejecutadas por los miembros del equipo contribuyan a la elaboración del producto terminado o el servicios (o obtener el resultado previsto).	1	2	3
11	Todos los miembros del equipo contribuyen con el desempeño de sus funciones y cada uno debe cargar con su responsabilidad.	1	2	3
12	Los miembros del equipo interactúan constantemente en muchas formas y maneras y pueden rápidamente adaptarse a cambios y circunstancias.	1	2	3
13	Los miembros del equipo no trabajan en mucha colaboración con otros. Cualquier interacción entre los miembros del equipo es breve y nada frecuente.	1	2	3
14	Los miembros del equipo deben interactuar frecuentemente y deben establecer procesos de comunicación verdaderamente efectivas.	1	2	3
15	Los miembros del equipo frecuentemente intercambian funciones y trabajan de acuerdo a cambio y circunstancias.	1	2	3
16	Los miembros del equipo están dispersados geográficamente.	1	2	3
17	Todos los miembros del equipo en todos los aspectos del trabajo enfocado hacia el objetivo del equipo.	1	2	3
18	La actividad de los miembros del equipo es vista como movimientos frenéticos que culminan en tareas desempeñadas.	1	2	3
19	La interacción del equipo ocurre o se da solamente entre algunos pocos miembros del equipo quienes trabajan muy de cerca e cualquier actividad.	1	2	3
20	La coordinación de los miembros del equipo se consigue a través de una adecuada planeación y jerarquización directiva.	1	2	3
21	Los miembros del equipo deben trabajar y funcionar como una unidad sin dirección precisa.	1	2	3

ESTE EJERCICIO SE DEBE ANALIZAR Y RESOLVER INDIVIDUALMENTE EN EL CUESTIONARIO MODULAR CORRESPONDIENTE AL MÓDULO I



#### 4.11 EJERCICIO 4.1 ESTILOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

**2** En el siguiente cuadro, anote en el número de renglón que corresponda en cada una de las columnas, el número que circulo en el cuestionario anterior. Una vez que anotó todos los números circulados del cuestionario anterior, sume los totales en cada estilo de equipo.

DETERMINAR EL MEJOR ESTILO DE EQUIPO PARA						Béisbol	Es un deporte altamente individualista que en ocasiones requiere del trabajo en equipo en algunas circunstancias. Los jugadores interactúan en una mínima proporción y la coordinación de los jugadores es obtenida a través del diseño del juego
1		2		3			
4		5		6		Futbol:	Demanda organización y trabajo en equipo sistemático. Las jugadas están diseñadas de antemano, y los jugadores son asignados a roles/funciones especiales a través del juego y para cada jugada. La planeación cuidadosa asegura la cooperación y la colaboración de todos y cada uno de los jugadores.
7		8		9			
10		11		12			
13		14		15			
16		17		18		Basquetbol	Se requiere que los jugadores adquiera el trabajo en equipo de manera espontánea. La coordinación es obtenida en la medida que los jugadores mutua y muchas veces simultáneamente se ajustan a las cambiantes circunstancias del juego. Demanda mucha rapidez y movilidad y requiere gran flexibilidad y armonía entre todos los jugadores.
19		20		21			
TOTAL		TOTAL		TOTAL			
ESTILO DE EQUIPO BEISBOL		ESTILO DE EQUIPO DE FUTBOL		ESTILO DE EQUIPO DE BASQUETBOL			

**3** De acuerdo al análisis de los resultados de los valores totales de cada uno de los estilo de equipos, conteste una de las dos preguntas siguientes:.

**3.1** Si *ya tiene pensado en que empresa, organización o giro quiere trabajar cuando egrese, méncionelo a continuación:*.

**3.1.1** Mencione el estilo del equipo de trabajo en el que le gustaría trabajar al egresar en la empresa, giro u organización anterior

**3.1.2** Explique al menos dos razones, de porqué le gustaría trabajar en el estilo de equipo de trabajo mencionado en la empresa, organización o giro pensado al egresar:

**Razón A-1**

**Razón A-2**

**3.2** Si *aún no ha pensado en que empresa, organización o giro trabajar cuando egrese*, mencione el estilo de equipo de trabajo en el que le gustaría desempeñarse y al egresar.

