

VA CONSULTORES, S.C.

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2017

MÓDULO I. TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PRESENTACIÓN DEL DIPLOMADO

OBJETIVO GENERAL

PROPORCIONAR A LOS ESTUDIANTES DEL ITESCAM PRÓXIMOS A EGRESAR LAS TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA FUNDAMENTALES, QUE LES AYUDEN A INCORPORARSE PRODUCTIVAMENTE TANTO A UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA O PRIVADA, COMO PARA DESARROLLAR UNA ACTIVIDAD PROFESIONAL INDEPENDIENTE O ESPECIALMENTE A FORMAR Y OPERAR SU PROPIA EMPRESA”.

ÍNDICE GENERAL DEL DIPLOMADO

MÓDULO I. TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1.0 COMUNICACIÓN EJECUTIVA.

2.0 LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO PARTICIPATIVOS.

MÓDULO II TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO

3.0 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

4.0 TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.

MÓDULO III TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y BASES DEL DESARROLLO PROFESIONAL

5.0 TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN.

VA CONSULTORES, S.C.

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2017

MÓDULO I. TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ÍNDICE GENERAL DEL DIPLOMADO....	
MÓDULO III TÉCNICA DE NEGOCIACIÓN Y BASES DEL DESARROLLO PROFESIONAL	
6.0	MANEJO DE CONFLICTOS.
7.0	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.
8.0	DESARROLLO PROFESIONAL.
IMPORTANTE. CUESTIONARIO MODULAR, CM	
<p>ADJUNTO AL FINAL DEL MATERIAL DE CADA MÓDULO DEL TGE 2017, SE ACOMPAÑA EL FORMATO “CUESTIONARIO MODULAR, CM”, QUE CORRESPONDE A UNA SERIE DE PREGUNTAS POR CADA MÓDULO QUE DEBEN SER CONTESTADAS ÍNTEGRAMENTE DE ACUERDO A LO QUE SE INDICA EN CADA CUESTIONARIO. IGUALMENTE SE ACOMPAÑA POR SEPARADO Y EN POWER POINT EL ARCHIVO DEL CUESTIONARIO MODULAR –CM PARA FACILITAR SU RESPUESTA IMPRESA O MANUSCRITA.</p> <p>EL CUESTIONARIO MODULAR, CM, DEBE PRESENTARSE AL INICIO DE CADA UNA DE LAS SESIONES PROGRAMADAS Y ES EL REQUISITO NECESARIO PARA PODER PRESENTAR LOS CASOS Y EXÁMENES DE ACREDITACIÓN. USTED PUEDE RESOLVERLO Y PRESENTARLO IMPRESO O BIEN MANUSCRITO, SI REQUIERE UN JUEGO ADICIONAL POR FAVOR DIRÍJASE A LA DIRECCIÓN ACADÉMICA.</p>	
<p>RECUERDE: SI NO PRESENTA LOS CUESTIONARIOS MODULARES, CM, DEBIDAMENTE CONTESTADOS DE CADA UNO DE LOS TRES MÓDULOS NO TENDRÁ DERECHO A PRESENTAR EXAMEN Y POR TANTO NO ACREDITARÁ LOS MÓDULOS.</p>	

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2017

MÓDULO I

TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.0 COMUNICACIÓN EJECUTIVA

2.0 LIDERAZGO Y EQUIPOS PARTICIPATIVOS

IMPORTANTE:

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

RECUERDE QUE PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EXAMEN DE ESTE MÓDULO, DEBERÁ USTED ENTREGAR DEBIDAMENTE CONTESTADO EL “CUESTIONARIO MODULAR, CM”, YA SEA IMPRESO O LLENADO A MANO.

VA CONSULTORES, S.C.

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2017 MODULO I: TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ÍNDICE		PAG
PRESENTACIÓN TGE 2017		1
MÓDULO I. TÉCNICAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL: 1.0 COMUNICACIÓN EJECUTIVA Y 2.0 LIDERAZGO Y EQUIPOS PARTICIPATIVOS		3
ÍNDICE		4
INTRODUCCIÓN: LA GESTIÓN EJECUTIVA		7
A.1	LA GESTIÓN EJECUTIVA	8
A.2	TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA	9
A.3	LAS COMPETENCIAS EJECUTIVAS: PRODUCTIVIDAD Y VENTAJAS	10
B.1	LAS ORGANIZACIONES	11
B.2	RECURSOS DE EMPRESAS E INSTITUCIONES	12
B.3	CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	13
C.1	DESARROLLO ORGANIZACIONAL. DO	14
C.2	PROCESO ORGANIZATIVO	15
C.3	CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES	16
C.4	CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	18
C.5	OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	20
CAPITULO 1.0: LA COMUNICACIÓN EJECUTIVA		21
1.1	LA COMUNICACIÓN EJECUTIVA	22
1.2	COMUNICAR Y COMUNICACIÓN	23
1.3	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN	24
1.4	FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN	25
1.5	BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	25

VA CONSULTORES, S.C.

