

# **Tema 2:**

# **Habilidades Gerenciales**

# **GERENCIA O DIRECCION**

Según Henry Mintzberg, los directores desempeñan distintos roles:

**1. Interpersonal**

**2. Informativa**

**3. y Decisoria.**

# INTERPERSONALES

- 1. De cabeza** “aparente”; es necesario desempeñarse de este modo, dada la necesidad de **ejercer la autoridad** formal de acuerdo con la posición que tenga el funcionario.
- 2. Líder:** los gerentes también pueden ser líderes, **inspirando al personal** al logro de los resultados.
- 3. Ligazón:** esta función cumple el objetivo de **mantener redes de contactos** y relaciones que son de vital importancia.

# INFORMATIVA

- 1. Monitoreo:** Se debe estar pendiente de todos los sucesos internos y externos.
- 2. Transmisor:** Relacionado con pasar información de facto (basado en los hechos) o interpretativa (basada en actos reflejos de nuestras percepciones y sensaciones).
- 3. Locutor:** La organización existe en su contexto gracias a las contribuciones de los clientes y de los proveedores, entre otros. En su accionar diario los gerentes deben emitir información hacia fuera de la organización tanto al público en general como a personas que están en posiciones de influencia.

# DECISORIA

- 1. Emprendedor:** Un directivo hace que las cosas cambien, de su mente surgen constantemente innovaciones por aplicar.
- 2. Manejador de disturbios:** En las organizaciones pueden llegar a existir conflictos en los cuales el director tiene que intervenir, ya que debe mantener un escenario estable y un clima laboral eficiente.
- 3. Distribuidor de recursos:** La asignación de recursos (como el dinero, la gente, equipos y el tiempo), es una tarea imprescindible de un directivo.
- 4. Negociador:** Toma decisiones de acuerdo con los recursos con los que se cuenta en la organización, no sólo con la gente que trabaja dentro en ella, sino también con aquellos con los que interactúa fuera de la compañía.

# LIDERAZGO

- Liderazgo es la habilidad de influenciar a los demás para que alcancen una meta.
- Hay personas que se distinguen entre todas las demás, no por su talento innato o su conocimiento técnico, sino por su capacidad de inspirar a otros, de soñar y convertir sus sueños en realidad, de generar pasión y energía en todo lo que hacen y transmitirla a las personas que les rodean.

# AUTÓCRATA:

- Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centralizan en el líder.
- Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
- La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices

# PARTICIPATIVO

- Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- Un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.



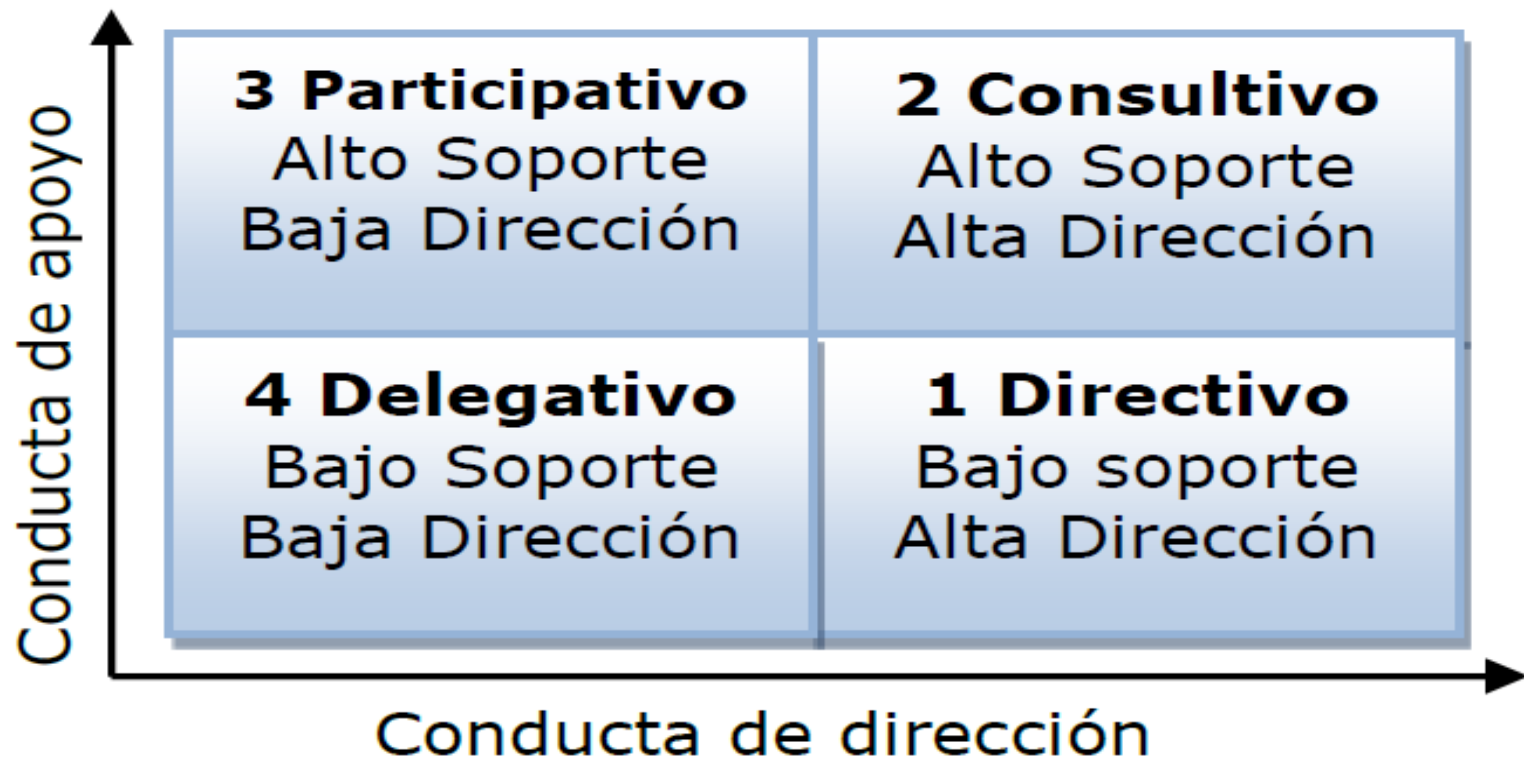
# RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL

- Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien".
- Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.
- Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.
- Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

# LIDERAZGO SITUACIONAL

Hersey Blanchard

## *Estilos de liderazgo*



# **DIFERENCIA ENTRE JEFE Y LÍDER**

## **JEFE**

- Existe por la autoridad.
- Considera la autoridad un privilegio de mando.
- Inspira miedo.
- Sabe cómo se hacen las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vaya!.
- Maneja a las personas como fichas.
- Llegar a tiempo.
- Asigna las tareas

## **LÍDER**

- Existe por la buena voluntad.
- Considera la autoridad un privilegio de servicio.
- Inspira confianza.
- Enseña como hacer las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vayamos!.
- No trata a las personas como cosas.
- Llegar antes.
- Da el ejemplo.

# **CARACTERISTICAS DE UN BUEN LIDER**

- Entusiasmo y energía
- Tomar decisiones
- Tolerancia a la ambigüedad
- Visión
- Aplicación de los procesos de PM
- Desarrollo de los equipos
- Habilidades interpersonales
- Habilidades Conceptuales
- Buen comunicador

# HABILIDADES DIRECTIVAS

"Secuencia de patrones del comportamiento orientados a lograr ciertos resultados" (Boyatzis, 1982 & Katz, 1974)