**Razón B-1**

**Razón B-2**

CASO PRÁCTICO MÓDULO I - CASO PRÁTICO: SU HOTEL, S.A.

**1** El siguiente caso práctico es parte de su evaluación final del Módulo I Desarrollo Organizacional del Diplomado de Técnicas de Gestión Ejecutiva – TGE- 2021-2022 y debe resolverse solo de manera individual para ser válido. Lea y analice cuidadosamente la siguiente información, analicela y conteste los señalamientos y requerimientos a continuación.

Inversionistas mexicanos operan 2 hoteles de categoría 4 estrellas en las ciudades de Poza Rica, Ver. y Villahermosa, Tab., orientados al mercado petrolero en ambas zonas, mercado que conocen con profundidad. Recientemente, les ofrecieron un hotel muy bien ubicado, en Ciudad del Carmen, otro polo petrolero en el que no estaban, y decidieron comprarlo. La propiedad tiene las siguientes características generales:

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL NUEVO HOTEL.					NUEVO NOMBRE		SU HOTEL, S.A.		
1	Habitaciones individuales	20	8	Salones para 40 personas			<div>ORGANIGRAMA</div> <div><div>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</div><div>GERENTE GENERAL</div><div><div>CONTRALOR</div><div>GERENTE OPERACIONES</div><div>GERENTE ALIMENTOS Y BEBIDAS</div><div>GERENTE DE VENTAS</div><div>GERENTE RFH</div></div></div>		
2	Habitaciones dobles	62	9	Salón usos múltiples (Máximo 250 personas uniéndose con los otros salones)					
3	Habitaciones para discapacitados	3							
4	Junior suites	5	10	Gimnasio					
5	Restaurante – cafetería –Room service	1	11	Salón empresarial					
6	Bar	1	12	Estacionamiento	20 cajones				
7	Lobby de espera	1	13	Transportación aeropuerto y plantas petroleras					
Todas las habitaciones cuentan con una mesa de trabajo, sillón reclinable, pantalla de TV de 42"con programación por cable, teléfono, servibar, internet, aire acondicionado, alarma contra incendios. Baño con regadera, fría y caliente y amenidades en la habitación.			A	Ejecutivos y personas de negocios		1.5 noches			
			B	Personal de plataformas de PEMEX		1 noche	25%		
			C	Empleador y funcionarios menores		2 noches	15%		
Los huéspedes de negocio, el 65% proviene por avión y el resto por carretera.			E	Turistas de paso (familias)		1 noche	15%		
			D	Turistas de visita		1.5 noches	10%		
El 90% de los turistas de paso y de visita llegan por transporte terrestre. El nuevo hotel es muy competitivo en la plaza, tanto por cuestión de calidad de los servicios y tarifas.			E	Población Local	Comida y eventos: bodas, graduaciones, etc.				
			F	Empresas e instituciones locales		Cursos y juntas de trabajo			

Los nuevos dueños ya tomaron posesión de la propiedad y le cambiaron el nombre a Su Hotel, S.A., buscando una relación amigable con sus huéspedes. Prácticamente está contratado todo el personal, que salvo el Gerente General, vive en Ciudad del Carmen o poblaciones próximas.

El nuevo Gerente de Operaciones esta consciente de que no se puede iniciar operaciones, si no se tiene completo el personal de los dos turnos en mantenimiento y después de un análisis, mantuvo parte del equipo de mantenimiento anterior, pero aún le falta contratar: al Jefe, a un Técnico y a un auxiliar de mantenimiento. Por ello ha pensado en usted para que lo asesore en la contratación de este personal.

GERENTE DE OPERACIONES

JEFE DE RESERVACIONES

JEFE DE MANTENIMIENTO

AMA DE LLAVES

TECNICO DE MANTENIMIENTO

AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

CASO PRÁCTICO MÓDULO I: SU HOTEL, S.A.\*

2.1

El Gerente de Operaciones del Hotel, le ha pedido que lo ayude para poder decidir que candidatos debe contratar para los tres puestos que le quedan vacantes, a saber el Jefe, el Técnico y el Auxiliar de Mantenimiento. El departamento de Recursos Humanos, preselecciono dos candidatos a cada uno de dichos puestos, en función de la descripción sintética que envió el Hotel para cada uno de ellos y que se describe a continuación. Lea cuidadosamente la siguientes información pues será fundamental su análisis para la solución del Caso.