ÍNDICE		PAG
1.4	FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN	25
1.5	BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	25
1.6	TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	26
1.7	LA COMUNICACIÓN INTERNA	27
1.8	CONDUCTA Y COMUNICACIÓN	28
1.9	ESTILO DE COMUNICACIÓN PASIVA	29
1.10	ESTILO DE COMUNICACIÓN AGRESIVA	30
1.11	ESTILO DE COMUNICACIÓN ASERTIVO	31
1.12	PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA – PNL, Y LA COMUNICACIÓN	32
1.13	LOS SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL	34
1.14	SISTEMAS DE LA COMUNICACIÓN EJECUTIVA	36
1.15	PACTO DE LENGUAJE	37
AUTOEVALUACIÓN 1.1: % EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN		39
CAPÍTULO 2.0 LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO PARTICIPATIVOS		42
2.1	LIDERAZGO	43
2.2	DIEZ ATRIBUTOS DEL VERDADERO LÍDER	45
2.3	ESTILOS DE LIDERAZGO	46
2.4	LA MADUREZ Y EL ESTILO DE LIDERAZGO	47
2.5	COMO EVALÚAN LOS SEGUIDORES A SU LÍDER	50
2.6	EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LOS SEGUIDORES Y DEL LÍDER	52
2.7	CAUSAS FRECUENTES DE FRACASO EN EL LIDERAZGO	53
2.8	TEORÍA DEL GRID ADMINISTRATIVO DEL LIDERAZGO	54
AUTO EVALUACIÓN 2.1.- VALORE SU HABILIDAD DE LÍDER		56

VA CONSULTORES, S.C.

ÍNDICE		PAG
2.9	COACHING	58
2.10	¿QUÉ ES EL COACH?	62
2.11	LA SUPERVISIÓN	66
2.12	OBJETIVOS DE LA SUPERVISIÓN	68
2.13	LA IMPORTANCIA DE DELEGAR	69
2.14	¿CÓMO DELEGAR RESPONSABILIDADES?	71
2.15	TAREAS QUE EL LÍDER NO DEBE DELEGAR	73
2.16	SELECCIONAR A LA PERSONA ADECUADA	74
2.17	EQUIPOS DE TRABAJO PARTICIPATIVOS	76
2.18	EQUIPOS VS GRUPOS	77
2.19	CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	80
2.20	2.20 EL TRABAJO EN EQUIPO SE BASA EN LAS "5 C"	81
2.21	2.21 EQUIPOS DE TRABAJO POR SU FINALIDAD	82
AUTOEVALUACIÓN 2.2 : EGOGRAMA		83
CUESTIONARIO MODULAR CM. MODULO 1.0		89

VA CONSULTORES, S.C.

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2017

MÓDULO I.

TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN:

LA GESTIÓN EJECUTIVA

A.1 LA GESTIÓN EJECUTIVA

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

El desempeño de la gestión ejecutiva recae en la figura del *ejecutivo* que es la personas o personas que desempeñan el cargo de máxima autoridad como director, gerente o jefe de la administración general de una empresa o institución, sea pública o privada.

De acuerdo al tamaño de la organización, el cargo puede corresponder al también desde el dueño o a uno o varios ejecutivos responsables de una división, departamentos o áreas funcionales de una empresa o institución.

En el gobierno Federal el Poder Ejecutivo es el responsable de llevar a buen fin las acciones y proyectos que la sociedad le encomienda y espera realice. El puesto o cargo de presidente del país corresponde a la máxima autoridad. En los gobiernos estatales corresponde al de gobernador y en los municipios al de presidente municipal

A.2 TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA

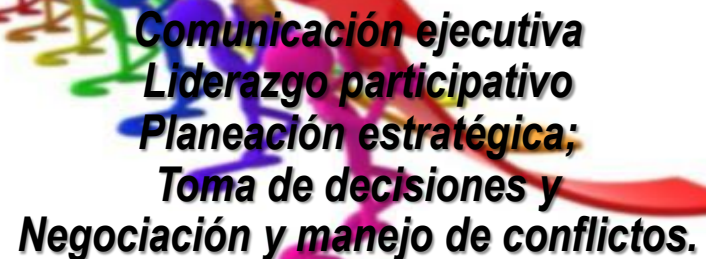
Para quién se desempeña en una responsabilidad de gestión ejecutiva, es fundamental ejercerla con el apoyo de las técnicas administrativas adecuadas y de esta manera participar eficaz y productivamente en el desarrollo organizacional de una empresa o institución, así como en el propio desarrollo individual.

Las técnicas administrativas de gestión ejecutivas, con el enfoque de competencias ejecutivas, constituyen una filosofía y una estrategia de competitividad, desarrollo y mejora continua de las organizaciones en proceso permanente de evolución y respuesta al mercado, la sociedad y en general del entorno de las organizaciones públicas y privadas modernas..

A las competencias ejecutivas se les define como las “capacidades efectivas para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”.

No es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es *una capacidad real y demostrada.*

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



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

A.3 LAS COMPETENCIAS EJECUTIVAS: PRODUCTIVIDAD Y VENTAJAS

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

Para ello requiere desarrollar una estrategia de evolución que considere no solo sus recursos tecnológicos y financieros, sino especialmente los humanos.

Este proceso se logra preponderantemente en base al ejercicio progresivo de las competencias ejecutivas.

Se asocian con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos

Establecen lo que espera la organización de la persona.

Promueven la eficiencia y motivación al ubicar en las funciones de la organización.

Las competencias no son exclusivas de un puesto de trabajo, sí pueden servir para el ejercicio de diferentes empleos.