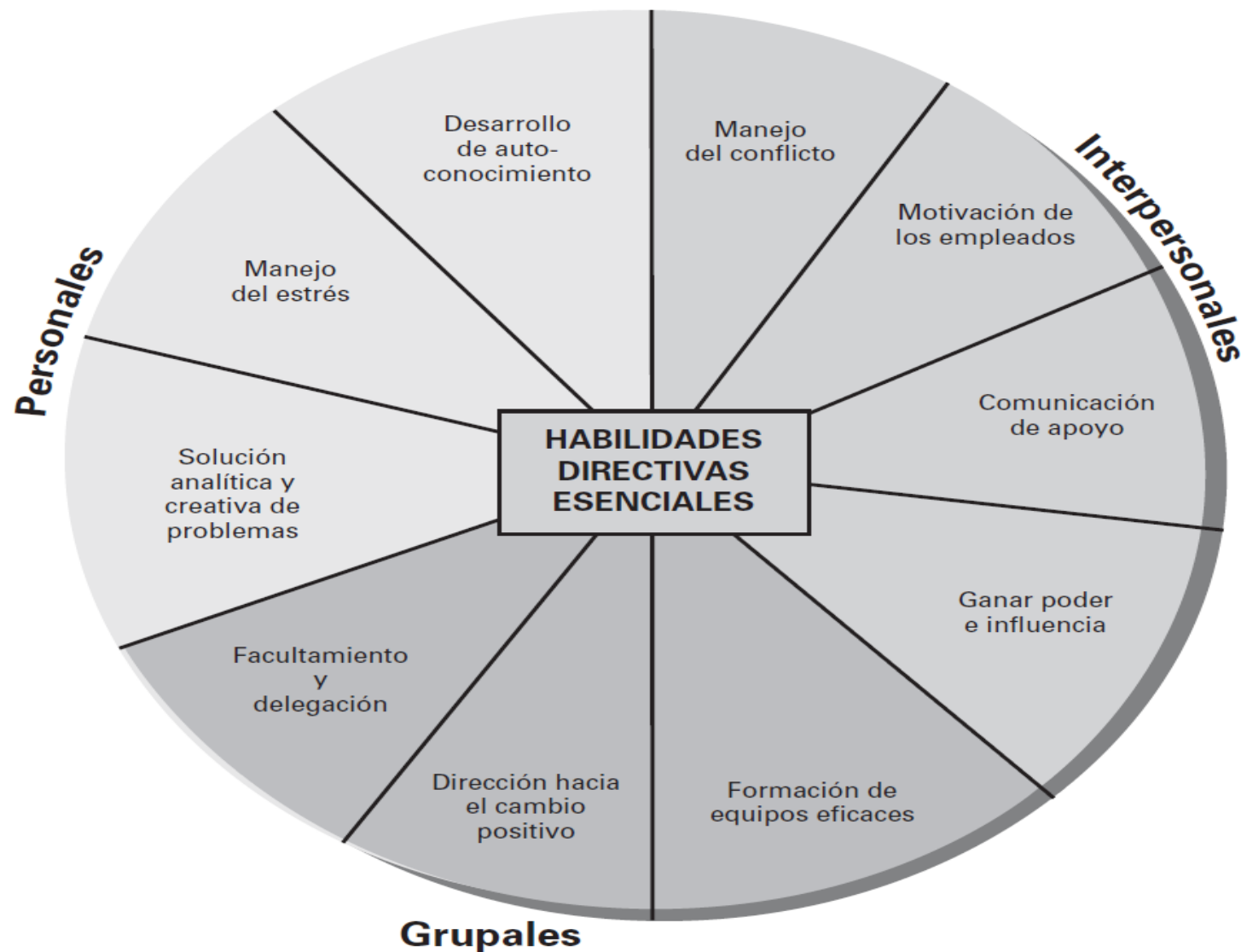


# HABILIDADES DIRECTIVAS



*Aquel que gobierne a los demás  
antes debe ser dueño de si mismo*

**Figura 4** Un modelo de habilidades directivas esenciales



# CARACTERÍSTICAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

- **Son conductuales.** No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.
- **Pueden ser observadas por otros,** a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.



# CARACTERÍSTICAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

- **Son controlables.** El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo.
- **Pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse** conscientemente por los propios individuos.

# CARACTERÍSTICAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

**Se pueden desarrollar.** El desempeño puede mejorar. A diferencia del CI y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación.

# Pregunta de Reflexión

¿El éxito de una empresa se fundamenta en?

1. Participación en el mercado
2. Tecnología
3. Tamaño de la empresa
4. Sector de alta rentabilidad
5. Sus colaboradores
6. Estructura organizacional
7. Ninguna de las anteriores

# Respuesta

- ❖ Los resultados revelaron que un sólo factor (la habilidad de administrar efectivamente a la gente) era tres veces más poderoso que todos los demás factores combinados para justificar el éxito financiero.
- ❖ Cuanto más alto en la organización llegue usted, menos relevante se vuelve el conocimiento técnico. Es importante para su primer par de ascensos, pero después de eso, las habilidades humanas son las que cuentan.

# HABILIDADES DIRECTIVAS

- Tiene la intención de ayudarle a realmente cambiar su Conducta, mejorar su competencia y ser más comprensivo en sus relaciones con diferentes tipos de personas.
- Cuando hablamos sobre inteligencia, no nos referimos a la habilidad de obtener un buen resultado en cierto tipo de examen o a la habilidad de salir bien en la escuela; estos son, en el mejor de los casos, solamente indicadores de algo más grande, profundo y mucho más importante.
- Con inteligencia nos referimos a un estilo de vida, una manera de comportarse en diversas situaciones. **El verdadero examen de inteligencia no es qué tanto sabemos cómo hacer algo, sino cómo nos comportamos cuando no sabemos qué hacer.**
- **Inteligencia** = Como nos comportamos cuando no sabemos qué hacer.

# **HABILIDADES PERSONALES**

1.1 Desarrollo del autoconocimiento

1.2 Manejo del Estrés

1.3 Resolución analítica y creativa de problemas

# **TEMA 2.1**

## **Autoconocimiento**

# LINEA SENSIBLE



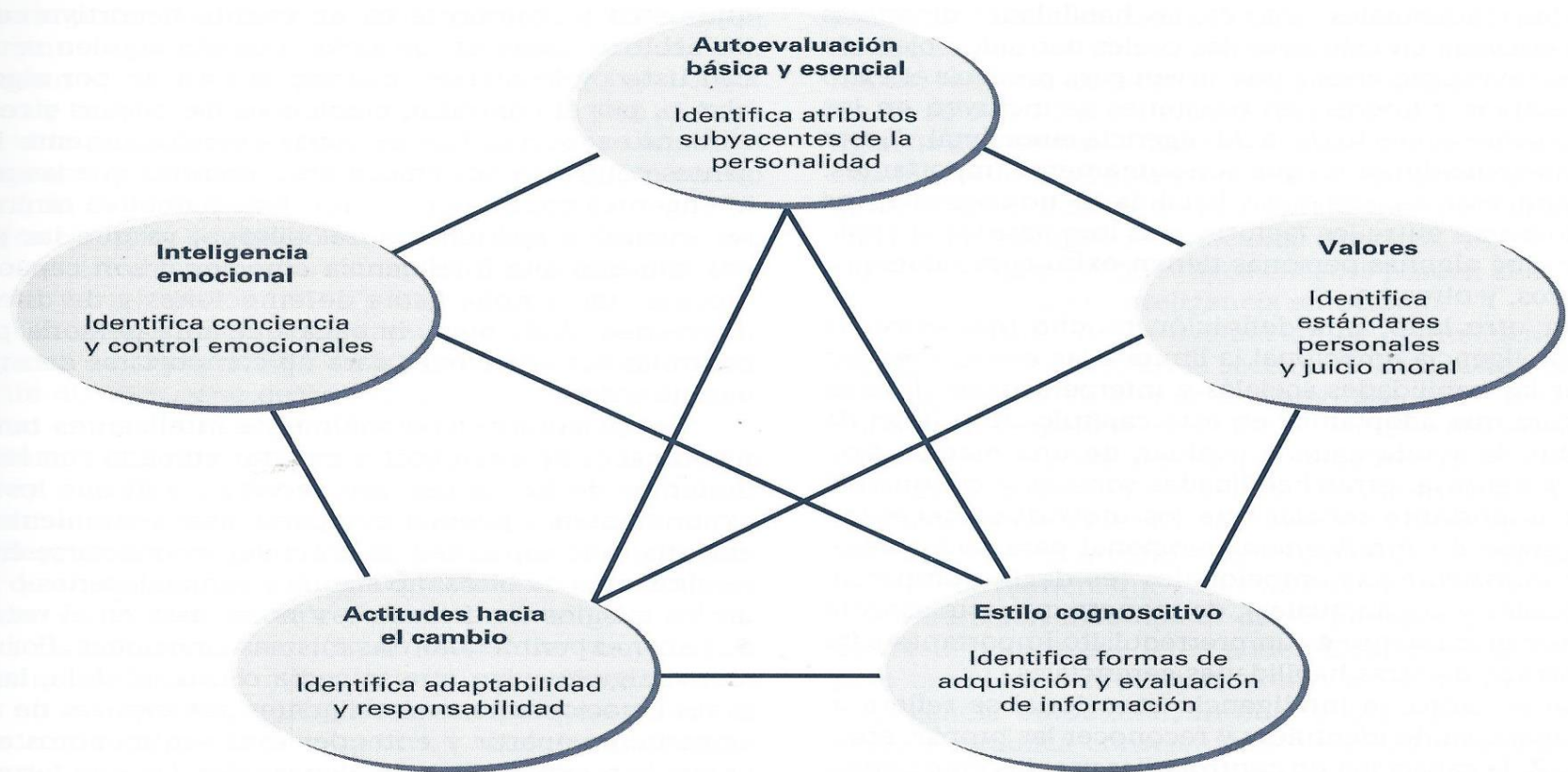
Punto en el cual los individuos se vuelven defensivos o protectores cuando se enfrentan a información acerca de ellos mismos que es inconsistente con su concepto personal o cuando encuentran presión para que alteren su comportamiento.