El cuadro a la derecha “*Descripción sintetizada del Puesto*” proporciona la información del objetivo, las funciones principales, las capacidades requeridas y la importancia del puesto, para que usted analice el alcance y responsabilidad del puesto. En el cuadro a la derecha, “*Perfil de los candidatos al puesto de*” aparecen los datos de dos candidatos. Al extremo derecho aparece una columna en blanco con las iniciales JM, y en ella usted debe anotar lo siguiente: A cada dato anote usted los siguientes valores: **1. Si no es importante o adecuado; 3. Si el dato tiene un valor medio o es aceptable y anote 5, si el dato es de valor máximo o muy adecuado al puesto.** Al final sume el total de ambos candidatos, y tome la decisión de a cual de los dos va contratar

DESCRIPCIÓN SINTETIZADA DEL PUESTO				PERFIL DE LOS CANDIDATOS AL PUESTO DE:			JEFE DE MANTENIMIENTO		
PUESTO		JEFE DE MANTENIMIENTO		Candidato		ARMANDO BRISEÑO PEÑA	JM	IGNACIO DEL MORAL ORTIZ	JM
OBJETIVO		Verificar las acciones del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, instalaciones y en general del Hotel, programando las acciones de reemplazo y sustitución oportunamente, mantenerlos en óptimas condiciones físicas y de operación.		GENERO		MASCULINO	(1)	MASCULINO	(1)
				EDAD		37años		47 años	
				EDO CIVIL CONYUGÜE		Casado. 2 hijos, menores de 12 Nutrióloga. No ejerce		Casado. Tres hijos, 2 casados Contadora Pública. Lleva algunas contabilidades	
				RESIDENCIA		Ciudad del Carmen, Camp.		Ciudad del Carmen, Camp.	
				ESCOLARIDAD OTROS ESTUDIOS		Ingeniero Industrial por la UAQRO Especialización en procesos. UNAM		Ing. Mecánico Electricista -ITESM Maestría en Procesos de Producción- USA	
						SUBTOTAL 1		SUBTOTAL 1	
				IDIOMAS		Dominio del español e inglés técnico		Dominio del español e inglés técnico. Trabajo en USA 3 años	
		E - X C E P T A R S I E N N	EL PUESTO	4 años en mantenimiento en industria				10 años	
			OTROS PUESTOS	4 años en sistemas de un hospital				16 años en la industria de medicinas y de alimentos	
			EN EL RAMO	Servicio social en una cafetería				Solo de manera informal	
			EN OTRO RAMOS	Mantenimiento de equipo en Hospitales e industria automotriz				Control de calidad, mantenimiento y logística industriales y servicios	
			TIEMPO DURACIÓN	4 años promedio c/7trabajo				6 años promedio	
				SUBTOTAL 2				SUBTOTAL 2	
				CARACTERÍS TICAS PERSONALES		Honesto, disciplinado y ordenado		Honesto, disciplinado y ordenado	
						Comprometido con resultados		Comprometido con resultados	
						Acostumbrado a equipos de trabajo		Fomenta los equipos de trabajo	
						Liderazgo Participativo		Liderazgo	
F U N C I O N E S P R I N C I P A L E S	1	Elaborar el plan, programa y presupuesto anual de mantenimiento, tanto preventivo como correctivo, y darle puntual seguimiento y evaluar sus resultados							
	2	Asignar tareas al personal de mantenimiento de cada turno y verificar la entrega-recepción de 1er al 2do turno							
	3	Elaborar y coordinar el programa anual de capacitación y actualización del personal de mantenimiento, y evaluar la aplicación de lo aprendido							
	4	Supervisar las labores de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos según listado y rol asignado							
	5	Coordinar y supervisar la realización del inventario mensual físico de herramientas de mantenimiento, suministros y demás activos físicos del departamento.							
	6	Coordinar con el Ama de Llaves y el Jefe de Recepción, los bloqueos, para efectuar el mantenimiento preventivo a las habitaciones, así como asignar las habitaciones al personal de mantenimiento para que lo realicen.							
	7	Realizar el recorrido diario en las instalaciones para verificar su estado y el correcto funcionamiento de los equipos, y verificar las bitácoras de turno.							
	8	Determinar los criterios e indicadores de reemplazo, sustitución o renovación de equipos, maquinaria e instalaciones.							
	9	Atender a proveedores, elaborar el análisis comparativo y enviar las cotizaciones y reportes respectivos a Contraloría.							
	10	Programar el mantenimiento preventivo, y atender el correctivo de los sistemas informáticos del hotel (reservaciones, recepción, internet, telefonía, manejo de equipos, instalaciones y computadoras etc.)							

