

CURSO DE HABILIDADES **DIRECTIVAS**

Elizabeth Trallero
2022

PERFECCIONAMIENTO PARA MANDOS INTERMEDIOS

TEMARIO

MÓDULO 1 – MEJORA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Tema 1 – El mando del Siglo XXI

- La evolución de la Sociedad y la Economía.
- Las funciones básicas del Management.
- El rol del Mando Intermedio en la “Nueva Empresa”
- Estilos de Dirección.

Tema 2 – La Comunicación eficaz

- ¿Cómo transmitir un pensamiento?: El proceso de comunicación.
- Las barreras más comunes a la Comunicación
- La importancia de escuchar: Métodos de escucha activa.
- Asertividad y autoestima.

Tema 3 – El mando como líder

- El binomio Autoridad y Liderazgo.
- El perfil del auténtico Líder.
- Cómo desarrollar la capacidad de ser Líder.
- La necesidad del liderazgo en la empresa.

Tema 4 – Cómo motivar a los colaboradores

- Necesidades y motivaciones.
- El proceso de motivación.
- Detección y satisfacción de necesidades.
- Actitudes que motivan a la mayoría de nuestros colaboradores.

Tema 5 – Delegar no es abdicar

- ¿Nuestros resultados o los de nuestro equipo?
- ¿Qué significa delegar?
- El proceso de Delegación, sin abdicación.
- La motivación a través de la Delegación.

MODULO II – TECNICAS AL SERVICIO DEL MANDO

Tema 1 – El trabajo en equipo

- ¿Qué significa trabajar en Equipo?
- ¿Cómo crear un equipo cohesionado?
- Técnicas básicas de trabajo en equipo
- Creatividad y generación de ideas.

Tema 2 – Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

- La actitud del Mando frente a los problemas.
- El proceso Problema – Causa – Solución.
- Cómo minimizar los riesgos en la toma de decisiones
- La necesidad de anticipación: Problemas potenciales.

Tema 3 – “Coaching”

- El papel del Mando como formador de sus colaboradores.
- La adaptación al puesto. Valoración del desempeño.
- El apoyo necesario para realizar bien su trabajo.
- ¿Cómo realizar un plan personalizado de mejora?

Tema 4 – Gestión eficaz del tiempo

- La mejora de la eficacia a través de la organización personal.
- La diferencia entre urgencia y prioridad.
- Identificación individual de los malversadores de tiempo.
- Realización de un plan personal de mejora.

Tema 5 – Seguimiento y valoración de los colaboradores

- Necesidad de planificar la carrera de nuestros colaboradores.
- La entrevista de seguimiento y compromiso.
- Identificación y tratamiento de actitudes no deseadas.
- El plan individualizado como herramienta de desarrollo.

MODULO I

MEJORA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

TEMA I

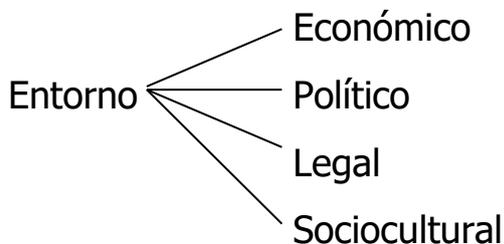
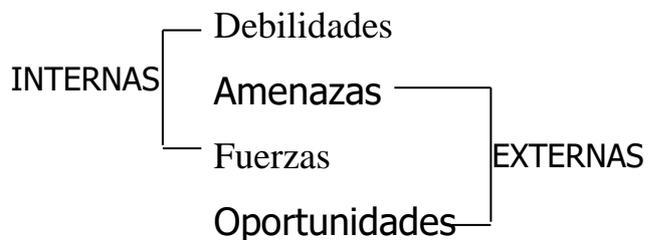
EL MANDO DEL SIGLO XXI

LA EMPRESA

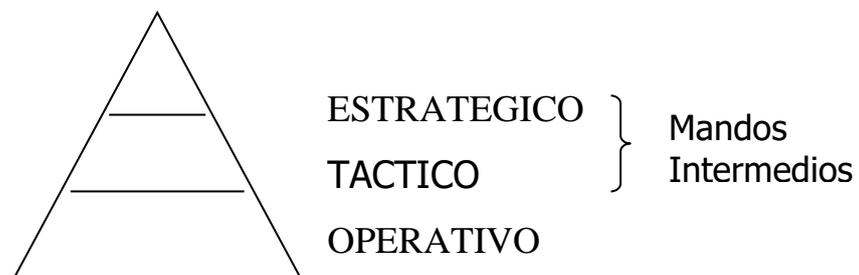
Rasgos distintivos:

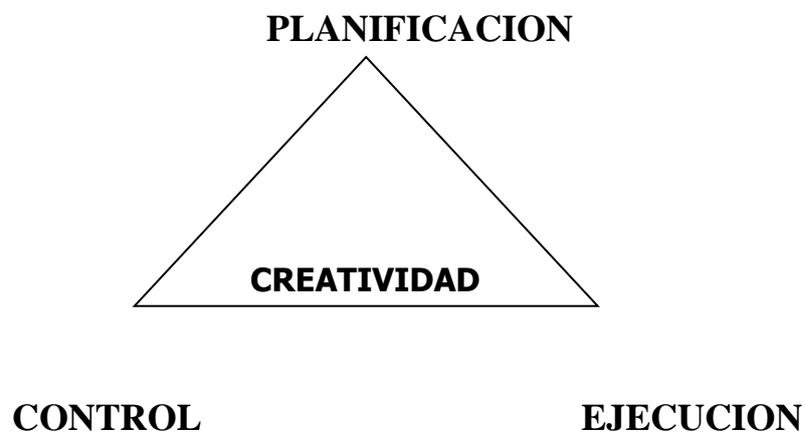
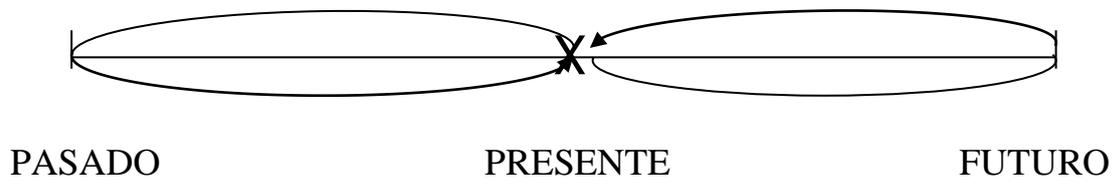
- Dimensión
- Márgenes de los productos
- Estructura de la clientela
- Nivel de planificación
- Recursos disponibles
- Creencias básicas de la alta dirección

ANALISIS D.A.F.O.



NIVELES DE ACTUACION DE LA DIRECCION





ANALISIS Y CONTROL DE LA COMPETENCIA

- a) Análisis global de la situación
- b) Información detallada de los competidores
- c) Control periódico
- d) Información continuada

LAS 10 CLAVES PARA EL INDIVIDUO Y LA EMPRESA DEL MAÑANA

- 1. CAMBIAR NUESTRA CONCEPCIÓN DE FUTURO**
- 2. EQUILIBRAR UN NUEVO ESTILO EN LAS RELACIONES**
- 3. INVENTAR UN NUEVO ESTILO EN LAS RELACIONES**
- 4. OFRECER SEGURIDAD Y MOTIVAR A CADA PERSONA**
- 5. PENSAR DE FORMA GLOBAL Y SISTEMATICA**
- 6. COMUNICAR CON SIMPLICIDAD**
- 7. DESARROLLAR NUESTRA CREATIVIDAD**
- 8. GESTIONAR LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL**
- 9. NUTRIR LA PERSONALIDAD Y CONSOLIDARLA**
- 10. SABER ADAPTARSE CONSTANTEMENTE**

MANDOS INTERMEDIOS / DIRECTIVOS

- OBJETIVOS

- FUNCIONES

- Información
- Planificación
- Coordinación
- Ejecución y Control
- Formación / Experiencia