# **ENIGMA DEL AUTOCONOCIMIENTO**

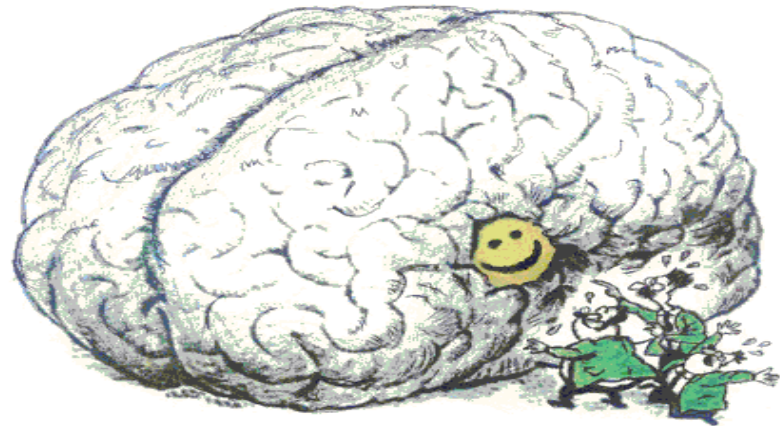
La búsqueda del autoconocimiento es un requisito para el crecimiento personal. Sin embargo, evitamos buscar información acerca de nosotros porque podría hacernos sentir inferiores.

# Aspectos Fundamentales del Autoconocimiento



# INTELIGENCIA EMOCIONAL

- Difícil de medir y definir
- Se considera una medida importante en el éxito de un directivo.



# **Componentes de la Inteligencia Emocional**

1. Capacidad para diagnosticar y reconocer las propias emociones.
2. Capacidad para controlar sus propias emociones.
3. Capacidad para reconocer y diagnosticar las emociones de los demás.
4. Capacidad para responder de manera adecuada a las señales emocionales.

# VALORES

- Fundamento de las actitudes y preferencias personales.
- Base de la toma de decisiones importantes para la vida.
- Sirven para definir la moral y la ética



# **ESTILO DE APRENDIZAJE (CONGNOSCITIVO)**

- Inclínación que tiene un individuo de percibir, responder e interpretar la información de una manera determinada.
- El estilo de aprendizaje está basado en dos dimensiones clave: 1) la forma en la que usted hace acopio de la información y 2) la forma en la que usted evalúa y actúa en relación a la información.

# Dimensiones del Estilo Cognoscitivo

- 1. Estilo de conocimiento:** dan más importancia a los hechos, los detalles y los datos; se concentran en la lógica.
- 2. Estilo de planeación:** dan más importancia a la estructura, la preparación y la planeación; se concentran en las reglas y los procedimientos.
- 3. Estilo creativo:** prefieren la experimentación, el pensamiento poco racional y la creatividad; se enfocan en la lluvia de ideas y en la espontaneidad.

# **TEMA 2.2**

## **MANEJO DEL ESTRÉS**



# ESTRES

Respuesta automática y natural  
de nuestro cuerpo ante  
situaciones amenazadoras o  
desafiantes.

# **Algunos problemas relacionados con el estrés son:**

Ausentismo

Rotación de personal

Insatisfacción laboral

Accidentes

Salud física de los empleados

# CONSECUENCIAS FISIOLÓGICAS Y FÍSICAS DEL ESTRÉS

*Tensión muscular que parecen calambres*

*Sudoración*

*Dolores de cabeza y de espalda*

*Palpitaciones*

*Presión alta*

*Dificultad para dormir*

*Inflamación del colon*

*Gastritis*

*Asfixias*

*Mareos*

*Úlceras*

*Sensación de cansancio y de fatiga*



# CONSECUENCIAS PSICOLOGICO Y SOCIAL DEL ESTRES

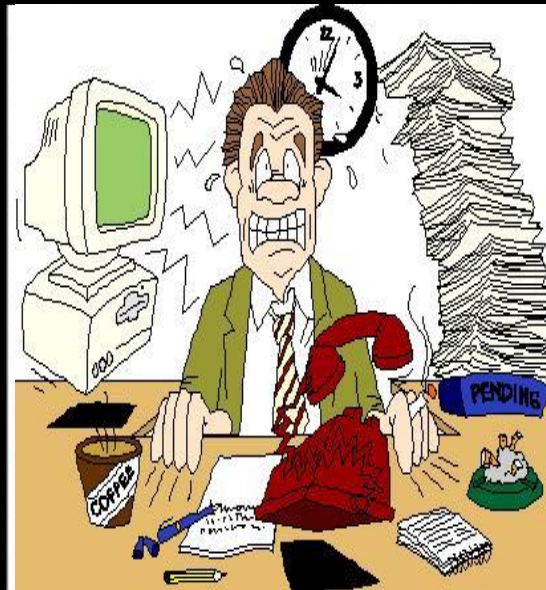
**Dificultad para establecer prioridades**

insomnio o sueño incontrolado

**Bajo rendimiento en el trabajo**

**Problemas de comunicación**

**Incapacidad para trabajar en equipo**



**Frustración**

**Apatía**

**Pérdida de control**

**Aislamiento**

**Agresividad**

**Sentimiento de culpa**

**Incapacidad para sentir y expresar emociones**

# FACTORES ESTRESANTES

Estresores de Tiempo	Estresores de Encuentro
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sobrecarga de trabajo</li><li>• Falta de control</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conflictos de roles</li><li>• Conflictos de tema</li><li>• Conflictos de interacción</li></ul>
Estresores Situacionales	Estresores Anticipatorios
<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones de trabajo desfavorables</li><li>• Cambio rápido</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expectativas desagradables</li><li>• Temor</li></ul>

# ELASTICIDAD

La capacidad de soportar o manejar los efectos negativos del estrés, de sobrevivir en la adversidad y de resistir en situaciones difíciles.

# ELASTICIDAD

**Figura 6** Balanceando las actividades de la vida



# **TEMA 2.3**

## **Solución analítica y creativa de problemas**



# **SOLUCIÓN ANALÍTICA DE LOS PROBLEMAS**

Paso 1: Definición del problema

Paso2: Generar soluciones alternativas

Paso 3: Evaluar y seleccionar una alternativa

Paso 4: Implementar la solución y hacer un seguimiento

# **HABILIDADES INTERPERSONALES**

- 1.4 Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo
- 1.5 Ganar poder e influencia
- 1.6 Motivar a los demás
- 1.7 Manejo de conflictos

# **TEMA 2.4**

## **Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo**

# **Las barreras más importantes para la comunicación efectiva en las organizaciones son interpersonales**

En las dos últimas décadas se ha logrado gran progreso tecnológico para mejorar la precisión de la transmisión de mensajes en las organizaciones; sin embargo, los problemas de comunicación entre directivos, subordinados e iguales aún persisten.

# COMUNICACIÓN DE APOYO

Es una clase de comunicación interpersonal que sirve para comunicarse de manera precisa y honesta, especialmente en circunstancias difíciles, sin arriesgar las relaciones interpersonales.

Busca preservar o fomentar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que intentan resolver algún problema, dan retroalimentación negativa o tratan un asunto difícil.



# *Coaching* y orientación

*Coaching*: se enfoca en las habilidades.



La orientación:  
se enfoca en las  
actitudes.



# **TEMA 2.5**

## **Ganar poder e influencia**

# PODER

- ❖ El poder es la capacidad de influir en el comportamiento.
- ❖ El uso eficiente del poder y de la política es una habilidad directiva crítica.
- ❖ El poder de un gerente proviene de la ayuda que brinda a los demás para que realicen sus tareas
- ❖ Esto generalmente requiere de poder político



# TIPOS DE PODER

**Formal:** posición jerárquica en la empresa

**Recompensas:** autoridad para manejar los premios

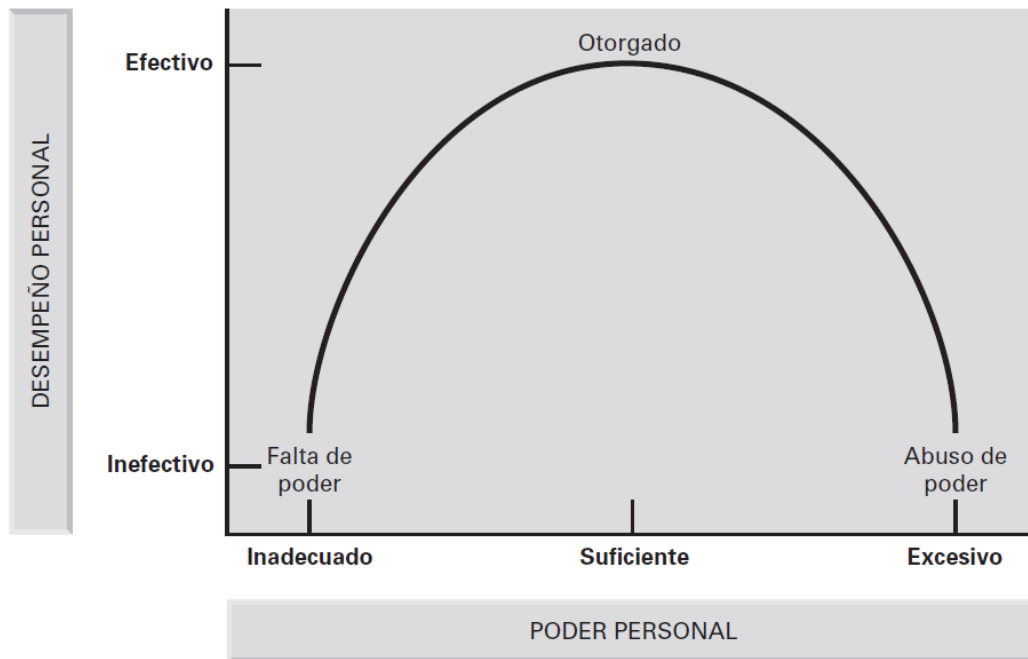
**Penalidad:** autoridad para manejar los castigos