Privilegian el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión y a la conceptualización de lo que se hace.

Facilitan el aprendizaje, la comunicación y la readaptación.

Los mecanismos de compensación son claros para la persona y para la organización.

La movilidad laboral se juzga mejor con el conocimiento de las competencias requeridas en otras áreas de la empresa.

B.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. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la misma, y ésta cooperación existe cuando:

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

TIPOS DE ORGANIZACIONES

EMPRESAS

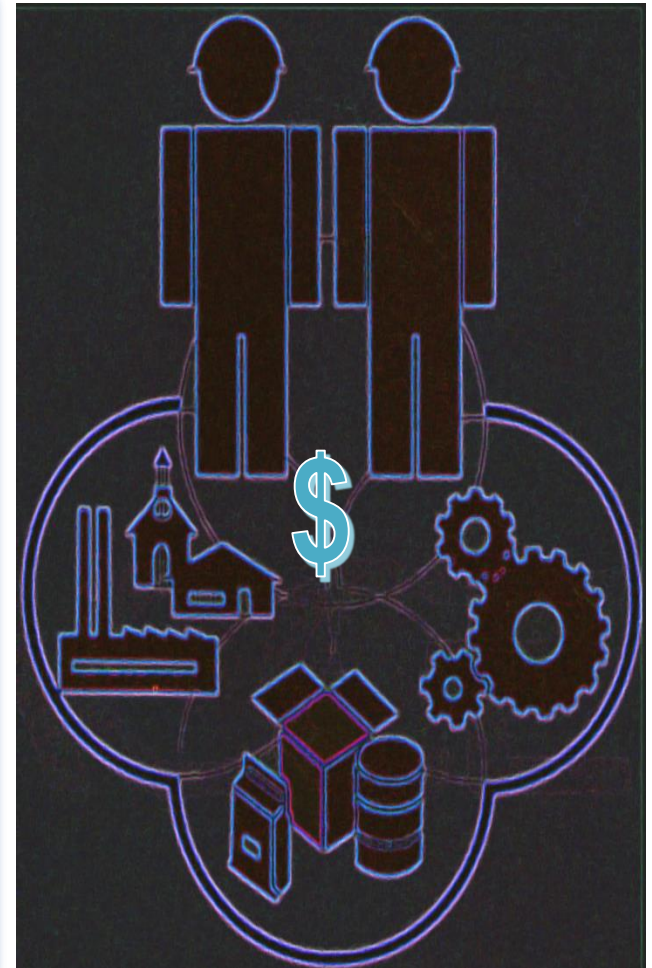
Se denomina empresa a aquella organización cuya finalidad es realizar algún tipo de actividad comercial, industrial o de prestación de servicios en el mercado de bienes y servicios con fines de lucro.

INSTITUCIONES

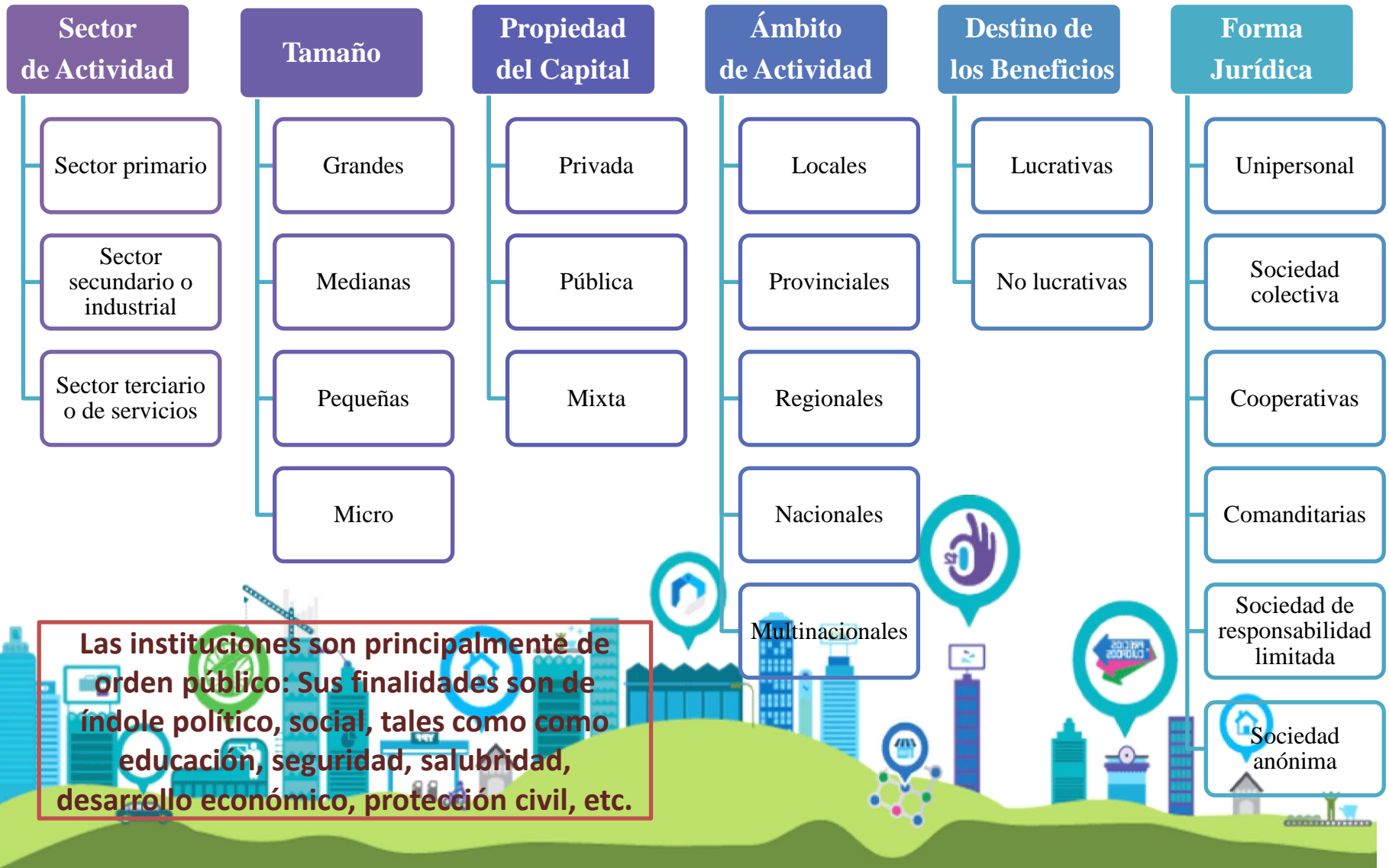
Son estructuras y mecanismos organizados de orden, cooperación y servicios sociales que gobiernan el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con una sociedad entera). Se identifican con la permanencia de un propósito social, mediante la elaboración e implantación de reglas.