- CARACTERISTICAS

a) Rasgos Humanos

- Inteligencia
- Flexibilidad
- Carácter de líder
- Intuición
- Sentido de responsabilidad
- Creatividad
- Realismo
- Integridad
- Habilidad para trabajar con otros

b) Factores personales hacia el éxito

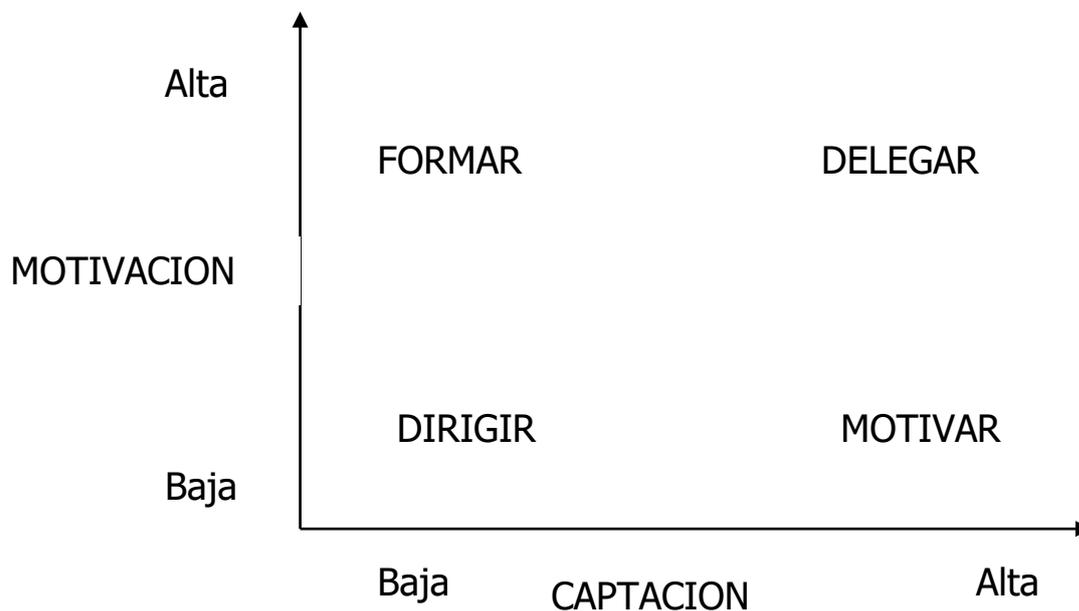
- Facultad para definir y analizar problemas
- Ambición y empuje personal
- Eficacia para colaborar a todos los niveles en forma oral y escrita
- Facultad para generar nuevas ideas y dirigir actividades complejas
- Conocimiento de su profesión

c) Conocimientos profesionales

LOS CINCO ESTILOS BÁSICOS DE DIRECCIÓN



EL PAPEL PREVALECIENTE DE LA DIRECCION SEGÚN EL PERFIL DEL EMPLEADO



BIBLIOGRAFIA

- "Dirección y Gerencia"
Haimann- Scott- Connor
Ediciones HISPANO EUROPEA, S.A.
- "Management Estratégico"
Santiago García Echevarría
Ediciones ESIC
- "Planeación estratégica"
George A. Steiner
Ediciones CECSA
- "El ejercicio del Poder en la practica de la Empresa"
J. L. Muller
Ediciones DEUSTO
- "El risk management"
Gabriel Verger
Ediciones HISPANO EUROPEA S.A.
- "El Dinamismo Mental en las Decisiones Directivas"
J. Adair
Ediciones DEUSTO
- "La Gerencia"
Peter F. Drucker
Ediciones EL ATENEO
- "Teoría y Aplicaciones del Marketing"
J. L. Córdoba y J. M. Torres
Ediciones DEUSTO

LAS 10 CLAVES PARA EL INDIVIDUO Y LA EMPRESA DEL MAÑANA

- 1. CAMBIAR NUESTRA CONCEPCIÓN DE FUTURO**
- 2. EQUILIBRAR UN NUEVO ESTILO EN LAS RELACIONES**
- 3. INVENTAR UN NUEVO ESTILO EN LAS RELACIONES**
- 4. OFRECER SEGURIDAD Y MOTIVAR A CADA PERSONA**
- 5. PENSAR DE FORMA GLOBAL Y SISTEMATICA**
- 6. COMUNICAR CON SIMPLICIDAD**
- 7. DESARROLLAR NUESTRA CREATIVIDAD**
- 8. GESTIONAR LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL**
- 9. NUTRIR LA PERSONALIDAD Y CONSOLIDARLA**
- 10. SABER ADAPTARSE CONSTANTEMENTE**

TEMA 2

LA COMUNICACIÓN EFICAZ

ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA COMUNICACIÓN

- *Emisor*

Es la persona u organización que transmite el mensaje.

- *Mensaje*

Está constituido por las diferentes ideas que el emisor desea comunicar.

- *Medio*

Es el canal o elemento físico mediante el cual se transmite el mensaje.

- *Receptor*

Es la persona u organización que recibe el mensaje.