**Experto:** se lo reconoce en base a sus conocimientos y formación

**Referente:** viene referido por algún superior

# PODER

**Figura 1** Poder personal: piedra de avance o roca de tropiezo



# **TEMA 2.6**

## **Motivar a los demás**

# MOTIVACION

“Gastar tiempo y dinero tratando de **‘motivar’** a la gente es un esfuerzo desperdiciado. La verdadera pregunta no es **¿cómo debemos motivar a nuestro personal?** Si uno tiene al personal adecuado, estará automotivado. **La clave consiste en evitar desmotivarlo”.**

\*Jim Collins, Good to Great

## **ESTILOS ADMINISTRATIVOS**

**Douglas McGregor en su obra El lado humano de las organizaciones, en la década de 1960**

- ❖ Teoría X: asumen que la gente evita el trabajo siempre que sea posible.
- ❖ Teoría Y: asumen que la persona tiene el deseo intrínseco de hacer un buen trabajo.

## **Teoría Z –Ouchi (OUCHI, William. 1981. Theory How American Business can meet the Japanese Challenge)**

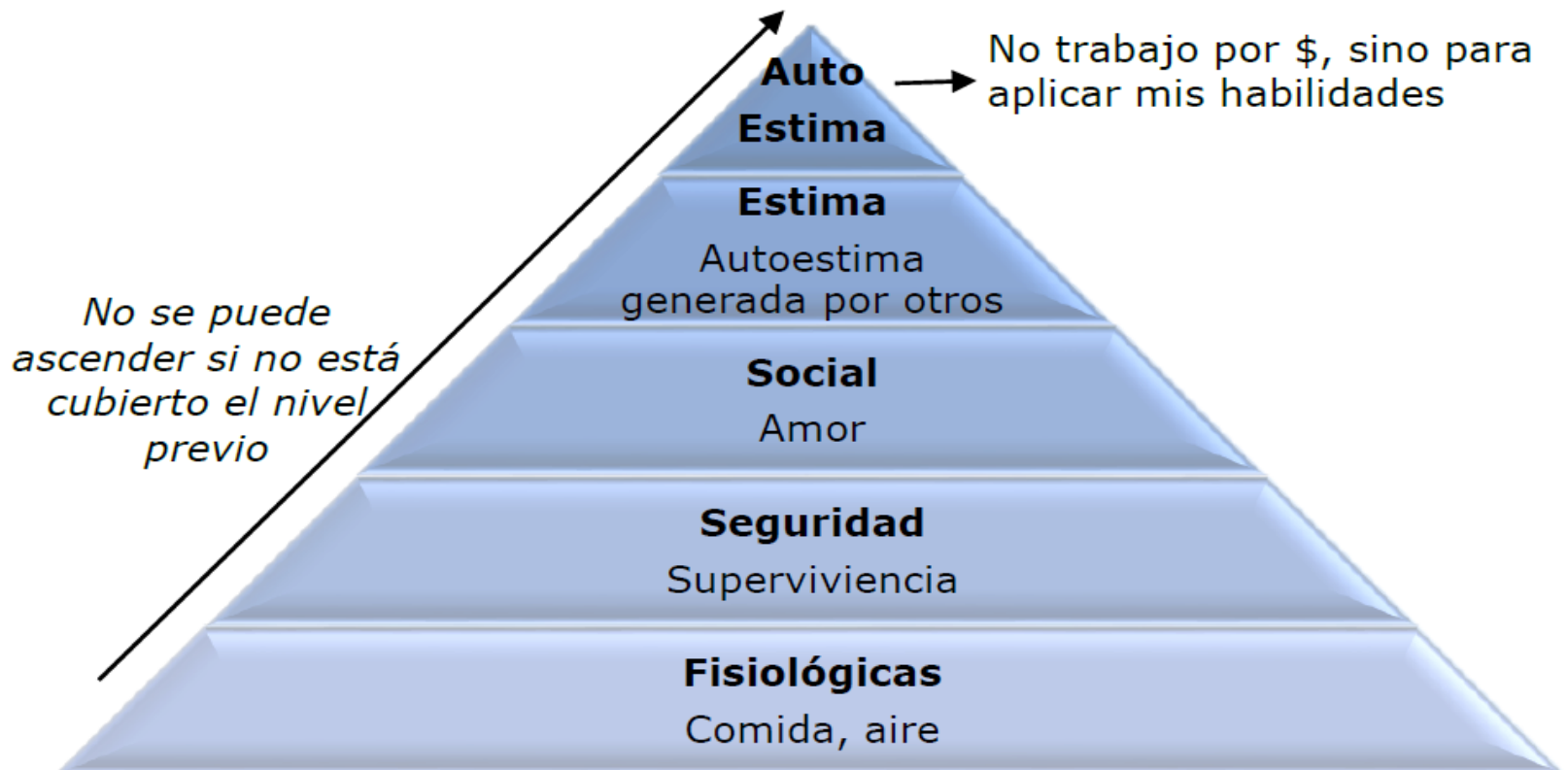
Trata de aumentar la lealtad y la productividad ofreciendo un trabajo de por vida y ofreciendo apoyo dentro y fuera del lugar de trabajo a los empleados.

**El éxito de las Empresas Z** se basa en:

- **Confianza:** no hace falta estar encima del empleado
- **Relaciones estrechas:** buena relación social entre jefe-empleado
- **Sutileza:** adecuar el trato a cada empleado

# Maslow (MASLOW, Abraham. 1954. Motivation and Personality)

## ***Pirámide de las necesidades de Maslow***



# Herzberg (HERZBERG, Frederick. 1975. The motivation to work)

Las personas están influenciadas por:

- **Factores higiénicos:** salario, seguridad, status, condiciones laborales.
- **Agentes motivadores:** Responsabilidad, autoestima, desarrollo profesional, reconocimiento

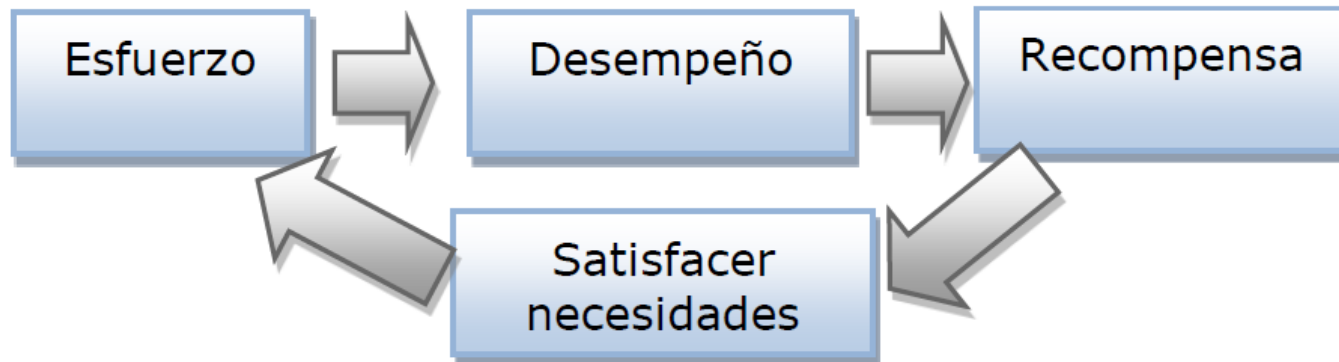




# Teoría de las expectativas (VROOM, Victor H. 1964. Work and Motivation)

Las personas se esfuerzan porque esperan tener un mejor desempeño. De ese mejor desempeño esperan obtener una recompensa. Con esa recompensa van a poder satisfacer sus necesidades y volver a esforzarse para seguir en ese círculo virtuoso.