(1) Por razones de los horarios y los cambios de turno, se considero conveniente que el género del titular de este puesto sea solo masculino.

\* Datos válidos solo para el efecto de solución del caso

ESTE CASO PRÁCTICO SE DEBE ANALIZAR Y RESOLVER INDIVIDUALMENTE EN EL CUESTIONARIO MODULAR CORRESPONDIENTE AL MÓDULO I

DESCRIPCIÓN SINTETIZADA DEL PUESTO DE:						
PUESTO		JEFE DE MANTENIMIENTO				
CAPACIDADES	A	Amplio conocimiento en métodos y procesos de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, instalaciones, bienes muebles e inmuebles en hoteles o similares del ramo.				
	B	Conocimientos de elaboración y seguimiento de presupuestos que respalden los planes y programas de mantenimiento preventivo y correctivo				
	C	Conocimiento profundo de programación y supervisión del trabajo y evaluación de su desempeño y resultados.				
	D	Gestión y toma de decisiones basada en información e indicadores de la eficiencia en el mantenimiento preventivo y correctivo, así como de los criterios de reemplazo y sustitución.				
IMPOR-TANCIA		El desempeño de las labores del puesto del <i>Jefe de Mantenimiento</i> requiere de dar puntual seguimiento a los mantenimientos programados, así como dar una rápida y eficiente respuesta a las emergencias que impidan la buena operación de los servicios del Hotel.				

3.1		Anote los valores de cada subtotal y multiplíquelo por los decimales abajo. Sume los resultados y el total corresponde a su valoración del candidato				
CANDIDATO		SUB TOTAL 1	SUB TOTAL 2	SUB TOTAL 3	SUB TOTAL 4	TOTAL
1	ARMANDO BRISEÑO PEÑA					
		X .10	X .30	X .15	X.45	
2	IGNACIO DEL MORAL ORTIZ					
		X .10	X .30	X .15	X.45	

PERFIL DE LOS CANDIDATOS AL PUESTO DE:			JEFE DE MANTENIMIENTO	
Candidato	ARMANDO BRISEÑO PEÑA	JM	IGNACIO DEL MORAL ORTIZ	JM
CARACTERIS-TICAS	Buena capacidad de comunicarse asertivamente		Capacidad de comunicarse asertivamente	
	SUBTOTAL 3		SUBTOTAL 3	
CAPACIDADES	Capacidad de trabajar bajo presión		Capacidad de trabajar bajo presión	
	Buena capacidad de negociación y manejo de conflictos. No conflictivo		Buena capacidad de negociación y manejo de conflictos. No conflictivo	
	Relación estrecha con su personal		Buena relación con su personal	
	Acopia y analiza información antes de decidir		Acopia y analiza información antes de decidir	
	Tiene buena experiencia en planeación, programación y evaluación de resultados. Tiene amplia experiencia en sistemas informáticos		Tiene una amplia experiencia en planeación, programación y evaluación de resultados, así como en evaluación del desempeño de su personal.	
	Acostumbrado a gestionar sus decisiones, consultando a su equipo y previendo resultados		Acostumbrado a gestionar sus decisiones, consultando a su equipo y previendo resultados	
	Escucha a su gente antes de diagnosticar un problema, para resolverlo de manera práctica y certera		Propone soluciones y acciones a su personal para detectar un problema o falla y resolver de manera rápida	
	SUBTOTAL 4		SUBTOTAL 4	
	GRAN TOTAL		GRAN TOTAL	

4.1	Explique las razones y elementos más importantes, además de la matriz de puntos, que consideró para elegir a uno de los candidatos analizados, y mencione si considera usted que puede tener proyección en la empresa, y en que plazo ( de 3 a 5 años).