CONDICIONAMIENTOS DE LA COMUNICACIÓN

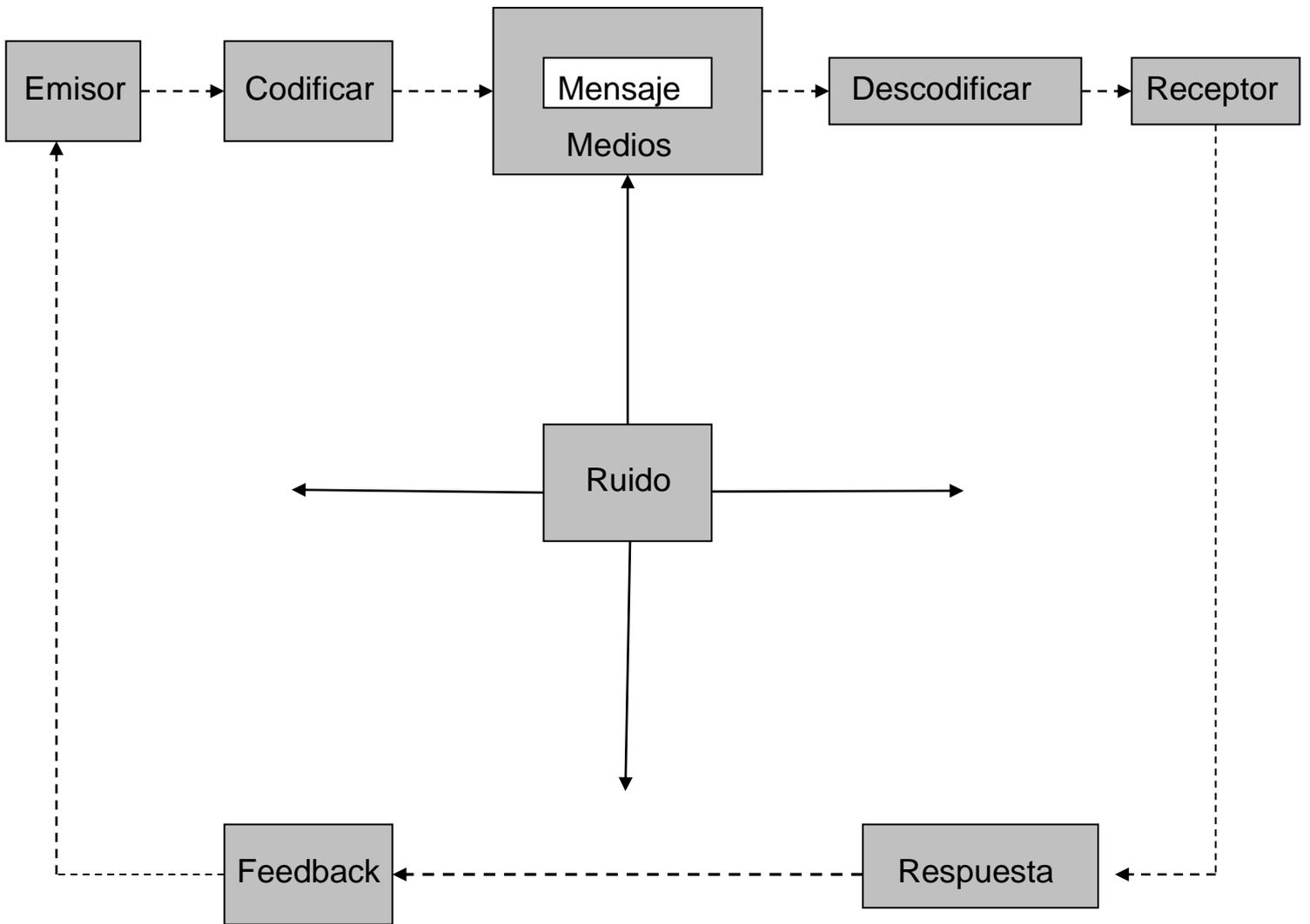
Ruidos

Son los aspectos externos que distorsionan el mensaje

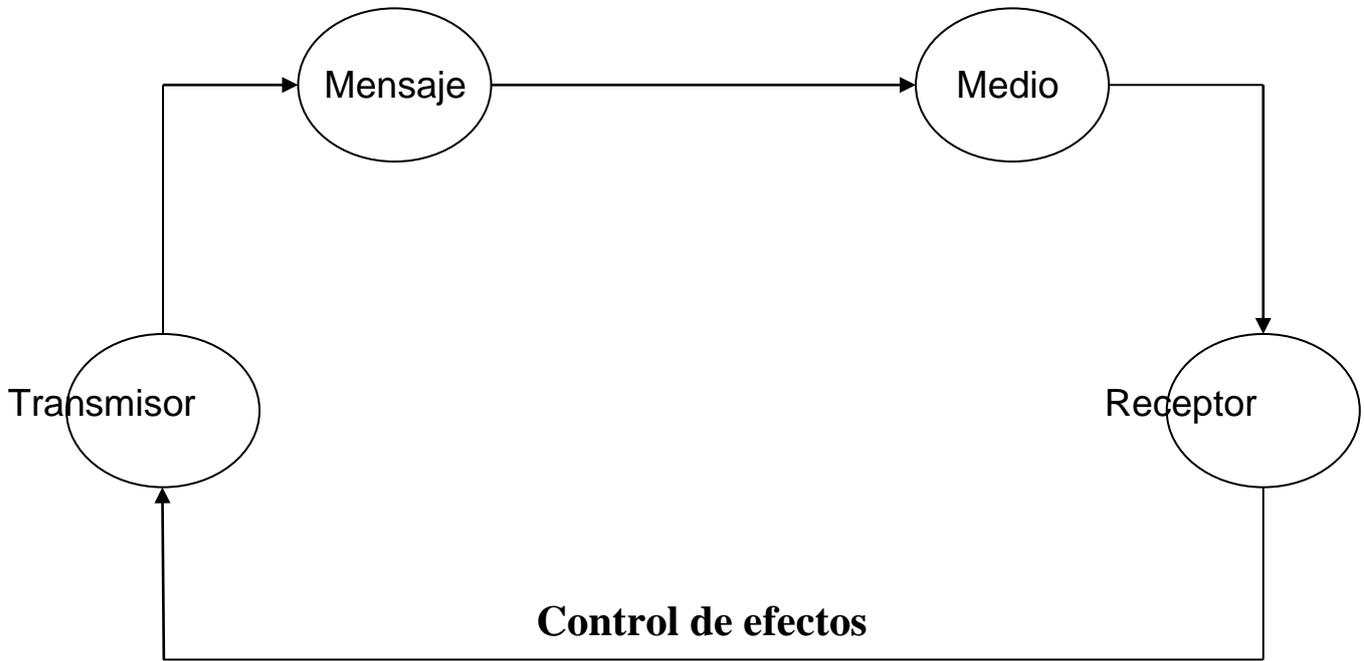
Retroalimentación (Feed-back)

Es la respuesta al contenido del mensaje

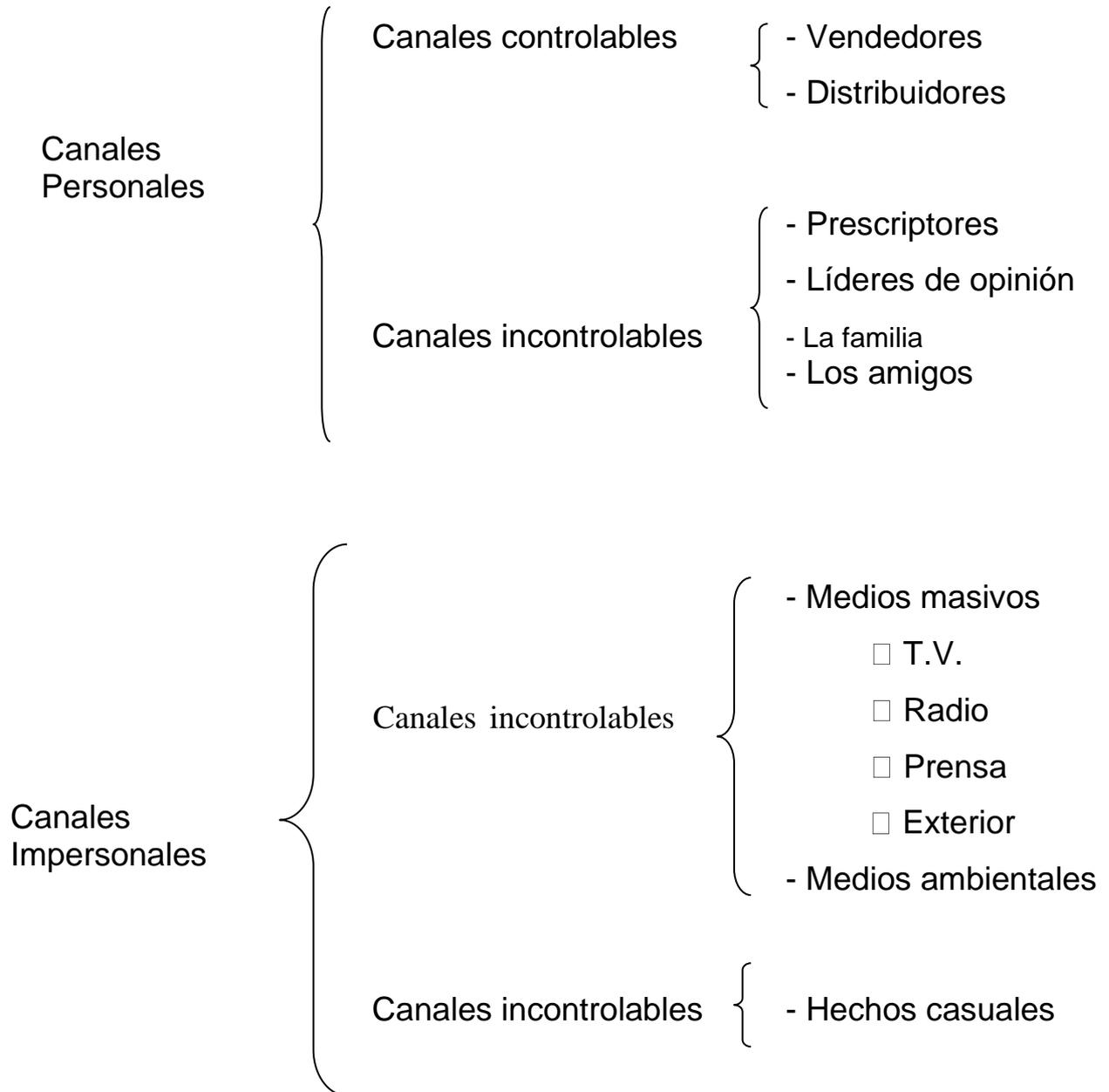
ELEMENTOS EN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN



LOS CANALES DE COMUNICACION

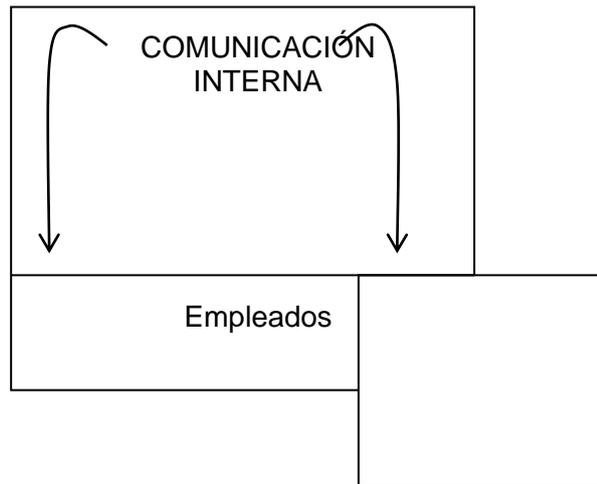


ETAPAS DE LA PERCEPCION DEL PUBLICO

<i>Modelo AIDA</i>	Modelo Lavidge-Steiner
<p data-bbox="432 461 580 752">Atención ↓ Interés ↓ Deseo ↓ Acción</p>	<p data-bbox="951 461 1222 927">Noticia ↓ Conocimiento ↓ Apreciación ↓ Preferencia ↓ Convencimiento ↓ Compra</p>

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

COMUNICACIÓN EXTERNA



TEMA 3

EL MANDO COMO LIDER

CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES EFECTIVOS

1. **Crear la Visión**
2. Pensar Ampliamente
3. Estándares Altamente Eticos
4. Anticiparse y Crear los Cambios Necesarios
5. Sensible
6. Arriesgado
7. Tomador de Decisiones
8. Uso de Poder Acertado
9. **Comunicador Autoritario**
10. Creador de “Atmósfera de Trabajo”
11. Entregado a la causa
12. Coraje

HACIA UNA NUEVA GENERACION DE LIDERAZGO

TRADICIONAL

- Maquinaria
- Pre-determinación
- Rutinas
- Sistemas de Control
- Sanciones
- Orientación a la Producción

NUEVA

- Gente, sistemas complejos de vida
- No pre-determinación
- Objetivos
- Formación de ideas, comunicación
- Recompensas
- Sistema de negocio integrado

UN NUEVO MUNDO DE TRABAJO

- Servicio de producción- también en fabricación
- Competencia/Sabiduría, ventaja crítica
- Autonomía local, gran responsabilidad
- Complejo, dudoso ambiente de negocio
- Necesidad de aprender durante toda la vida
- Una nueva generación de liderazgo

CULTURA EMPRESARIAL, VALORES Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

- En el centro de toda cultura empresarial de una organización se hallan una serie de valores básicos a pleno rendimiento, que reflejan las prioridades que mueven y estructuran los comportamientos y realidades operativos de una organización, entre los que incluye el estilo de liderazgo.
- Cultura empresarial puede describirse por sus valores y éstos dirigen comportamientos operativos, como el liderazgo.
- Cualquier estilo de liderazgo es la consecuencia de los valores del líder individual en relación al entorno de la empresa y sus miembros, como viene reflejado por su ciclo particular de desarrollo.