## ***Teoría de las expectativas***



# **TEMA 2.7**

## **Manejo de Conflictos**

# CONFLICTO

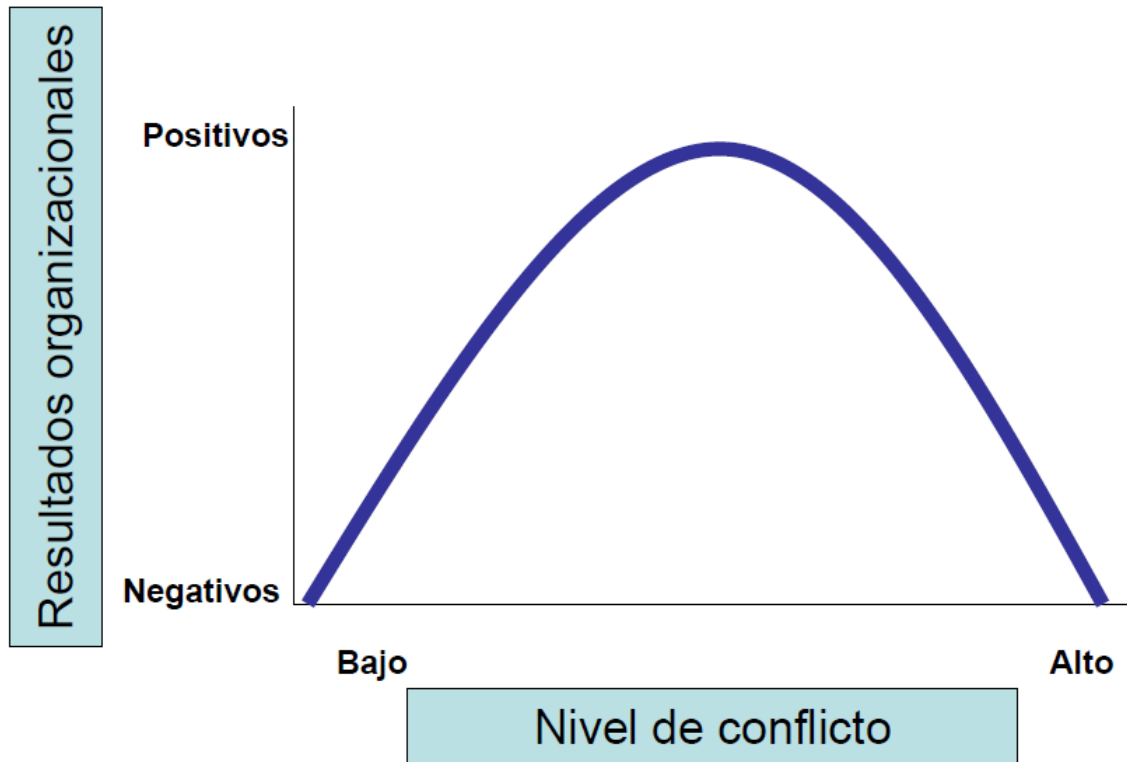
Luis F. Hevia R

- ❖ **Conflicto:** proceso que comienza cuando una parte percibe (o siente) que la otra parte le afectará sus intereses negativamente o ya le está perjudicando.
- ❖ Puede ser funcional (necesario para apoyar las metas del grupo y mejorar desempeño) o disfuncional (una forma destructiva).

# CONFLICTO

- El conflicto interpersonal en las organizaciones es inevitable.
- Los conflictos sobre asuntos o hechos mejoran la práctica administrativa.
- A pesar de la aceptación intelectual del valor del conflicto, existe la tendencia generalizada a evitarlo.

# LA RELACIÓN ENTRE EL CONFLICTO Y LOS RESULTADOS



# FUENTES DE CONFLICTOS INTERPERSONALES

- **Diferencias personales:** los conflictos se originan de valores y necesidades personales.
- **Incompatibilidad del papel:** los conflictos derivan de la percepción de que las metas y responsabilidades asignadas compiten con las de otros.
- **Deficiencias de información:** los conflictos surgen de información errónea y de malos entendidos.
- **Inducidos por el estrés ambiental:** los conflictos resultan de los eventos estresantes del ambiente laboral.

# TIPOS DE CONFLICTOS

		Foco del conflicto	
		Asuntos	Personas
Fuente del conflicto	Diferencias personales		
	Diferencias de información		
	Papeles incompatibles		
	Estrés ambiental		

# RESOLUCION DE CONFLICTOS

## Coacción

Salirse con la suya.

Se lo que se debe hacer. No se



## Evación

Evitar tener que enfrentar el conflicto.

Ese es el problema de alguien más,  
pi



## Compromiso

Llegar a un acuerdo con rapidez.

Encontremos una solución que  
estemos de acuerdo y podamos  
continuar con el trabajo.



## Colaboración

Resolver el problema en conjunto.

Estoy comprometido a encontrar la mejor  
solución posible



## Complacencia

No entrar en conflicto.

Mi postura no es tan importante para  
arriesgarse a que surjan conflictos





# El Anillo

Un estudiante fue a donde un sabio que vivia en la montaña a pedirle que le enseñe sabiduria.

El viejo sabio le dio un anillo y le dijo:

Estoy con hambre, y no puedo enseñarte nada asi. Anda al mercado del pueblo y trata de vender este anillo para comprar un poco de comida y luego regresa para poder enseñarte.

Pero bajo ningun concepto aceptes menos de 10 monedas de plata por el.

# El Anillo

El estudiante fue al mercado y trato de vender el anillo, pero ninguno de los comerciantes le acepto su oferta de las 10 monedas que el anciano le habia pedido.

Asi que regreso a donde el sabio y le dijo que no habia podido vender el anillo y que no tenia la comida.

El anciano le respondio:

Anda entonces a donde le joyero mayor y preguntale cuanto te puede dar por el anillo. Y no importa cuanto te ofrezca. No aceptes su oferta.

# El Anillo

El estudiante fue donde el joyero mayor y le enseñó el anillo. Y cual fue su sorpresa cuando este le ofreció 10,000 monedas de oro, las cuales no aceptó.

El joyero insistió, aumentando la oferta hasta 100,000 monedas de oro. Hasta que el joven se retiró.

Al regresar donde el anciano, este le dijo:

Nunca negocies con algo que no sepas su valor real.

# **HABILIDADES DE GRUPO**

1.8 Facultamiento y delegación

1.9 Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.

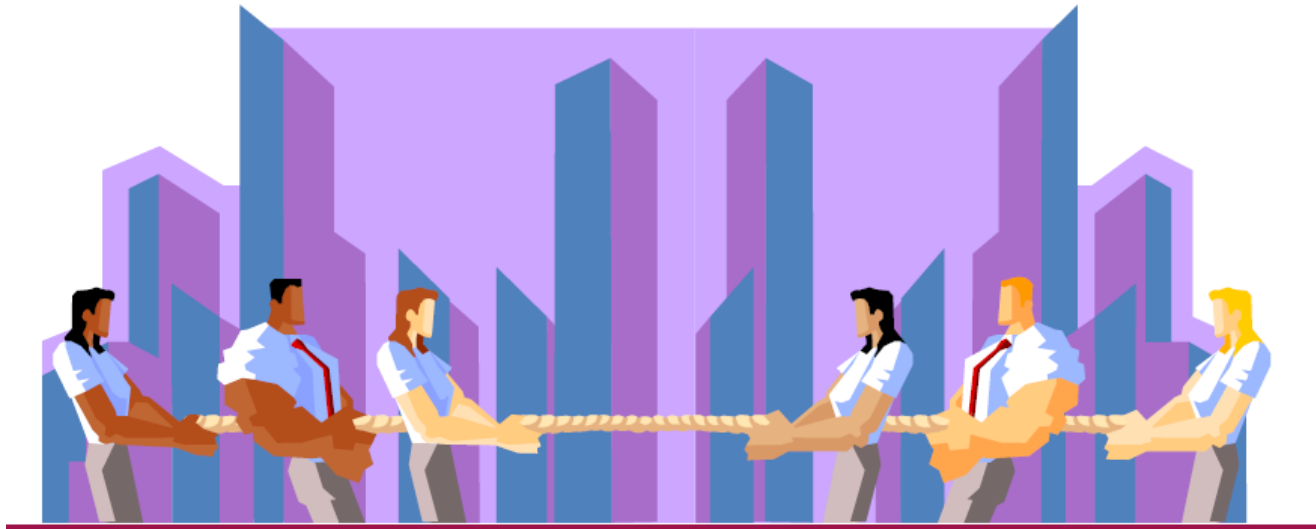
1.10 Liderar el cambio positivo

# **TEMA 2.8**

## **Facultamiento y delegación**

# FACULTAMIENTO

Proporcionar libertad a las personas para realizar lo que deseen (jalar), en lugar de obligarlos a hacer lo que uno quiere (empujar).