B.2 RECURSOS DE EMPRESAS E INSTITUCIONES

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



B.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS



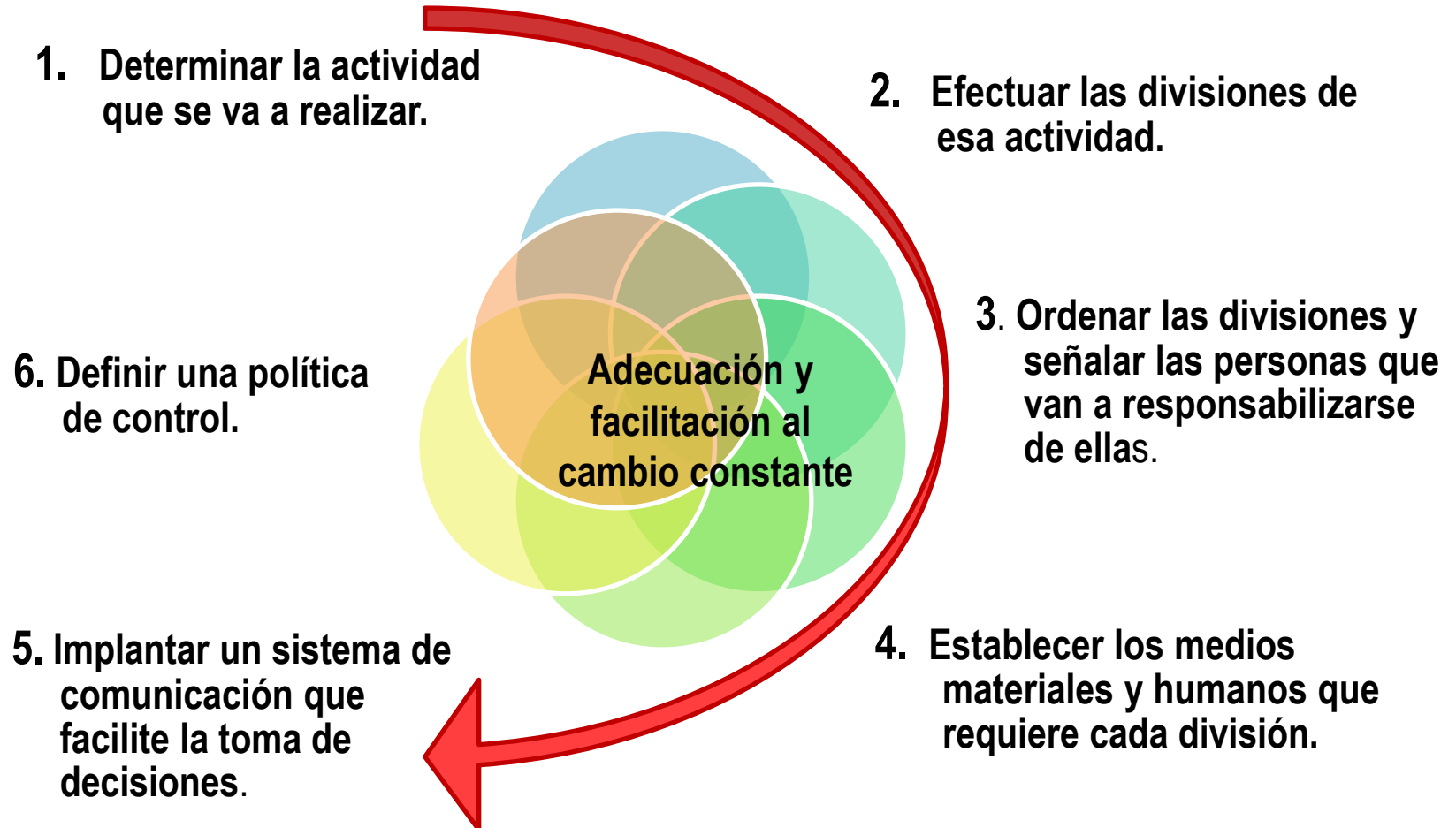
C.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

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..