(Fuente: Brian P. Hall (1986): "The Genesis Effect. Personal Organizational Transformations". Paulist Press. New York.)

CULTURA EMPRESARIAL, VALORES Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

VALORES:

“Símbolos designados por determinadas palabras en el lenguaje hablado y escrito, que representan grupos del comportamiento humano”

Brian P. Hall y Benjamin Tonna:

- (1980) lista de 125 de valores, con significado similar para los individuos con independencia del idioma
- (1984) Inventario Hall-Tonna (HTI):
 - cuestionario extensivo de 77 apartados (400 preguntas) para identificar y medir los valores tanto en un marco individual como de una organización.
 - Resultados indican los valores prioritarios de un individuo o grupo y la gama de patrones de valores que muestran dichas prioridades
 - Patrones incluyen:
 - identificación de la etapa de desarrollo humano
 - estilo de liderazgo reflejado en los valores del individuo o grupo
 - capacidades necesarias para manejar los valores prioritarios identificados
 - orientación ética y niveles de creatividad de individuo o grupo
- Programa de análisis de documentos HT

HTI + PADHT = Análisis de la realidad vivida por la cultura empresarial de una organización.

(Fuente: Brian P. Hall (1986): “The Genesis Effect. Personal and Organizational Transformations”. Paulist Press. New York.)

CULTURA EMPRESARIAL, VALORES Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

PATRONES DE VALORES Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

- Los valores se agrupan en patrones con 4 fases, cada una se divide en una etapa A (valores personales) y una etapa B (valores institucionales)
- Mediante combinaciones adyacentes de los valores de las etapas A y B se llega a ciertos patrones de valores característicos de siete ciclos distintos de desarrollo del liderazgo
- Cada ciclo de liderazgo refleja las necesidades de capacitación de un individuo, la orientación ética y el estilo de liderazgo

(Fuente: Brian P. Hall (1986): "The Genesis Effect. Personal and Organizational Transformations". Paulist Press. New York.)

CULTURA EMPRESARIAL, VALORES Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

- CICLO 1 “*ORIGINAL*”: LIDERAZGO AUTOCRÁTICO
- CICLO 2 “*FAMILIAR*”: LIDERAZGO COMO MATERNALISMO Y PATERNALISMO BENEVOLENTE
- CICLO 3 “*INSTITUCIONAL*”: GESTIÓN EFICIENTE
- CICLO 4 “*INTRAPERSONAL*”: LIDERAZGO COMO POSIBILITADOR
- CICLO 5 “*COMUNAL*”: LIDERAZGO CARISMÁTICO
- CICLO 6 “*MÍSTICO*”: LIDERAZGO DE SERVICIO
- CICLO 7 “*PROFÉTICO*”: LIDERAZGO PROFÉTICO

(Fuente: Brian P. Hall (1986): “The Genesis Effect. Personal and Organizational Transformations”. Paulist Press. New York.)

CULTURA EMPRESARIAL, VALORES Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

CICLO 1 “**ORIGINAL**”: LIDERAZGO AUTOCRATICO

Valores:

- Seguridad/supervivencia, protección, propiedad

Liderazgo:

- Autocrático, debido a la naturaleza de los valores. Suele producirse en periodos de crisis.
- Persona siente que todas las decisiones importantes han de ser tomadas por ella misma. Directivos sienten fuerte necesidad de control y toman decisiones por su cuenta: supervivencia en el día a día, control de la propiedad, margen de beneficio y flujo financiero son de suprema importancia
- Lealtad al líder responsable es la primera prioridad y el criterio predominante en las elecciones éticas de los miembros de la organización
- Robert Townsend: *“Las dos mejores garantías de que el jefe ejecutivo trabajará sin tregua son el hambre y el miedo. Tiene hambre de triunfos para la compañía y ha de tener tanto dinero y tanto de sí mismo invertido en la empresa que el miedo al fracaso no se aparte de él”*

Orientación ética

- Hacer todo lo necesario para el éxito de la organización (independientemente de lo que pueda suceder a las personas en el proceso)
- Subordinados suelen sentirse ajenos al líder y hacen lo que les ordena por miedo a represalias o castigos (Liderazgo de la Teoría X)

(Fuente: Brian P. Hall (1986): “The Genesis Effect. Personal and Organizational Transformations”. Paulist Press. New York).

CULTURA EMPRESARIAL, VALORES Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

CICLO 2 “FAMILIAR”: LIDERAZGO COMO MATERNALISMO Y PATERNALISMO BENEVOLENTE

Valores:

- Familia / sentido de pertenencia, cuidado / alimentación, autoestima, control / obligación

Liderazgo:

- Líderes de este ciclo son autocráticos, interlocutores afectuosos.
- Consideran que su papel es el de un padre. Son conscientes de ser los últimos responsables de la toma de decisiones: no solicitan ni consideran aportaciones de los subordinados
- Exigen lealtad a subordinados. Insisten en cumplimiento de normas diseñadas por el líder
- Liderazgo jerárquico
- Estilo del líder benevolente: credibilidad, resistencia al cambio, comportamiento perfeccionista
- Propio de entorno con personal poco cualificado, y fundador o ejecutivo es muy competente.
- Desarrollo de role paternal o docente para que el sistema sobreviva
- Role inviable o problemático con una plantilla competente
- Liderazgo necesario en empresas muy pequeñas, en desarrollo, con personal reducido

(Fuente: Brian P. Hall (1986): “The Genesis Effect. Personal and Organizational Transformations”. Paulist Press. New York.)

CULTURA EMPRESARIAL, VALORES Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

CICLO 3 “*INSTITUCIONAL*”: GESTIÓN EFICIENTE

Valores:

- Familia / sentido de pertenencia, cuidado / alimentación, control / obligación, mezclados con valores emergentes: administración, gestión, productividad, eficacia y orden jerárquico

Liderazgo:

- Corriente en organizaciones con delegación en la línea jerárquica de una estructura burocrática
- Autoridad institucional sustituye a autoridad paternal
- El mejor líder es un interlocutor sensible
- Toma en consideración lo que dice el seguidor, siempre que refleje su lealtad a la organización y sirva para que el sistema sea más eficiente y productivo
- Se requiere habilidad para manejar a grupos pequeños y guiarlos para trabajar en cooperación entre líneas jerárquicas

Orientación ética:

- Lealtad a la organización es la prioridad más significativa
- Directivos escuchan a subordinados si éstos son fieles a la organización

(Fuente: Brian P. Hall (1986): “The Genesis Effect. Personal and Organizational Transformations”. Paulist Press. New York.)

CULTURA EMPRESARIAL, VALORES Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

CICLO 4 “INTRAPERSONAL”: LIDERAZGO COMO POSIBILITADOR

Valores:

- Gestión eficiente: administración, gestión, productividad, eficacia y orden jerárquico, junto con los de expresión personal del individuo: realización personal, servicio, empatía, autonomía y autoridad personal

Liderazgo:

- Es un estilo intermedio entre adhesión a lo que exige la institución y una nueva visión de la dignidad humana y del sentido de sí mismo
- Integra las capacidades anteriores con una nueva visión dignificada de individuos e instituciones
- Imprescindible: desarrollo de capacidades interpersonales (dinámica de grupos y formación en relaciones humanas) e imaginativas para que haya crecimiento en este ciclo
- Líderes tienen que aprender a facilitar y procesar los sentimientos del individuo y la información cognitiva en pequeños grupos
- Son importantes: capacidad de clarificación, aportación de ideas, planificación y gestión de proyectos
- Tendencia a retroceder al ciclo de gestión eficiente si no cuentan con sistemas de apoyo adecuados
- Confusión entre igualdad de las personas con la igualdad de capacidades

(Fuente: Brian P. Hall (1986): "The Genesis Effect. Personal and Organizational Transformations". Paulist Press. New York.)

CULTURA EMPRESARIAL, VALORES Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

CICLO 5 “COMUNAL”: LIDERAZGO CARISMÁTICO

Valores:

- Valores de dignidad humana, realización personal e independencia con nuevos valores institucionales: misión de la empresa y responsabilidad humana

Liderazgo:

- Es un liderazgo democrático, aunque a veces excesivamente independiente
- Características: mayor capacidad imaginativa, manejo de los sistemas y habilidad para sintetizar información compleja y darle un sentido aplicable a la totalidad
- Para desarrollarse: encontrar un equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y a su vida particular
- Capacidades: aumento de las capacidades interpersonales + orientación completa del sistema que considera las partes de una organización como un todo
- Son esenciales nuevas capacidades de gestión del sistema, promoción de pequeños grupos, establecimiento de objetivos, creación de ambiente (clima)

Orientación ética:

- Líderes toman decisiones en base a su propia (y clara) escala de valores
- Acciones de liderazgo guiadas por la consciencia

(Fuente: Brian P. Hall (1986): “The Genesis Effect. Personal and Organizational Transformations”. Paulist Press. New York.)