2.2

CASO PRÁCTICO MÓDULO I: SU HOTEL, S.A.

El Gerente de Operaciones del Hotel, le ha pedido que lo ayude para poder decidir que candidatos debe contratar para los tres puestos que le quedan vacantes, a saber el Jefe, el Técnico y el Auxiliar de Mantenimiento. El departamento de Recursos Humanos, preselecciono dos candidatos a cada uno de dichos puestos, en función de la descripción sintética que envió el Hotel para cada uno de ellos y que se describe a continuación. Lea cuidadosamente la siguientes información pues será fundamental su análisis para la solución del Caso.

El cuadro a la derecha “*Descripción sintetizada del Puesto*” proporciona la información del objetivo, las funciones principales, las capacidades requeridas y la importancia del puesto, para que usted analice el alcance y responsabilidad del puesto. En el cuadro a la derecha, “*Perfil de los candidatos al puesto de*” aparecen los datos de dos candidatos. Al extremo derecho aparece una columna en blanco con las iniciales JM, y en ella usted debe anotar lo siguiente: A cada dato anote usted los siguientes valores: **1. Si no es importante o adecuado; 3. Si el dato tiene un valor medio o es aceptable y anote 5, si el dato es de valor máximo o muy adecuado al puesto.** Al final sume el total de ambos candidatos, y tome la decisión de a cual de los dos va contratar

DESCRIPCION SINTETIZADA DEL PUESTO DE.			PERFIL DE LOS CANDIDATOS AL PUESTO DE:			TÉCNICO DE MANTENIMIENTO			
PUESTO		TECNICO DE MANTENIMIENTO	Candidato		MARIO RAMOS RUIZ	TM	JOSÉ ALVAREZ PEREZ	TM	
OBJETIVO		Detectar, corregir y apoyar en la realización de las labores asignadas de mantenimiento de las instalaciones, equipos y en general del Hotel, para mantener sus equipos e instalaciones en óptimas condiciones	GENERO		MASCULINO	(1)	MASCULINO		(1)
			EDAD		24 años		34 años		
FUNCIONES PRINCIPALES	1	Ejecutar, supervisar y evaluar los resultados del al plan y programa de mantenimiento preventivo y correctivo anual de equipos e instalaciones	EDO CIVIL CONYUGÜE		Recién casado. Preparatoria. Secretaria Ejecutiva		Casado. 1 hijo pequeño Estudiando psicología		
	2	Realizar las tareas que le corresponden por turno y supervisar la ejecución de las asignadas a los auxiliares de mantenimiento.	RESIDENCIA		Ciudad del Carmen, Camp.		Ciudad del Carmer, Camp.		
	3	Participar en los cursos y acciones de capacitación que imparta la empresa, y aplicar y compartir los conocimientos adquiridos con el personal a su cargo.	ESCOLARIDAD OTROS ESTUDIOS		Ingeniero Industrial por la UAQRO Cursando una especialidad en mantenimiento preventivo		Ingeniero en Mecatrónica por la UASLP Cursos de planeación estratégica		
	4	Verificar que equipos requieren mantenimiento preventivo para asignar el rol de trabajo, y realizar las labores de los equipos que le corresponden.			SUBTOTAL 1		SUBTOTAL 1		
	5	Participar en el inventario físico mensual de equipos, suministros, herramientas de mantenimiento y demás activos fijos.	IDIOMAS		Español e inglés técnicos al 90%		Español e inglés técnicos al 100%		
	6	Operar y supervisar el mantenimiento preventivo de las habitaciones bloqueadas., así como asignar a los auxiliares de mantenimiento las respectivas	E - X C E P T A R S I E E N N	EL PUESTO	2 años		8 años		
				OTROS PUESTOS	1 asistente técnico		4 auxiliar de logística		
				EN EL RAMO	1 año en un pequeño hotel		2 años como auxiliar en una hotel pequeño		
				EN OTRO RAMOS	1 año como profesionista independiente		Mantenimiento y calidad en una industria farmacéutica		
	7	Realizar el recorrido diario en las instalaciones del para verificar su estado y el correcto funcionamiento de los equipos, y verificar la posibilidad de fallas y elaborar las bitácoras del turno.		TIEMPO DURACIÓN	3 años promedio		5 años promedio		
8	Actualizar y verificar los registros que permitan operar oportunamente los remplazos, substitución o renovación de e equipos e instalaciones.	SUBTOTAL 2					SUBTOTAL 2		
9	Atender a proveedores, elaborar el análisis comparativo y enviar las cotizaciones y reportes respectivos a Contraloría.	CARACTERÍSTICAS PERSONALES	Sistemático y ordenado			Disciplinado y ordenado			
			Honesto, estable y observador			Honesto, estable y metódico			
			Integrador de equipos de trabajo			Acostumbrado a equipos de trabajo			
			Liderazgo Técnico			Liderazgo formal			
10	Programar el mantenimiento preventivo, y atender el correctivo de los sistemas informáticos del hotel (reservaciones, recepción, internet, telefonía, manejo de equipos, instalaciones y computadoras etc.)								