C.2 PROCESO ORGANIZATIVO

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



C.3 CARACTERÍSTICAS 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.



CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

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

ORGANIZACIÓN POR PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Organizaciones que agrupan las actividades por los productos o servicios que comercializan.
- Empresas que tienen gran cantidad de productos
- El crecimiento hace indispensable que se nombre a varios gerentes divisionales por líneas de productos.
- La principal ventaja es el enfoque de la empresa en la satisfacción del cliente.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL

- Agrupa a las personas simultáneamente por funciones y divisiones.
- Buscar la mayor integración de recursos especializados.
- Es aplicable solo para aquellas empresas que trabajan en proyectos.
- La empresa tiene una orientación hacia la generación de utilidades de los proyectos.

C.4 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



1. El recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, el D.O se centra en las creencias positivas sobre el potencial de los empleados.

2. Se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejercen influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales

3. Utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización.

4. No sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación – acción.

C.5 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Continuación...



5. Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta.

6. Busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos.

7. No es rígido ni inmutable, sino situacional y orientando hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares.

8. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales.

C.5 OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Obtener o generar información objetiva y subjetiva y válida sobre la realidad organizacional.
2. Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
3. Establecer un clima de confianza.
4. Desarrollar las potencialidades de los individuos.
5. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos.
6. Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
7. Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
8. Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.

VA CONSULTORES, S.C.

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2017

MÓDULO I.

TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 1.0

COMUNICACIÓN EJECUTIVA

1.1 COMUNICACIÓN EJECUTIVA

En toda organización es fundamental la comunicación para alcanzar las metas presupuestadas. Todo el personal de la empresa debe conocer la cultura organizacional con el fin de promoverla y vivirla.

La comunicación interna en la organización debe crear redes de conocimiento y de información, motivar sinergias y generar sentido de pertenencia.

La comunicación es vital y sin ella no es posible una adecuada gestión empresarial. Se basa en valores como el respeto, la transparencia, la responsabilidad, la equidad y el derecho a la información y a los recursos necesarios para ejercer una función en la organización, de forma efectiva y competente.

Material de apoyo.- Comunicación efectiva
<http://www.youtube.com/watch?v=F-MkFSGISiU>

- ✓ La comunicación contribuye a mejorar el ambiente y el clima laboral.
- ✓ Una buena comunicación entre los miembros del equipo de trabajo y un buen clima organizacional es lo que define la calidad duradera del ambiente interno.
- ✓ Cuando las personas se sienten identificadas con la organización y existe un ambiente favorable, transmiten una imagen positiva hacia afuera.
- ✓ El trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral.

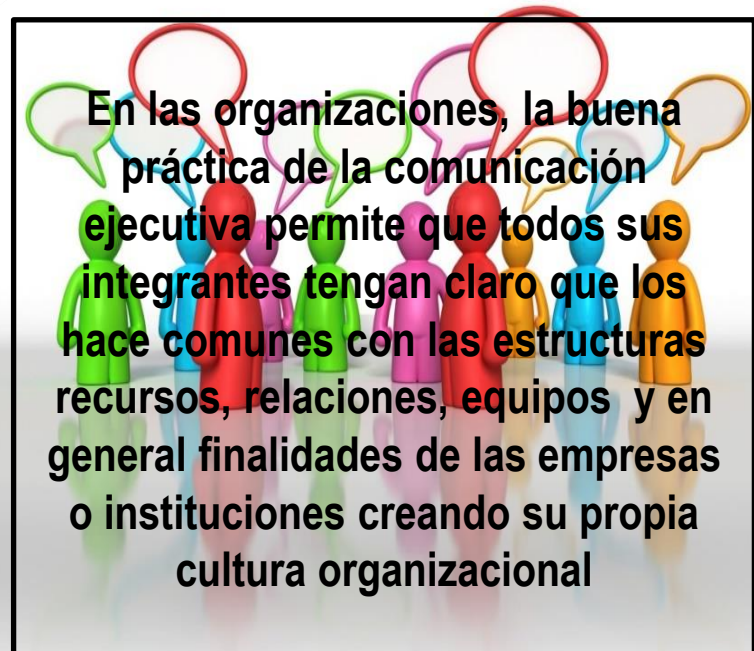
1.2 COMUNICAR Y COMUNICACIÓN

***Comunicar significa compartir información, ideas, proyectos, actividades, etc. con otras personas y de hacerlas participar en ellas, para que redunden en beneficio de todos”.**

***Comunicar es hacer o tener algo en común.**

***Es fundamentalmente un proceso de relaciones humanas que permite que las personas compartan fines comunes y se orienten a cumplirlos.**