CULTURA EMPRESARIAL, VALORES Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

CICLO 6 “*MISTICO*”: LIDERAZGO DE SERVICIO

Valores:

- Nuevo acento en valores de interdependencia

Liderazgo:

- Líder transforma el valor de la independencia en interdependencia
- Reconoce que la interacción profesional de compañeros con un nivel de confianza alto causa una creatividad sinérgica en el grupo que no puede obtener un individuo solo
- Liderazgo en este ciclo siempre adopta una forma plural
- Papel del líder: crear un diseño de gestión que posibilite el máximo desarrollo de todos los individuos dentro del sistema, proteja la eficiencia de la organización y tienda la bien de sociedad como un todo
- Es un líder-sirviente, con una visión del mundo más amplia
- Le interesa: lo que produce la organización + calidad de la interacción en la organización + impacto de la organización sobre la calidad de vida de la sociedad

Orientación ética:

- Consciencia de los derechos de todos los seres humanos
- Líderes suelen ser críticos con las organizaciones injustas de la sociedad

(Fuente: Brian P. Hall (1986): “The Genesis Effect. Personal and Organizational Transformations”. Paulist Press. New York.)

CULTURA EMPRESARIAL, VALORES Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

CICLO 7 “*PROFETICO*”: LIDERAZGO PROFETICO

Valores:

- Centrados en perspectivas globales de los derechos humanos, justicia social y orden mundial

Liderazgo:

- Supone un gobierno independiente de un equipo de compañeros que gestionan conjuntamente un sistema basado en unos valores elegidos previamente
- Funcionan con éxito un sano equilibrio entre trabajo y ocio y un sistema fuerte de apoyo entre compañeros a nivel internacional, íntimo profesional y laboral
- Líder sano es un posibilitador sabio y profético cuyo gobierno se basa en un conjunto de fines, objetivos y normas asociados a los valores
- Deben ser capaces de desarrollar normas para estructuras empresariales complejas y habilidades para comprender y clarificar sistemas de valores complejos y sus consecuencias éticas
- Existe posibilidad negativa de un uso indebido del poder, con el fin de obtener un control y un dominio personalizado (=Hitler)

Orientación ética:

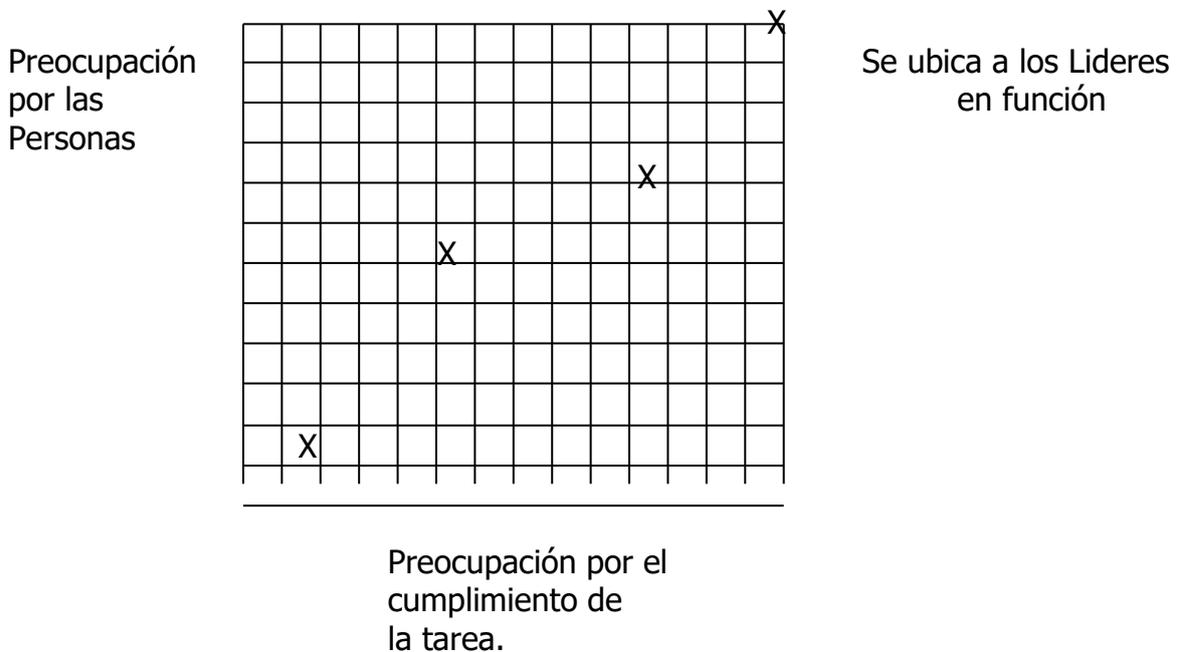
- Insistencia en participar en actividades destinadas a mejorar el equilibrio entre el mundo material y el humano
- Concepto ético primordial: distribución global de los bienes

(Fuente: Brian P. Hall (1986): “The Genesis Effect. Personal and Organizational Transformations”. Paulist Press. New York.)

GESTION, LIDERAZGO Y GOBERNABILIDAD

Una empresa necesita los 3 tipos de lideres siguientes:

- Líder mental: capaz de analizar una situación compleja a la realizar, para después ir a la toma de decisiones y ejecución.
- Líder social: conciliador de conflictos entre varias partes, sean dentro o fuera de la empresa. (humano / de relación)
- Líder práctico: cuando ya tiene el grupo consolidado, y lo hace trabajar por proyectos.



Lider duro: Tarea independientemente de la Persona.
Estilo eficaz y de resultados.

Estilo Club: blando, ya que no importa le ejecución y control de la Tarea.

"Laissez-faire":

Estilo ideal: máxima preocupación por la Persona y la tarea.

Estilo negociador: para evitar conflictos.

LAS NUEVE REGLAS DEL SUPERVISOR

1. DEFINIR CON DETALLE LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO.
2. DEFINIR METAS Y OBJETIVOS.
3. CON EL EMPLEADO SOBRE SU RENDIMIENTO... NO SOLAMENTE UNA O DOS VECES AL AÑO.
4. MANTENER INFORMADO AL EMPLEADO DE CAMBIOS PREVISTOS QUE LE PUEDAN AFECTAR.
5. DAR AL EMPLEADO RESPONSABILIDADES DE ACUERDO CON SU CAPACIDAD.
6. COMPRENDER LOS OBJETIVOS PERSONALES DEL EMPLEADO.
7. DEJAR QUE EL EMPLEADO SE EXPRESE SIN MIEDO A SER CRITICADO.
8. ALABAR CUANDO SEA NECESARIO.
9. ANIMAR AL EMPLEADO A:
 - HACER PREGUNTAS ACERCA DE LAS POLÍTICAS Y LOS PROCEDIMIENTOS DE LA COMPAÑÍA.
 - APORTAR A SU TRABAJO EL MÁXIMO DE SU CAPACIDAD.
 - MOSTRAR INICIATIVA.
 - TRABAJAR EN ARMONIA CON LOS DEMÁS.

¿ ES USTED UN SUPERJEFE?

David Freemantle es el autor de un libro, “el superjefe”, que combina los mejores rasgos de diferentes managers y que detalla las técnicas para desarrollar su negocio.

PROPÓSITOS

El Superjefe selecciona el propósito y no permite que el personal vaya en otras direcciones.

OPINIONES

Tiene sus opiniones, pero favorece el management participativo. Considera su personal como un activo de la empresa.

JEFE EJECUTIVO

Sabe delegar y favorece el trabajo en equipo.

LAS DISTANCIAS

Mantiene una distancia apropiada con sus colaboradores para ser siempre objetivo en el lugar de trabajo.

ENERGIA

Demuestra energía y entusiasmo que le ayudan a ser más eficaz.

FIRMEZA

Toma decisiones sólo si sabe que puede mantenerlas. Por eso se puede mantenerse firme en ciertos principios.

TIEMPO DISPONIBLE

Tiene que estar disponible para ver a su personal antes de que pasen 24 horas.

HUMILDAD

Admite sus propias faltas y así gana más credibilidad y respeto.

SENTIRSE UNIDO

El trabajo en equipo garantiza la ejecución y si la decisión final siempre le pertenece, él es responsable de ella.

PARTICIPACIÓN

Al hacerles participar, los empleados se sentirán más importantes y trabajarán mejor.

CONOCIMIENTO DEL PERSONAL

Sabe escuchar a sus subordinados.