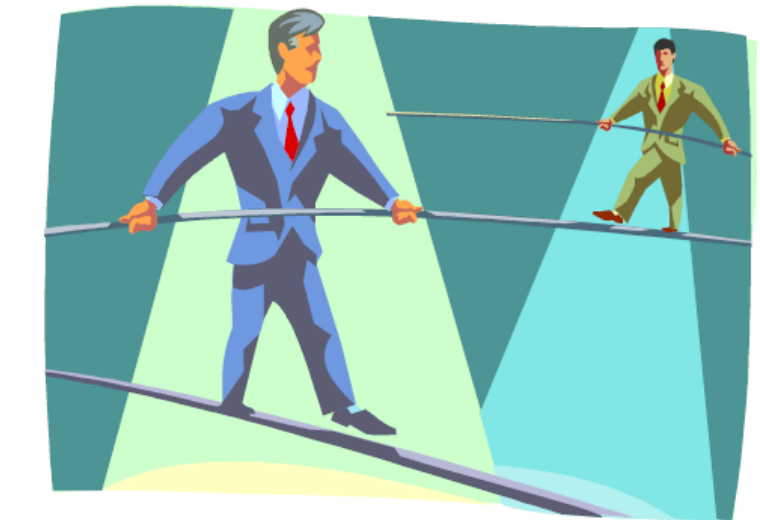


# RESULTADOS DEL FACULTAMIENTO

- ❖ Los empleados facultados son más felices y productivos.
- ❖ El facultamiento también sirve para que la organización permanezca flexible y se adapte a los cambios

# UN DILEMA DEL FACULTAMIENTO

Aunque el facultamiento es positivo para las organizaciones, a menudo los gerentes se sienten amenazados por él y lo consideran una pérdida de poder.





# FACULTAMIENTO

- Ayuda a desarrollar un sentimiento de confianza personal
- Ayuda a superar sentimientos de impotencia
- Vigoriza a las personas para que tomen acción
- Crea motivación intrínseca

# DESARROLLO DEL FACULTAMIENTO

- Articular una visión clara
- Brindar oportunidades para fomentar la pericia personal
- Modelar la conducta correcta
- Proporcionar apoyo
- Crear una activación emocional
- Proporcionar información necesaria
- Proporcionar recursos
- Hacer una conexión con los resultados
- Crear confianza

# **INHIBIDORES DEL FACULTAMIENTO**

- Actitudes con respecto a los subordinados
- Inseguridades personales
- Necesidad de control

# VENTAJAS DE LA DELEGACIÓN

- ❖ Incremento del tiempo discrecional del gerente
- ❖ Desarrollo del conocimiento de los empleados
- ❖ Demostración de confianza
- ❖ Incremento del compromiso
- ❖ Mejoría de la toma de decisiones
- ❖ Aumento de la eficiencia de las decisiones
- ❖ Fomento de la integración del trabajo mediante la coordinación del gerente.

# **TEMA 2.9**

## **Formación de Equipos**

# EQUIPO

Grupos de personas que son interdependientes, que interactúan entre sí y que se consideran una entidad única.



# **EQUIPO Vs. DESEMPEÑO**

- ❖ Los equipos pueden mejorar el desempeño
- ❖ Reducir los costos de personal
- ❖ Disminuir los errores
- ❖ Mejorar la toma de decisiones
- ❖ Mejorar las relaciones entre los empleados

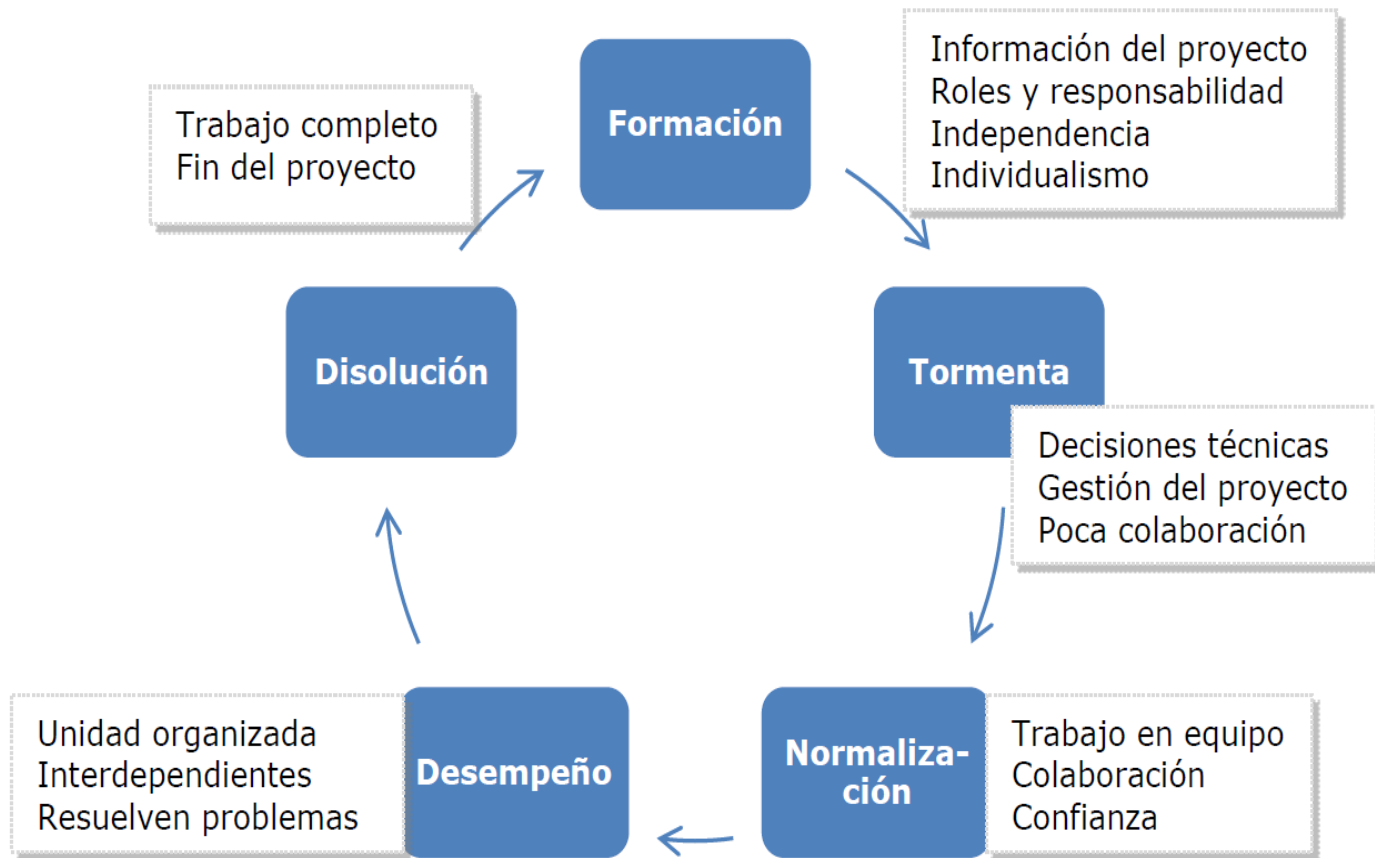
# ETAPAS DEL DESARROLLO DE EQUIPOS

- Formación
- Enfrentamiento
- Normatividad
- Desempeño
- Disolución





# ETAPAS DEL DESARROLLO DE EQUIPOS



# FORMACION

- Cuando los miembros del equipo se reúnen, son como una audiencia al inicio de un concierto.
- No son un equipo, sino una congregación de individuos que comparten un entorno común.
- La gente trata de destacarse
- Se denota inseguridad y deficiencia.
- Dependencia del líder en cuanto guía y dirección.

# FORMACION

## PREGUNTAS:

- ¿Quiénes son estas personas?
- ¿Qué se espera de mí?
- ¿Quién va a liderar?
- ¿Qué se supone que sucederá?

# **ENFRENTAMIENTO**

Los miembros luchan entre sí para adquirir posiciones mientras tratan de establecer por si mismos relaciones con otros miembros del equipo y con el líder. Se forman subgrupos y agrupaciones y se pueden dar luchas de poder.

## **PREGUNTAS**

¿Cómo manejaremos los desacuerdos?

¿Cómo podemos tomar decisiones dentro del desacuerdo?

¿Cómo comunicaremos la información negativa?

¿Quiero mantener mi participación en el equipo?

# **NORMATIVA**

- Los miembros del equipo cuentan con orientación.
- Conocen con claridad las normas y metas
- El principal reto es crear el sentimiento de equipo

## **PREGUNTAS**

¿Cuáles son las normas y valores del equipo?

¿Cómo puedo llevarme mejor con todos los demás?

¿Cómo puedo mostrar mi apoyo a los demás?

¿Cómo puedo encajar?

# PENSAMIENTO GRUPAL

Ocurre cuando el mantenimiento del equipo se vuelve más importante que las buenas decisiones y la solución de los problemas.