*** La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información.**



1.3 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN

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

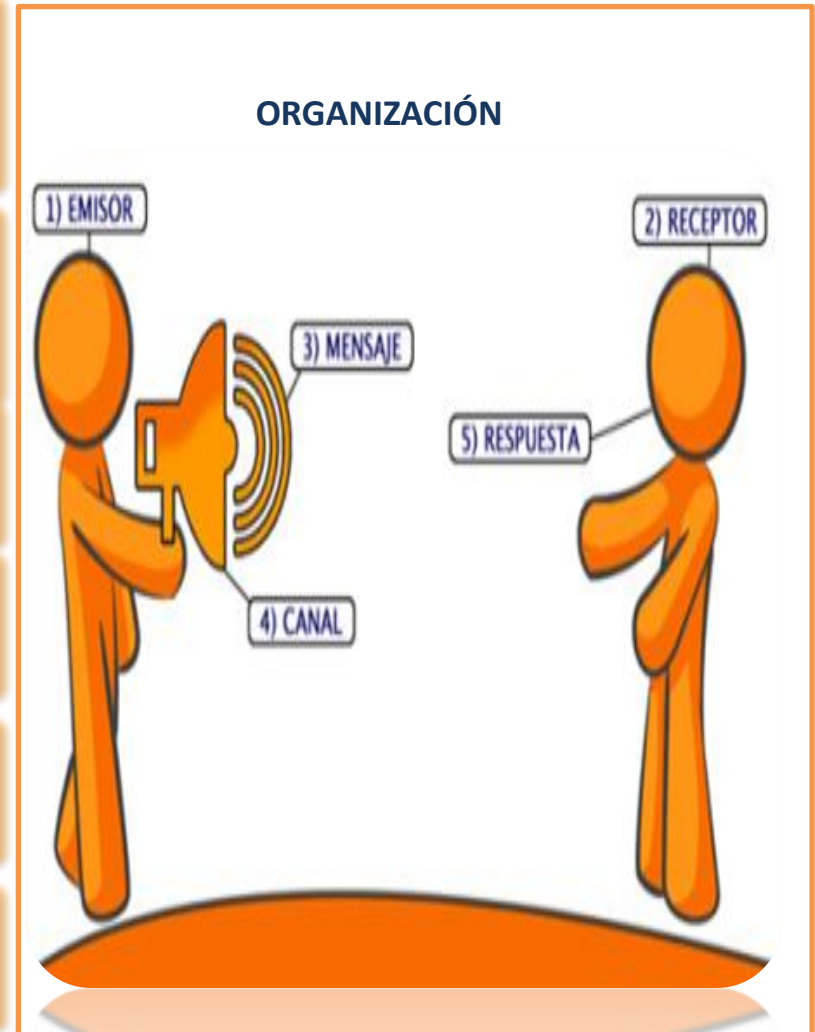
Receptor: Las personas que recibe un mensaje desde puestos de niveles ascendentes, descendentes, o laterales

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

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

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

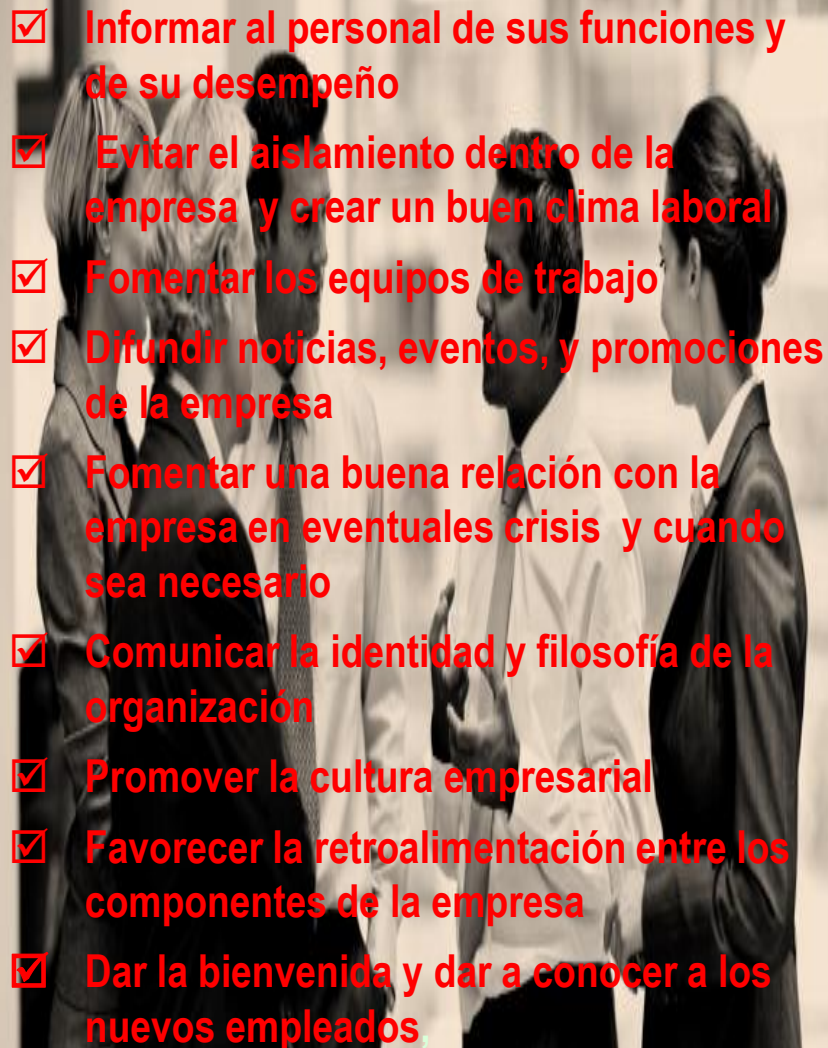
Contexto: Situación en la que se produce la comunicación. Relación normal, eventual o específica



Material de apoyo.- Importancia de la comunicación eficaz

<http://www.youtube.com/watch?v=0xprRwxMqL4>

1.4 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

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

1.5 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

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

1.6 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

COMUNICACIÓN INTERNA: Su finalidad es lograr a un buen funcionamiento de la empresa y de la gestión de los recursos humanos y en general de la organización.