LIDERAZGO

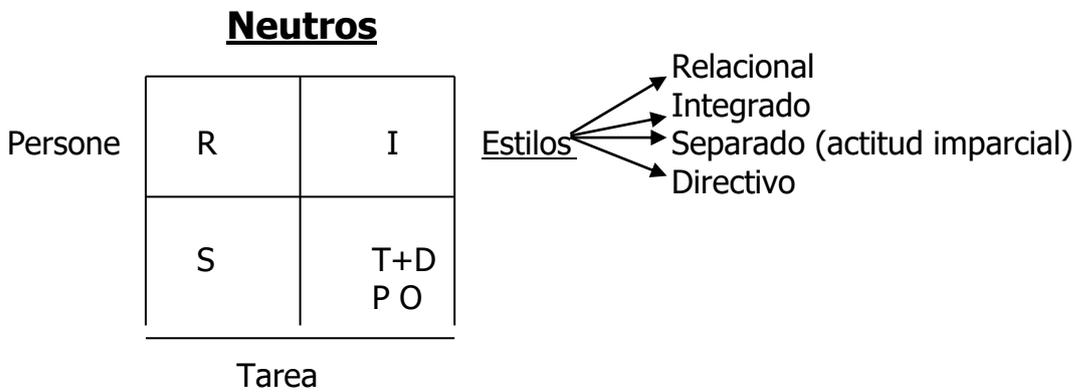
Es un líder que obtiene la cooperación, consentimiento y sometimiento de su equipo para realizar su propósito.

INFORMES

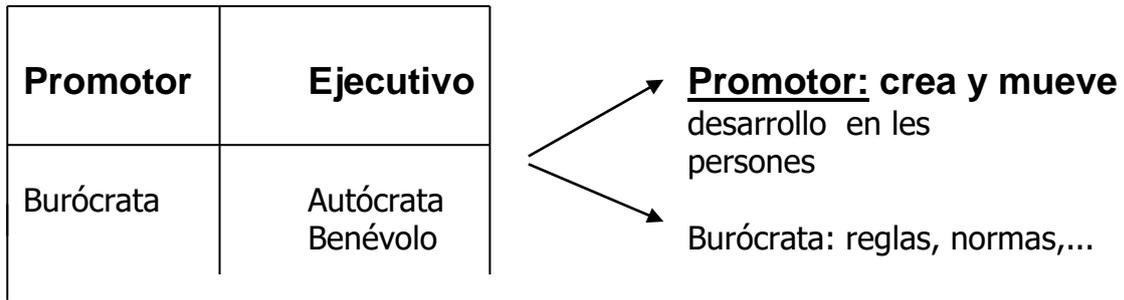
Sólo escribirá informes en última instancia.

.Reddin: 1.970-72 **Liderazgo Situacional**

Estilo 3D (tridimensional) → Dirección de la Situación

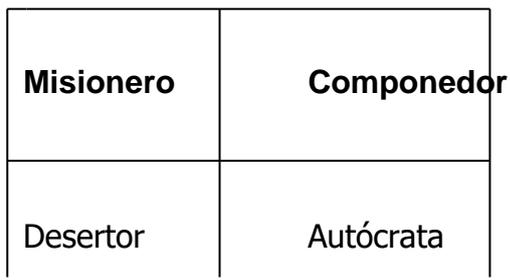


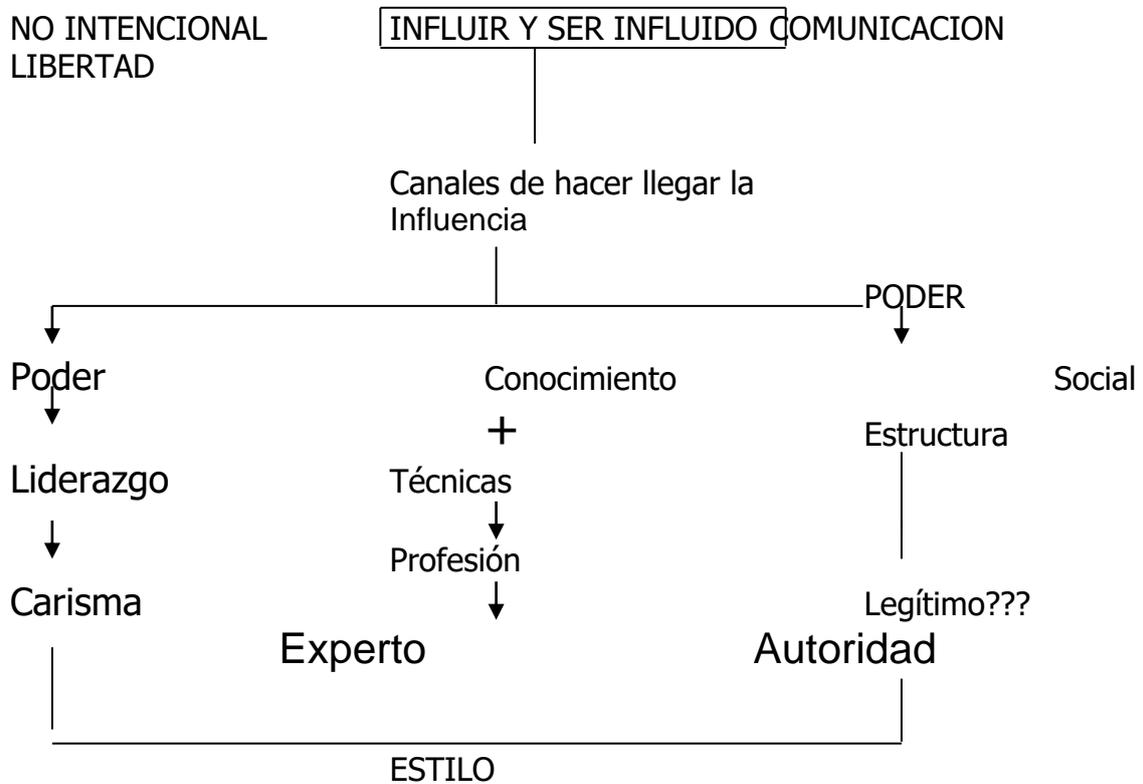
Eficaces



Estilo directivo ejecutivo o de consulta, con un equipo multidisciplinar.

Ineficaces





KIPNIS & SMITH (Escuela Temple – Philadelphia)

Tipos de influencia / Poder: -

a) Tácticas personales

- Racionalidad
- "Amistad"
- Deferencia (humildad / recato)
- Seguridad / Confianza (auto)

b) Tácticas sociales

- Negociación
- Coalición
- Sanción
- Recurso hacia arriba
(relaciones informales)
-
- Intimidación

<u>Tiempo</u>	<u>Nivel</u>		<u>Ambito</u>	
1-2 años	Departamentos	III	Producción } Servicio }	Directo - Dentro de Contextos →
3 meses – 1 año	Secciones dentro departamentos	II		Mercados Areas de Distribución
Día a día	Grupos / Equipos	I		
			Sistemas de conocimiento } reconocimiento }	de personas
			Grupos de funciones definidas → "jerarquía"	

→ Concepto de seguimiento: lo que une al "líder" con el seguidor, es la misma motivación de pertenencia al mismo grupo. El seguidor se deja influir, acepta, "ya le está bien"... Uno influye y el otro es influido.

TEMA 4

COMO MOTIVAR A LOS COLABORADORES

SEIS MANERAS DE GUSTAR A LA GENTE:

- Regla 1: Interésese auténticamente en los demás.
Regla 2: *Sonría.*
Regla 3: Recuerda que el *nombre de una persona* es para ella el sonido más dulce y más importante que puede escuchar.
Regla 4: Sea un *buen oyente*. Aliente a los demás a hablar de sí mismos.
Regla 5: Hable siempre de lo que interese al prójimo.
Regla 6: Haga que la otra persona *se sienta importante*, y hágalo sinceramente.

DOCE MANERAS DE HACER QUE LOS DEMAS PIENSEN COMO USTED:

- Regla 1: *El único medio de salir ganando de una discusión es evitarla.*
Regla 2: Demuestre *respeto* por las opiniones ajenas. Jamás diga al prójimo que se equivoca.
Regla 3: *Si se equivoca usted, admítalo rápidamente y con entusiasmo.*
Regla 4: Comience en forma amistosa.
Regla 5: Consiga que la otra persona diga "sí, sí" inmediatamente.
Regla 6: *Deje que su interlocutor sea quien hable más.*
Regla 7: Deje que la otra persona crea que es de ella la idea.
Regla 8: Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista ajeno.
Regla 9: *Muestre simpatía* por las ideas y deseos del prójimo.
Regla 10: Apele a los *motivos más nobles*.
Regla 11: *Dramatice sus ideas.*
Regla 12: *Lance su desafío.*

COMO GANAR AMIGOS E INFLUIR SOBRE LAS PERSONAS DALE CARNEGIE

DALE CARNEGIE creador de uno de los movimientos más significativos en la Historia de la educación de los adultos. Su sistema de enseñanza, único, establece una combinación de oratoria en público, de capacidad como vendedor, de relaciones humanas y de Psicología aplicada.

Su tarea principal ha consistido en ayudar a los hombres a dominar sus temores y a desarrollar su valentía, su coraje. El, parte de que todo individuo puede hablar en público pasablemente si tiene confianza en sí mismo, y hay una idea que hierve en su interior.