# PENSAMIENTO GRUPAL

- Ilusión de invulnerabilidad
- Estereotipos compartidos
- Autocensura
- Presión directa
- Protección mental
- Ilusión de unanimidad

# DESEMPEÑO

- El equipo desarrolla un funcionamiento sumamente eficaz y eficiente.
- Se a apropiado de la misión
- Compromiso personal con el equipo
- Alto grado de lealtad y moral
- Superado el pensamiento grupal

## PREGUNTAS

¿Cómo podemos mejorar continuamente?

¿Cómo podemos fomentar la innovación y la creatividad?

¿Cómo podemos construir nuestra competencia central?

¿Cómo podemos mantener un nivel alto de energía en el equipo?



# DISOLUCION

- Esta última etapa, incluida en 1977, doce años después del modelo original ve al grupo desde una perspectiva global e integradora, mas allá del propósito de las cuatro primeras fases.
- En esta fase el grupo contempla su disolución y sus miembros se pueden mover a nuevas tareas o proyectos, sintiéndose bien por lo que han conseguido.
- Este proceso puede ser muy estresante para todos, por lo que lo ideal es que esté planificado de antemano, de forma que la recolocación de cada componente del equipo sea lo menos traumática posible, recordándoles lo que han logrado y el orgullo de haber pertenecido al grupo

# TAREA

## PREGUNTAS:

- ¿Cuáles son las diferencias entre grupo y equipo?
- ¿Cuáles son las estrategias para empoderar a los colaboradores?
- ¿Cuáles son las características de un equipo de alto rendimiento?

# **TEMA 2.10**

## **Liderear el Cambio Positivo**

# ESTRUCTURA PARA LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO



# ATMOSFERA CON ACTITUDES POSITIVAS

- Ser una fuente de energía positiva y construir redes de construcción de energía positiva lleva a niveles más altos de éxito personal y organizacional.
- En forma similar, la expresión de compasión, perdón y gratitud en las organizaciones también se relaciona con el desempeño superior, en forma personal y organizacional.
- Enfocarse en fortalezas y talentos: celebrar éxitos, elogiar lo que va bien, reconocer lo que las personas hacen bien, produce también un desempeño superior.
- Por lo tanto, como primer paso para liderar un cambio positivo es un requisito previo crucial **establecer un clima positivo.**

# **CREAR DISPOSICIÓN PARA EL CAMBIO**

- Implementar metas cooperativas a mediano y largo plazo.
- Crear relaciones de confianza mutua entre los miembros del equipo.
- Eliminar los obstáculos o inconvenientes que frenen el proceso de cambio positivo.

# ARTICULAR VISION DE ABUNDANCIA

- **Definir una visión de un futuro positivo**, una condición de progreso y un legado que despierte pasión en el personal.
- **Que marque diferencia, la trascendencia de la propia vida** y que tenga un efecto duradero.
- Incluir imágenes del hemisferio izquierdo del cerebro (Metas, objetivos y planes)
- Incluir imágenes del hemisferio derecho del cerebro (Metáforas o analogías que identifiquen el futuro de la organización)

# GENERAR COMPROMISO CON LA VISION

- Definir las metas claramente
- Proporcionar oportunidades para que las personas se comprometan públicamente con la visión.
- Asegurar retroalimentación frecuente (continua).
- Asegurar que las reglas sean consistentes y que no cambien.
- Proporcionar un ambiente competitivo.
- No dar un discurso o hacer una presentación sin mencionar la Visión



# **TEMA 2.11**

## **ANALISIS DEL ENTORNO**

# ¿QUE ES PLANIFICACION ESTRATEGICA?

“Es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.”

Peter Drucker, 1984

# **JERARQUIA DE LA PLANIFICACION**

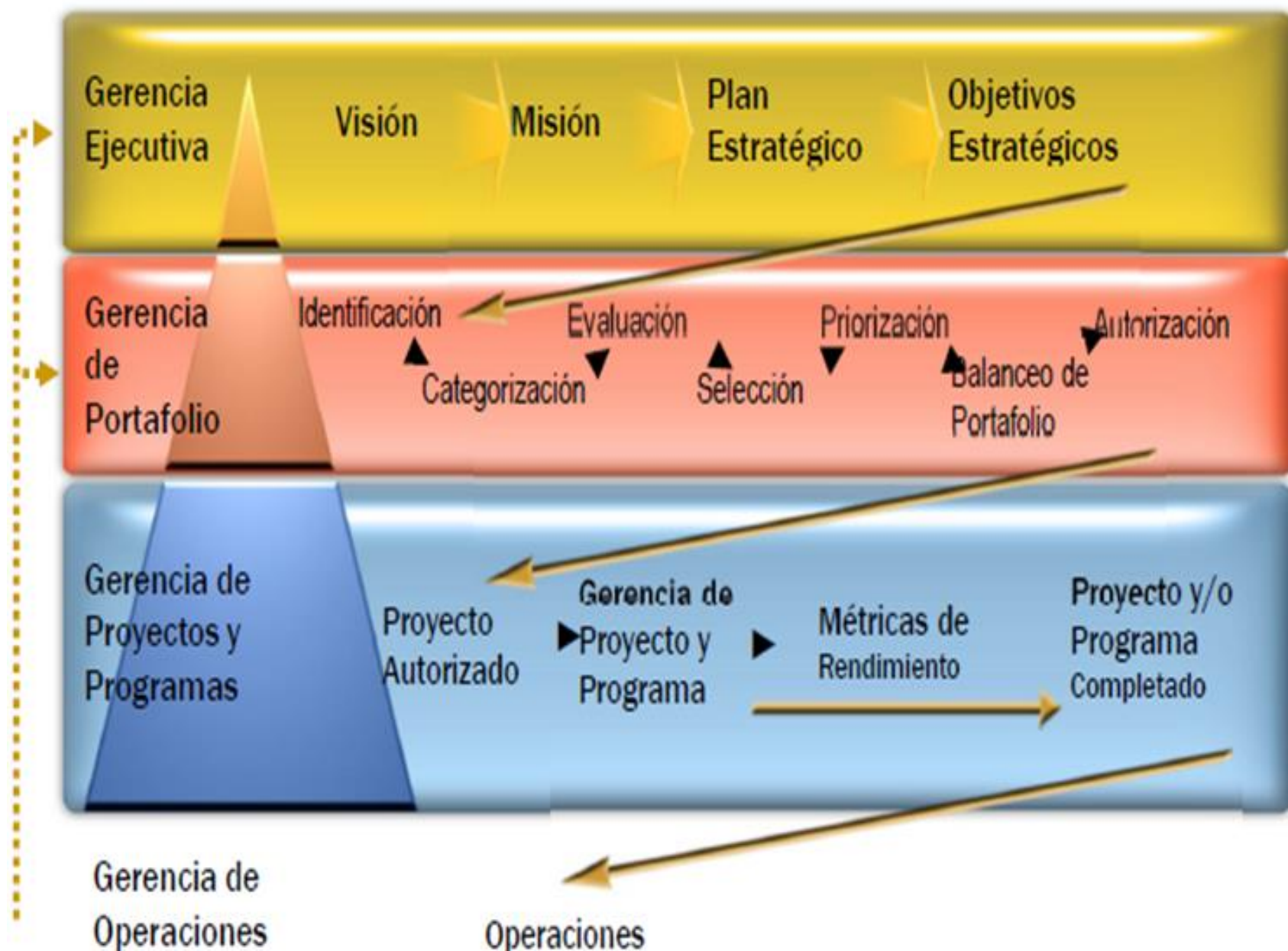
Nivel 1: El plan estratégico

Nivel 2: Programas

Nivel 3: Proyectos

# **RELACION DE PORTAFOLIO, PROGRAMA Y PROYECTOS**

Un portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos.