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

1.7 LA COMUNICACIÓN INTERNA

COMUNICACIÓN FORMAL

Son los flujos de información entre los diferentes integrantes y niveles de responsabilidad de la organización utilizando los canales formalmente establecidos por la empresa.

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

COMUNICACIÓN INFORMAL

Se origina dentro de la estructura de la empresa y por sus integrantes. Son un mensajes que circulan sin un sustento conocido ni seguir canales formalmente establecidos. Pueden ser rumores, chismes o cualquier comunicación no formal en la empresa, y puede ser espontánea o intencional, pero en todos los casos influye en el ambiente interno.

TIPOS DE COMUNICACIÓN

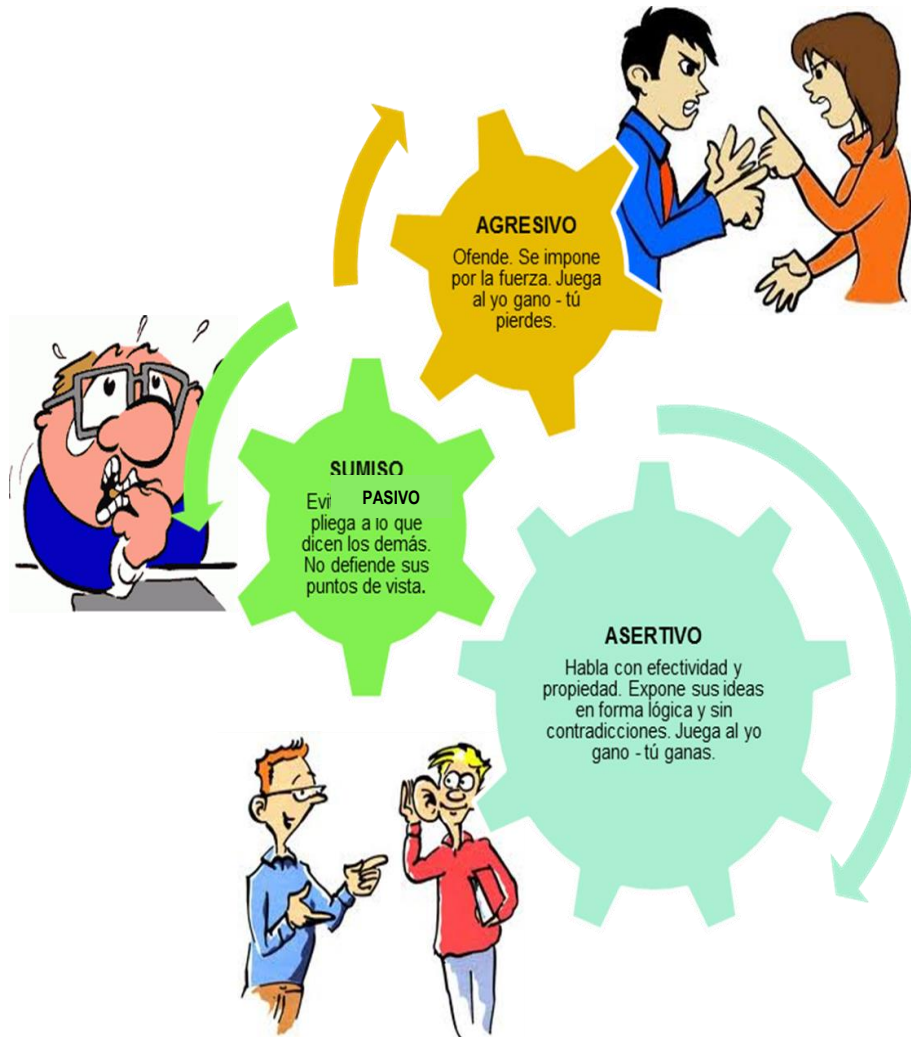
Directa personal (verbal)
Escrita (circulares, notas, etc.)
Medio informáticos
Audiovisual

Debe cuidarse en especial la comunicación corporal personal, que representa una importante fuente de transmisión especialmente en la relaciones directas.