TGE -2021 – 2022. MÓDULO I . CASO PRÁCTICO: SU HOTEL, S.A.						FECHA DE ENVÍO			HOJA	5	DE	7		
NOMBRE:							CARRERA				MATRÍCULA			
DESCRIPCION SINTETIZADA DEL PUESTO						PERFIL DE LOS CANDIDATOS AL PUESTO DE:			TÉCNICO DE MANTENIMIENTO					
PUESTO		TECNICO DE MANTENIMIENTO				Candidato		MARIO RAMOS RUIZ	TM	JOSÉ ALVAREZ PEREZ		TM		
	11	Supervisar y verificar los niveles de agua potable, agua cruda, agua suave, agua tratada, al inicio, intermedio y fin de su turno.				CARACTERÍSTICAS PERSONALES	Reservado en ocasiones			Abierto y expresivo				
	12	Llenar las bitácoras de mantenimiento a la alberca, y .de la planta de tratamiento de aguas residuales.					Observador			Observador				
CAPACIDADES	A	Conocimientos intermedios en métodos y procesos de mantenimiento preventivo y correctivo en la conservación de: equipos, instalaciones, bienes muebles e inmuebles en hoteles o similares del ramo.					Integrador de equipos de trabajo			Acostumbrado a equipos de trabajo				
	B	Conocimientos de elaboración y seguimiento a presupuestos que respalden los planes y programas de mantenimiento preventivo y correctivo.					Motivador			Reconoce méritos				
	C	Conocimiento profundo de programación y supervisión del trabajo y evaluación de su desempeño y resultados.					Comunicación asertiva			Buena comunicación y expresión				
	D	Gestión y toma de decisiones basada en información e indicadores de la eficiencia en el mantenimiento preventivo y correctivo, así como de los criterios de reemplazo y sustitución.				SUBTOTAL 3			SUBTOTAL 3					
IMPOR-TANCIA		El desempeño de las labores del puesto de Técnico en Mantenimiento requiere de esfuerzos y horarios adicionales en el caso de proceso de mantenimiento no programados o emergencias, así como de la adecuada coordinación con su equipo.				CAPACIDADES	Capacidad de trabajar bajo presión			Capacidad de trabajar bajo presión				
							Buen manejo técnico del seguimiento de reportes y bitácoras			Buen manejo técnico del seguimiento de reportes y bitácoras				
							Poca experiencia en negociación y manejo de conflictos. No conflictivo			Capacidad de negociación y manejo de conflictos. No conflictivo				
							Buena relación con el personal			Buena relación pero en ocasiones rígida				
							Experiencia limitada en planeación, programación y evaluación de resultados.			Experiencia media en planeación, programación y evaluación de resultados,.				
							Conocimientos de sistemas informáticos			Conocimientos de sistemas informáticos				
							Capacidad de priorizar la importancia de las asignaciones de ordenes			Aceptable priorización de las asignación de ordenes				
							SUBTOTAL 4			SUBTOTAL 4				
						GRAN TOTAL			GRAN TOTAL					
3.2		Anote los valores de cada subtotal y multiplíquelo por los decimales abajo. Sume los resultados y el total corresponde a su valoración del candidato												
CANDIDATO		SUBTOTAL 1	SUBTOTAL 2	SUBTOTAL 3	SUBTOTAL 4	TOTAL								
1	MARIO RAMOS RUIZ	X .10	X .30	X .15	X.45									
2	JOSÉ ALVAREZ PEREZ	X .10	X .30	X .15	X.45									
4.2		Explique las razones y elementos más importantes, además de la matriz de puntos, que consideró para elegir a uno de los candidatos analizados, y mencione si considera usted que puede tener proyección en la empresa, y en que plazo ( de 3 a 5 años).												