TECNICAS FUNDAMENTALES PARA TRATAR CON EL PROJIMO

“Si quieres recoger miel, no des de puntapiés sobre la colmena”.

La crítica es inútil, pone al prójimo en la defensa, y a la vez peligrosa, porque lastima el orgullo, hiere su sentido de la importancia, y despierta su resentimiento. En lugar de censurar a la gente, tratemos de comprenderla.

El gran secreto para tratar con la gente es haber podido satisfacer el “**deseo de ser importante**”, dejemos de pensar en nuestras realizaciones y nuestras necesidades y tratemos de pensar en las cualidades buenas del prójimo y démosles prueba de una apreciación honrada y sincera.

La acción surge de lo que deseamos fundamentalmente y el mejor consejo que puede darse a los que pretenden ser persuasivos, ya sea en los negocios, en el hogar, en la escuela o en la política es éste: primero, *despertar en el prójimo un franco deseo*. Quien puede hacerlo tiene el mundo entero consigo. Quien no puede, marcha sólo por el camino.

NUEVE MANERAS DE CAMBIAR A LOS DEMAS SIN OFENDER NI DESPERTAR RESENTIMIENTOS:

- Regla 1: Comience con elogios y una honrada apreciación de las cualidades del prójimo
- Regla 2: Llame indirectamente la atención sobre los errores de los demás.
- Regla 3: *Hable usted de sus propios errores antes de criticar los del prójimo.*
- Regla 4: *Haga preguntas en lugar de dar órdenes directas.*
- Regla 5: Permita que el prójimo salve su prestigio.
- Regla 6: Elogie hasta el menor progreso y elogie todos los progresos. Sea "*Caluroso en su aprobación y abundante en el elogio*"
- Regla 7: Atribuya al prójimo una buena reputación, que debe justificar.
- Regla 8: *Aliente a los demás.* Haga que los defectos parezcan fáciles de corregir.
- Regla 9: Procure que los demás *se sientan felices al hacer lo que usted sugiere.*

SIETE MANERAS PARA HACER MAS FELIZ SU VIDA EN EL HOGAR:

- Regla 1: *No regañe.*
- Regla 2: No trate de cambiar la manera de ser de su cónyuge.
- Regla 3: *No critique.*
- Regla 4: Demuestre que aprecia honradamente las buenas cualidades.
- Regla 5: *Tenga pequeñas atenciones.*
- Regla 6: *Sea cortés.*
- Regla 7: Lea un buen libro sobre el aspecto sexual del matrimonio.

PASION POR LA EXCELENCIA - LA DIFERENCIA DEL LIDER

– LAS EMPRESAS EXCELENTES DEBEN:

- **ESTAR PROXIMAS AL CLIENTE**
- **DAR UN SERVICIO EXCELENTE**
- **APLICAR MUCHO SENTIDO COMÚN**
- **PERMANECER ENFOCADOS EN UNA INNOVACIÓN CONSTANTE**

– LA “REVOLUCION” ES EL REVIVIR DE LAS FORMAS DE PENSAR Y GESTIONAR.

– TEMAS BASICOS:

- **EL SENTIDO COMUN**
- **EL CONSUMIDOR**
- **LA INNOVACIÓN**
- **LA GENTE, GENTE Y NADA MAS QUE GENTE EL LIDER**

– “INNOVACION” = CAOS CON OBJETIVO Y CALIDAD

– LAS RAZONES POR LAS QUE NOSOTROS DEBEMOS PONER ENFASIS EN LA APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES BASICAS DEL EJECUTIVO.

1. DESPUES DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL LA GENTE PENSO QUE “TODO PUEDE PASAR” CARACTERIZADO POR:

- **PENSAMIENTO RACIONALISTA**
- **ESTRATEGIAS DE RIGIDEZ RELATIVA**
- **CLASIFICACION CLASICA BASADA EN LA INTERPOLACIÓN**
- **TECNICAS DE DIRECCION PURAS COMO METODOS DE IMPROVISACIÓN**
- **ORGANIZACIÓN CLÁSICA**
- **ESQUIZOFRENIA DE LA GENTE**

2. AL MISMO TIEMPO LA VISION GLOBAL DEL MUNDO TENDIA A SER TRIUNFADORA:

- **PODIA DEMOSTRARSE CON LA LOGICA MATEMATICA**
- **REDUCCION DE LA ESPECIALIZACION**
- **LA SUBJETIVIDAD Y EL PENSAMIENTO EMOCIONAL
PERMANECIAN SEPARADOS**

3. NOS ENCONTRAMOS EN PERIODO TRANSITORIO CARACTERIZADO POR LA INSENSIBILIDAD Y LOS CAMBIOS CAMBIOS.

CAPITULO 1: SENTIDO COMUN

- **NOS REFERIMOS A LOS SIGUIENTES ASPECTOS:**
 - **ESCUCHAR Y APRENDER**
 - **RESPETO**
 - **INFORMACIONES DIRECTAS**
 - **INTUICION E INSTINTO**
 - **CAPACIDAD Y ADAPTACION**

CAPITULO 2: LOS CONSUMIDORES

- **EL SERVICIO ES EL VERDADERO PRODUCTO**
- **EL CONSUMIDOR COMPRA EXPECTACION, NO LOS
PRODUCTOS**
- **LA CALIDAD NO ES TECNICA, SINO UNA MENTALIDAD**

CAPITULO 3: LA INNOVACION

- **ES MAS RAPIDO Y ECONOMICO DESARROLLAR PRODUCTOS
POCO BRILLANTES PERO SOLIDOS Y PRACTICOS**
- **TENEMOS QUE TOMAR DECISIONES RAPIDAS**
- **A MENUDO DEBEMOS ASUMIR RIESGOS Y ACCION,
ACCION,..**
- **ES MEJOR TRABAJAR EN EQUIPO ENFOCADOS A LOS
CLIENTES, LA CALIDAD Y LA ADAPTACION**

- **LA MAYORIA DE LA INNOVACION TIENE SU ORIGEN EN :**
 - **PERSONAS INDEPENDIENTES**
 - **COMPAÑIAS PEQUEÑAS**
 - **CONSULTORES EXTERNOS DE GRANDES COMPAÑIAS**
 - **GRANDES EMPRESAS EN OTRAS SECCIONES**

CAPITULO 4: GENTE, GENTE Y NADA MAS QUE GENTE

- **QUE OCURRE REALMENTE EN UNA EMPRESA DONDE HAY GENTE Y NO SOLO ESTRATEGIAS**
- **ESTE ES EL CAMINO PARA CREAR HEROES**
- **EL OBJETIVO ES CONSEGUIR UNA EJECUCION SUPERIOR**

CAPITULO 5: EL LIDER

- **EL EJECUTIVO DE HOY EN DIA ES QUIEN ESTIMULA LA MORAL Y LA INICIATIVA. EL ES SIEMPRE OMNIPOTENTE E ITINERANTE**
- **ES UN DRAMATURGO Y UN ENTRENADOR**
- **CONFIA EN LA GENTE, POTENCIA LA REVOLUCION PERMANENTE, DIRIGE LA ATENCION A TRAVES DE SIMBOLOS, HISTORIAS., COMUNICA EFECTIVAMENTE LA VISION DE LA DIRECCION DE LA EMPRESA**
- **ADEMAS CONTROLA LA MANERA DE PONER EN PRACTICA LOS VALORES**

DIRECCIÓN POR VALORES

- **500 FORTUNE:** Calidad de sus servicios a los clientes y la calidad de vida accesible a sus empleados.

Los tres actos de la vida

Acto I: Realizar
Acto II: Conectar
Acto III: Integrar

- **Realizar:** Es un acto natural del ser humano. Tal vez seamos nosotros la única especie que puede fijarse metas más allá de la supervivencia diaria, de modo que es muy natural que queramos realizar, que queramos ser algo. El primer acto es hacer para ser.
- **Conectar:** Tiene que ver con las relaciones, o estar con otros para ser. Durante el primer acto las relaciones se pueden mantener a fuego lento. A veces se necesita una crisis personal, como dificultades financieras, problemas en la carrera profesional de uno, o una enfermedad, para que el individuo comprenda que lo que realmente vale en la vida son las personas. El segundo acto consiste en experimentar lo que ofrece a diario el menú de la vida, invertir en la propia vida y en la vida de los demás y compartir el propio tiempo y las propias capacidades en compañía de los amigos, miembros de familia y otras personas.
- **Integrar:** O cambiar para ser, significa combinar los dos primeros actos. Significa definir o redefinir uno de sus propósitos y valores y luego utilizarlos en la acción diaria en formas que sean verdaderamente significativas para uno mismo y para las personas, los principios y los compromisos que más estime.

- **J:** Clientes
- **E:** Empleados
- **F:** Propietarios
- **E:** Otros grupos significativos

1. Ser éticos
2. Ser sensibles
3. Ser rentables

1. Obtener aprobación del propietario para el proceso DPV.
2. Director aporta sus propias ideas sobre los valores.
3. Equipo administrativo aporta ideas sin la presencia del director.
4. Director y equipo administrativo comparten y comparan.
5. Grupos de enfoque de empleados hacen su aportación.
6. Verificar con clientes y otros interesados significativos.
7. Sintetizar todas las aportaciones y presentar objetivos y valores recomendados al consejo de administración y propietarios para aprobación final.