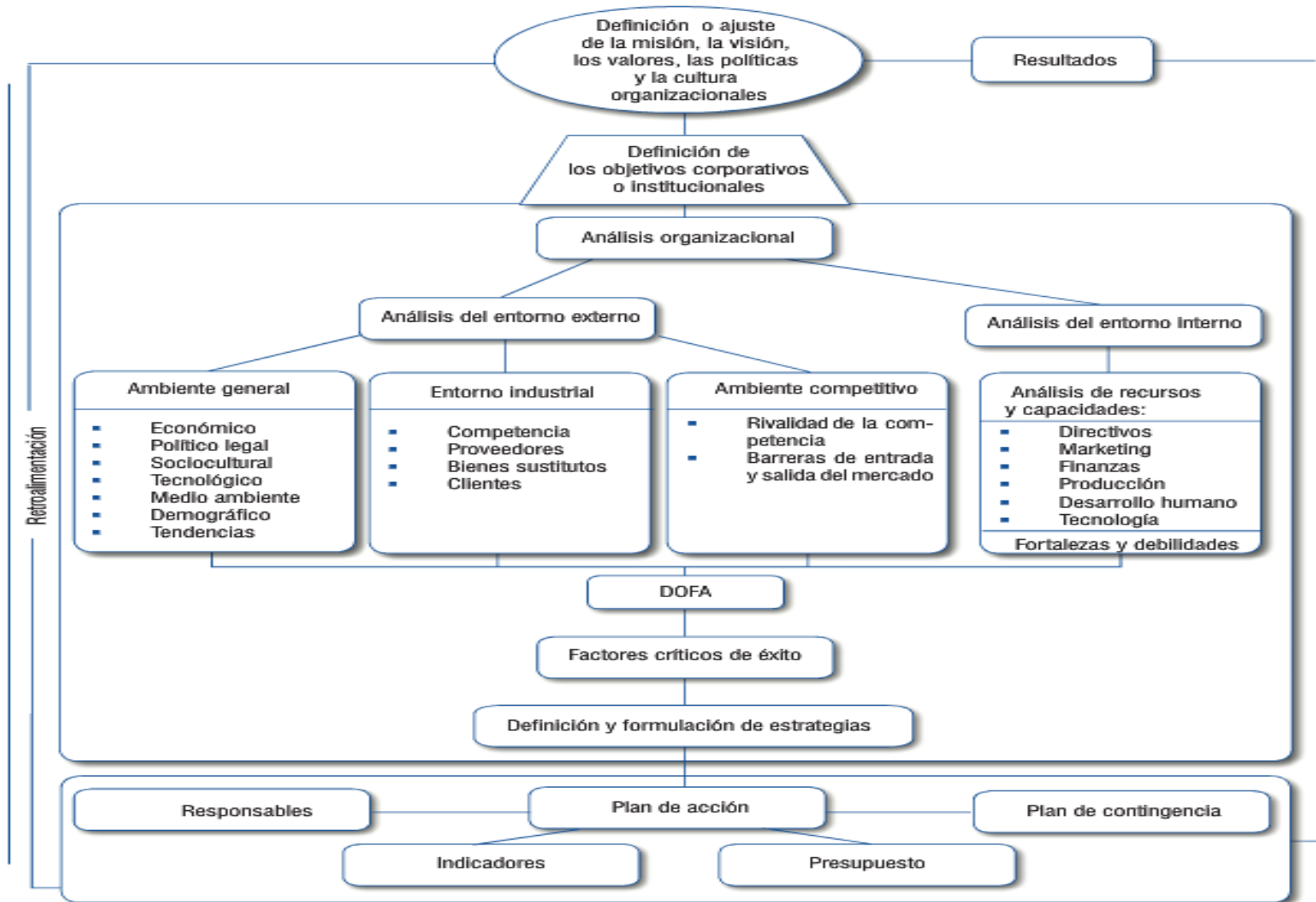


# PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

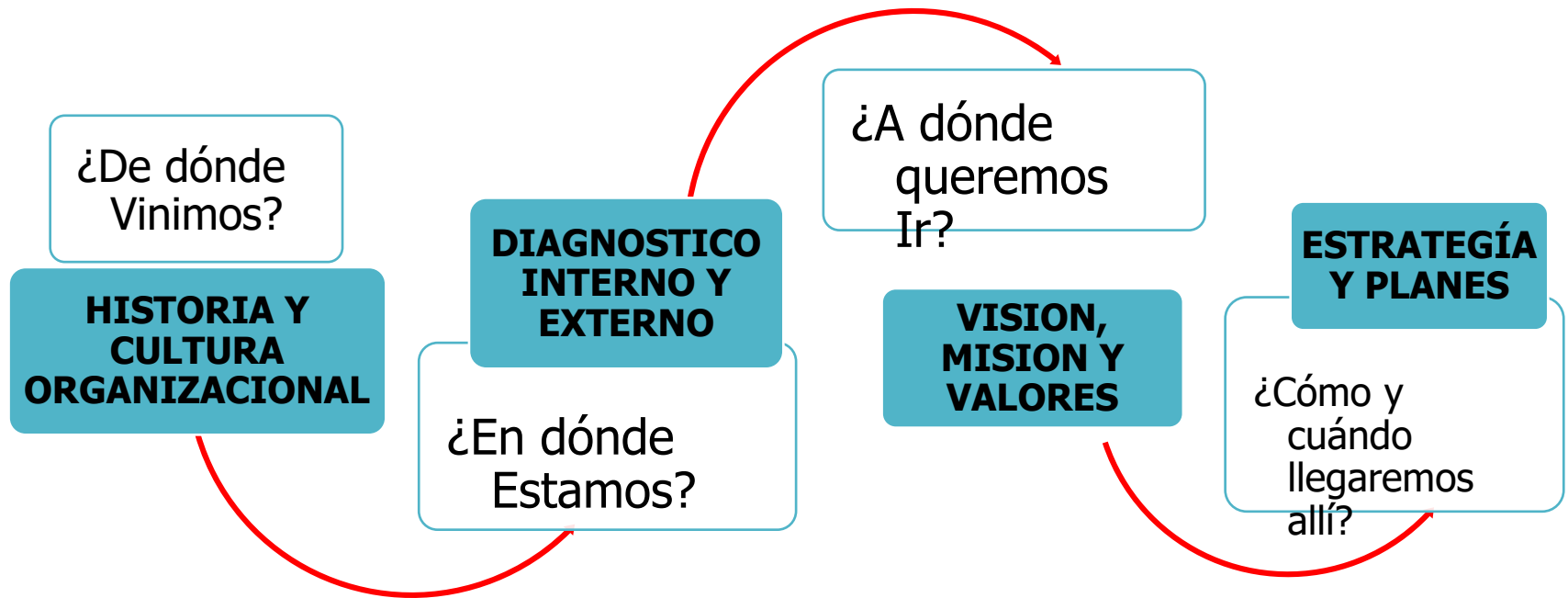
ETAPAS	OPERACIONES
FILOSOFICA	<ul style="list-style-type: none"><li>•HISTORIA</li><li>•VISION</li><li>•MISION</li><li>•VALORES</li></ul>
ANALÍTICA	FODA: DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO
ESTRATEGICA	PLAN ESTRATEGICO
OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"><li>•PLAN OPERATIVO ANUAL</li><li>•PLAN DE ACCION</li><li>•PRESUPUESTO</li></ul>
ACCION Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"><li>•EJECUCIÓN</li><li>•SEGUIMIENTO Y CONTROL</li><li>•EVALUACION</li></ul>

# PROCESO DE PLANIFICACION

Figura 3-4. Proceso de la planeación estratégica



# PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA





# F O D A

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CALIDAD DE LA GERENCIA</li> <li>• TOMA DE DECISIONES</li> <li>• RECURSOS HUMANOS</li> <li>• INFRAESTRUCTURA</li> <li>• EQUIPAMIENTO</li> <li>• ORGANIZACIÓN</li> <li>• CALIDAD DEL SERVICIO</li> <li>• INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son las capacidades especiales con que cuenta la organización.</li> <li>• Y le dan una posición privilegiada para enfrentar los retos en el cumplimiento de sus metas.</li> </ul>	<p>Son causadas por aquellos factores que provocan una posición desfavorable para enfrentar los retos de la organización.</p>
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ECONÓMICOS</li> <li>• SOCIALES</li> <li>• CULTURALES</li> <li>• DEMOGRÁFICOS</li> <li>• GEOGRÁFICOS</li> <li>• POLÍTICOS</li> <li>• JURÍDICOS</li> <li>• TECNOLÓGICOS</li> <li>• FINANCIEROS</li> </ul>	<p>Situación o acontecimiento que de aprovecharse adecuadamente puede favorecer la obtención de los objetivos institucionales.</p>	<p>Situación o acontecimiento que, de no tomarse las medidas adecuadas, puede dificultar la obtención de los objetivos institucionales.</p>

# ¿QUÉ ES LA VISION?

- La visión es la imagen de lo que aspiramos ser.
- Para hacer que un sueño se vuelva realidad primero hay que soñarlo.

# **UNA DECLARACIÓN EFECTIVA DE VISIÓN DEBE SER:**

- Clara y alejada de la ambigüedad
- Que dibuje una escena
- Que describa el futuro
- Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse
- Que incluya aspiraciones realistas
- Que esté alineada con los valores y cultura de la organización
- Que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios)

# ¿QUÉ ES LA MISIÓN?

- Propósito más importante por el que se existe.
- Razón de ser de la organización
- A qué se dedica o (dedicará).
- Servicio que se presta.
- A quienes se dedica
- Diferencia con otros.

# CONTENIDO DEL PLAN ESTRATEGICO

- Antecedentes
- Marco conceptual
- Marco referencial y resultados del diagnóstico interno y externo
- Definir visión, misión y valores
- Definir acciones estratégicas
- Definir responsabilidad de las acciones
- Definir las metas y los recursos
- Definir el proceso de seguimiento, control y evaluación.
- Anexos