TGE -2021 – 2022. MÓDULO I . CASO PRÁCTICO: SU HOTEL, S.A.				FECHA DE ENVÍO			HOJA	6	DE	7
NOMBRE:				CARRERA			MATRÍCULA			

CASO PRÁCTICO MÓDULO I: SU HOTEL, S.A.										
2.3	El Gerente de Operaciones del Hotel, le ha pedido que lo ayude para poder decidir que candidatos debe contratar para los tres puestos que le quedan vacantes, a saber el Jefe, el Técnico y el Auxiliar de Mantenimiento. El departamento de Recursos Humanos, preselecciono dos candidatos a cada uno de dichos puestos, en función de la descripción sintética que envió el Hotel para cada uno de ellos y que se describe a continuación. Lea cuidadosamente la siguientes información pues será fundamental su análisis para la solución del Caso.									
	El cuadro a la derecha “Descripción sintetizada del Puesto” proporciona la información del objetivo, las funciones principales, las capacidades requeridas y la importancia del puesto, para que usted analice el alcance y responsabilidad del puesto. En el cuadro a la derecha, “Perfil de los candidatos al puesto de” aparecen los datos de dos candidatos. Al extremo derecho aparece una columna en blanco con las iniciales JM, y en ella usted debe anotar lo siguiente: A cada dato anote usted los siguientes valores: 1. Si no es importante o adecuado; 3. Si el dato tiene un valor medio o es aceptable y anote 5, si el dato es de valor máximo o muy adecuado al puesto. Al final sume el total de ambos candidatos, y tome la decisión de a cual de los dos va contratar									

DESCRIPCION SINTETIZADA DE LOS PUESTOS				PERFIL DE LOS CANDIDATOS AL PUESTO DE:			AUXILIAR DE MANTENIMIENTO			
PUESTO		AUXILIAR DE MANTENIMIENTO		Candidato		SERGIO ARMENDARIZ GOMEZ	AM	ARMANDO CRUZ BELTRÁN	AM	
OBJETIVO		Llevar a cabo eficientemente las labores programadas y asignadas de mantenimiento preventivo y/o correctivo de las instalaciones, equipos y en general del Hotel.		GENERO		MASCULINO	(1)	MASCULINO	(1)	
FUNCIÓNES	1		Ejecutar y dar seguimiento a las acciones programadas de mantenimiento preventivo anual de equipos e instalaciones.	EDAD		21 años		26 años		
	2		Atender las órdenes de mantenimiento correctivo que se le asignen, y atender las reportadas en las habitaciones y áreas públicas	EDO CIVIL CONYUGÜE		Soltero		Recién casado Enfermera en el IMSS		
	3		Participar en los cursos y acciones de capacitación que se impartan y aplicar y compartir los conocimientos adquiridos con sus compañeros	RESIDENCIA		Ciudad del Carmen, Camp.		Ciudad del Carmen, Camp.		
	4		De acuerdo al rol, realizar las labores de mantenimiento preventivo de los equipos asignados	ESCOLARIDAD OTROS ESTUDIOS		Estudio técnico electricista pero no termino		Ing. Mecánico Electricista -ITESM		
	5		Apoyar en la realización del, inventario físico mensual de herramientas de equipos, suministros de mantenimiento y demás activos fijos			SUBTOTAL 1		SUBTOTAL -1		
	6		Operara el mantenimiento preventivo de las habitaciones bloqueadas asignadas y reportar los resultados.	IDIOMAS		Español e algunos términos de inglés técnico		Buen manejo del español e inglés técnico.		
	EXCIPIAS IEE NN				EL PUESTO		Trabaja desde los 15 años		2 años	
					EN OTROS		Plomería, electricidad, mecánica, etc.		6 años en el gobierno municipal	
					EN EL RAMO		Trabajo en algunos hoteles con un plomero		Solo informal	
					EN OTRO RAMOS		Todo tipo de mantenimientos		Trabajo en almacén, mantenimiento y logística mientras estudió.	
				TIEMPO DURACIÓN		De los 15 a los 19 años.		6 años promedio		
						SUBTOTAL 2		SUBTOTAL 2		
PRINCIPALES				CARACTERÍSTICAS PERSONALES		Disciplinado y puntual		Disciplinado y ordenado		
			Consciente de dar resultados				Orientado a lograr resultados			
			Acostumbrado a depender de alguien				Acostumbrado a ser parte de un equipos de trabajo			
			Buen seguidor de líderes				Liderazgo Situacional ocasional			
			Honesto, entusiasta y dispuesto				Honesto, abierto y expresivo			