Las comunicaciones ocurren naturalmente cuando uno hace seguro el ambiente de trabajo.

ALIENACIÓN DE METAS PERSONALES CON LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA

- ¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta de organización de SER ÉTICOS?

META:

- ¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta de la organización de TENER ÉXITO?

META:

- ¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta de la organización de SER EXCELENTES?

META:

El proceso DPV

Fase 1: *Aclarar* nuestros valores, propósito y objetivo.

Fase 2: *Comunicar* nuestro objetivo y nuestros valores.

Fase 3: *Alinear* nuestras prácticas diarias con nuestro objetivo y nuestros valores

Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen con un objetivo común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios.

TEMA 5

DELEGAR NO ES ABDICAR

6. ¿CÓMO ORGANIZAR A SU EQUIPO?

Todo este tema de la delegación conduce a un cierto examen de conciencia, pero, si quiere progresar en su trabajo real, tendrá que pasar ciertas tareas a otras personas.

Además de no sentir simpatía por la delegación, también puede encontrarse con el problema de que le han ascendido por encima de algunos compañeros suyos, así que existe la dificultad psicológica de intentar mantener el equilibrio correcto entre jefe y compañero de trabajo.

6.1 TRABAJAR EN EQUIPO.

Los directivos no tienen siempre la oportunidad de entrevistar a miembros potenciales de su personal, o no siempre creen tener la ocasión para ello. Si alguien va a estar trabajando muy cerca de usted, sería lógico que usted diera la aprobación a la designación de esta persona. Como directivo, usted tenía que haber definido el trabajo y la clase de persona que lo puede desempeñar.

Entrevistar es una de las técnicas que la mayoría de personas cree que sabe hacer. Como casi todas las técnicas del management, debe aprenderse a hacer.

Uno de los principales trucos para realizar una buena entrevista es prepararse a fondo con anterioridad. Vale la pena emplear todo el tiempo posible, aunque sea media hora para leer la solicitud, conocer el historial del candidato, y advertir posibles incongruencias de fechas, elección de carreras, intereses en general.

- El candidato tiene que ser el que más hable.
- Una entrevista no debería de ser tensa.
- Usted tendrá que vender la empresa y el trabajo al solicitante, pero no puede prometer cosas que luego no va a cumplir.

Entrevistar para ceder un puesto de trabajo es sólo un tipo de entrevista. Pueden realizarse otro tipo de entrevistas como por ejemplo, las que sirven para la valoración, el asesoramiento, para procesos disciplinarios, de faltas, y despidos, y, mientras el contenido sea distinto, la forma de abordarlas y las técnicas usadas por el entrevistador son factores cruciales para su éxito o su fracaso (8).

6.2 APRENDER A DELEGAR TAREAS.

Delegación puede definirse como sigue:

- Acción de delegar o de ser delegado; designación o nombramiento de una persona como delegado o representante; confiar una autoridad a un delegado.
- Acción de enviar a alguien en comisión.
- Acción de entregar o asignar algo a alguna persona u objeto.

(8) "**ORGANÍCE SU TIEMPO**"

Y un delegado es:

Una persona enviada o diputada para actuar en nombre de y representar a otra u otras; una persona a la que se le confía autoridad o poder para ejercer en nombre de aquellos por los que es designada; un representante, un comisario.

Responsabilidad

Cuando se delega responsabilidad para que un subordinado desempeñe un trabajo, se está delegando algo que forma parte de la actividad de la organización y se espera que esta persona lleve a cabo decisiones a fin de conseguir unos resultados específicos en un tiempo concreto, utilizando ciertos recursos.

Autoridad

Cuando delega autoridad en un subordinado le está concediendo el poder de controlar los recursos y hacer cambios en su nombre a fin de conseguir los resultados requeridos.

Responsabilidad extrema

Usted puede delegar la responsabilidad y la autoridad, pero no se puede delegar la responsabilidad extrema. Usted compartirá las consecuencias de las acciones de sus subordinados. Así aunque él o ella reciban toda la culpa en caso de que fracasen o las alabanzas si han tenido éxito, usted es quien tiene la responsabilidad extrema de todo lo que hayan podido hacer.

La delegación es necesaria si hay que utilizar las técnicas y el conocimiento de sus subordinados al completo. La promoción de su personal es una de sus responsabilidades principales como directivo, y la delegación es una forma de asegurarse de que esto ocurre de forma controlada y útil, también es cierto que el trabajo de equipo de su departamento mejorará si las personas notan que se las usa completamente, contribuyendo de forma útil al trabajo del departamento y por tanto de la empresa (9).

¿Qué tareas hay que delegar?

La delegación no consiste en encontrar una persona que vaya bien para darle todos los trabajos que usted odie o encuentre aburridos; para hacer esto, deberá considerar con prudencia qué tareas puede pasar legítimamente a otras personas.

¿Cómo tiende a delegar la tarea?

Los pasos que hay que seguir para delegar una tarea son los siguientes:

- Describa la misión.
- Establezca objetivos.
- Indique los estándares de rendimiento.
- Permita que hagan preguntas.
- Asegúrese de que le hayan entendido.
- Indique la autoridad / responsabilidad.
- Use ejemplos o ilustraciones.
- Indique los procedimientos de revisión o seguimiento.

Figura 1

AGENDA HORARIA

Fecha:

Hora inicio	Actividad
08:30	
09:00	
09:30	
10:00	
10:30	
11:00	
11:30	
12:00	
12:30	
13:00	
13:30	
14:00	
14:30	
15:00	
15:30	
16:00	
16:30	
17:00	
17:30	

FUENTE: "ORGANICE SU TIEMPO"
SALLY GARRAT
EDICIONES GESTION 2.000 S.A. 1989

ANÁLISIS DE LA AGENDA

Fase 1

Enumerar actividades laborales que desempeña actualmente:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.

Fase 2

Ahora, enumérelas por orden de importancia en relación con su trabajo, situando la más importante en primer lugar:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.

Fase 3

- A. ¿Cuántas horas a la semana emplea en cada una de las actividades en la fase 2?
- B. ¿Cuánto tiempo debería emplear para estas tareas?
- C. ¿Cuál es la diferencia de tiempo entre A y B?

Tiempo Actual empleado (A)	Tiempo Empleado (B)	Diferencia entre A y B (C)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		

Fase 4

Para empezar a realizar cambios, enumere primero las actividades de la fase 3C en las que observe diferencias significativas:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.

Esto es lo que quiere empezar a cambiar.

Fíjese en la hojas de su agenda horaria y analice las actividades recopiladas en los diversos apartados.

Resultado

- ¿Qué éxito ha tenido en las diversas actividades?
- ¿Qué actividades no ha podido llevar a cabo con eficacia?

Tipo de Trabajo

Divida las actividades en tres categorías y asígneles un porcentaje de acuerdo con su importancia:

- | | | |
|------------------------------|---------------|--------|
| 1. Las que DEBE hacer | por ejemplo.- | 1. 75% |
| 2. Las que DEBERÍA hacer | | 2. 20% |
| 3. Las que le GUSTARÍA hacer | | 3. 5% |

LA JORNADA LABORAL

1. A partir de mi agenda horaria, ¿cuál parece ser mi mayor problema?
2. ¿En quién o en qué estoy empleando poco tiempo?
3. ¿En quién o en qué estoy empleando demasiado tiempo?
4. ¿Qué actividades podían haber sido llevadas a cabo por otras personas?
5. ¿Aparecen las palabras "Promoción personal" en mi lista?
6. ¿Aparecen las palabras "Promoción de mi personal" en mi lista?
7. ¿Cuál es la parte de mi tiempo que dedico a viajes?
8. ¿Puedo reducir el tiempo que dedico a viajes?
9. ¿Necesito verdaderamente asistir a todas las reuniones que voy?
10. ¿Sé siempre por qué voy a una reunión?
11. ¿Está el espacio laboral y de mi oficina dispuesto de tal forma que permite trabajar con eficacia?
12. ¿Me paso la mayor parte del tiempo reaccionando ante las demandas de otros?
13. ¿Cuánto tiempo empleo en ponerme a trabajar?
14. ¿Cuánto tiempo se emplea en "resolver urgencias"?
15. ¿Cuánto tiempo paso con mi jefe?
16. ¿Cuánto tiempo paso con mi secretaria?
17. ¿Pido ayuda o consejo acerca de cómo mejorar mi forma de usar el tiempo a otros?
18. ¿Respondo yo mismo a todas las llamadas telefónicas?
19. ¿Termino alguna vez una tarea de una sola vez?
20. ¿Cuál es el período de tiempo más largo que he dedicado a una sola actividad, sin interrupción, durante el ejercicio de la agenda horaria?