(1) Por razones de los horarios y los cambios de turno, se considero conveniente que el género del titular de este puesto sea solo masculino.

\* Datos válidos solo para el efecto de solución del caso

(1) Por razones de los horarios y los cambios de turno, se considero conveniente que el género del titular de este puesto sea solo masculino.  
 \* Datos válidos solo para el efecto de solución del caso



DESCRIPCION SINTETIZADA DE LOS PUESTOS		
PUESTO		AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
C A P A C I D A D E S	A	Conocimientos básicos en procesos de mantenimiento preventivo y correctivo en la conservación de: equipos, instalaciones, bienes muebles e inmuebles en plantas industriales preferentemente del ramo.
	B	Conocimientos de elaboración y seguimiento a presupuestos que respalden los planes y programas de mantenimiento preventivo y correctivo.
	C	Conocimiento básico de programación y supervisión del trabajo y evaluación de los resultados.
	D	Gestión y toma de decisiones basada en información e indicadores de la eficiencia en el mantenimiento preventivo y correctivo, así como de los criterios de reemplazo y sustitución.
IMPOR-TANCIA		El desempeño de las labores del puesto de <i>Auxiliar de Mantenimiento</i> requiere de esfuerzos adicionales en el caso de proceso de mantenimiento no programados o emergencias

PERFIL DE LOS CANDIDATOS AL PUESTO DE:			AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	
Candidato	SERGIO ARMENDARIZ GOMEZ	AM	ARMANDO CRUZ BELTRÁN	AM
CARACTE-RISTICAS PERSONALES	Observador práctico		Buen observador	
	Disposición a realizar trabajos emergentes o a ayudar		Prefiere los trabajos asignados	
	Es muy amable y dispuesto a servir		Es muy serio y un tanto seco	
	SUBTOTAL 3		SUBTOTAL 3	
CAPACIDA-DES	Deseo de aprender con iniciativa personal		Cumple con sus trabajos adecuadamente	
	Grandes habilidades innatas manuales de pintura, plomería, electricidad,etc.		Conocimiento de los equipos y su funcionamiento	
	Elabora correctamente las bitácoras y comprende las ordenes de trabajo		Elabora correctamente las bitácoras y comprende las ordenes de trabajo	
	Es muy intuitivo en la realización y orden su trabajos		Conoce de programación de tareas y evaluación de resultados	
	SUBTOTAL-4		SUBTOTAL - 4	

3.3		Anote los valores de cada subtotal y multiplíquelo por los decimales abajo. Sume los resultados y el total corresponde a su valoración del candidato											
CANDIDATO		SUBTOTAL 1	SUBTOTAL 2	SUBTOTAL 3	SUBTOTAL 4	TOTAL	CANDIDATO		SUBTOTAL 1	SUBTOTAL 2	SUBTOTAL 3	SUBTOTAL 4	TOTAL
1	SERGIO ARMENDARIZ GOMEZ						2	ARMANDO CRUZ BELTRÁN					
		X .10	X .30	X .15	X.45				X .10	X .30	X .15	X.45	

4.3

Explique las razones y elementos más importantes, además de la matriz de puntos, que consideró para elegir a uno de los candidatos analizados, y mencione si considera usted que puede tener proyección en la empresa, y en que plazo ( de 3 a 5 años).