Material de apoyo.- La importancia de la comunicación No verbal

[http://www.youtube.com/watch?v=1fhdFmFrA4?subject=Laimportanciadellenguaje corporal](http://www.youtube.com/watch?v=1fhdFmFrA4?subject=Laimportanciadellenguaje%20corporal)

1.8 CONDUCTA Y COMUNICACIÓN



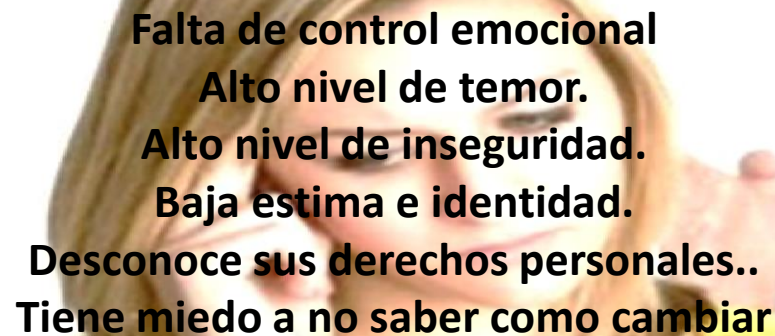
Las personas no se comportan, ni piensan, ni se expresan igual. No actúan de la misma forma todo el tiempo, por lo tanto los individuos se comunican de diversas formas con patrones de conductas también diferentes.

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

1.9 ESTILO DE COMUNICACIÓN PASIVA

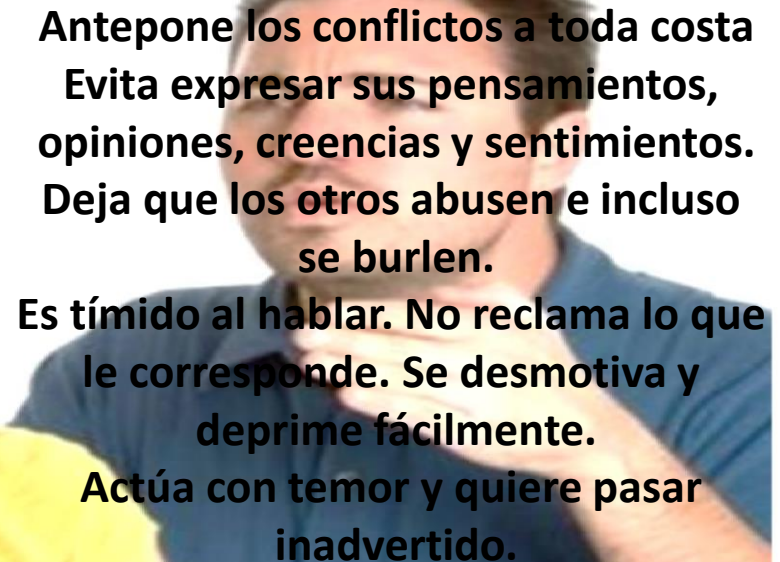
Actúa de manera insegura y no se atreve a expresarse o participar. Evita decir lo que siente, piensa, quiere u opina.

CARACTERÍSTICAS DE ESTA CONDUCTA:



Falta de control emocional
Alto nivel de temor.
Alto nivel de inseguridad.
Baja estima e identidad.
Desconoce sus derechos personales..
Tiene miedo a no saber como cambiar

RAZONES QUE MOTIVAN ESTA CONDUCTA



Antepone los conflictos a toda costa
Evita expresar sus pensamientos, opiniones, creencias y sentimientos.
Deja que los otros abusen e incluso se burlen.
Es tímido al hablar. No reclama lo que le corresponde. Se desmotiva y deprime fácilmente.
Actúa con temor y quiere pasar inadvertido.

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

1.10 ESTILO DE COMUNICACIÓN AGRESIVA

Dice lo que piensa, siente, quiere u opina sin considerar el derecho de los demás a ser tratados con respeto. Actúa de manera exigente y autoritaria.

CARACTERÍSTICAS DE ESTA CONDUCTA:

Se irrita con facilidad y sin motivo.

Es rígida o inflexible.

Siempre está a la defensiva

No sabe escuchar

Juzga y culpa a los demás sin fundamentos.

RAZONES QUE MOTIVAN ESTA CONDUCTA:

Poco control de sus emociones

Necesidad de poder y estatus

Alto nivel de inseguridad.

Baja estima e identidad.

No acepta errores ni desacuerdos.

No quiere cambiar.

Los demás deben cambiar.

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

1.11 ESTILO DE COMUNICACIÓN ASERTIVO

Dice lo que piensa, siente, quiere u opina sin perjudicar el derecho de los demás.
Hace respetar sus derechos con firmeza, considerando el contexto social.

CARACTERÍSTICAS DE ESTA CONDUCTA:

Sabe escuchar y analiza lo que le comentan. Es positivo. Sabe expresar sus sentimientos negativos y defender sus derechos. Es sensible a las necesidades de los demás
Es capaz de proporcionar información de sí mismo de forma honesta y madura.
Emite sus opiniones respetuosamente.
Busca acuerdos comunes.

RAZONES QUE MOTIVAN ESTA CONDUCTA:

Alto nivel de seguridad en sí mismo.
Control adecuado de sus emociones.
Conocimiento de sus derechos personales
Respeto por sí mismo y por los demás
Es congruente entre lo que piensa, dice y hace. Está consciente de la necesidad de cambiar.

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

1.12 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA – PNL, Y LA COMUNICACIÓN

La Programación Neurolingüística o PNL, es un modelo de comunicación conformado por una serie de técnicas, cuyo aprendizaje y práctica están enfocados al desarrollo humano. Estudia cómo nos comunicamos con nosotros mismos y por ende cómo nos comunicamos con los demás.

PROGRAMACIÓN:

Significa un plan de acción seleccionado de entre varias alternativas, que han sido preparadas para enfrentar distintas situaciones y que se hallan inscritas en un lenguaje.

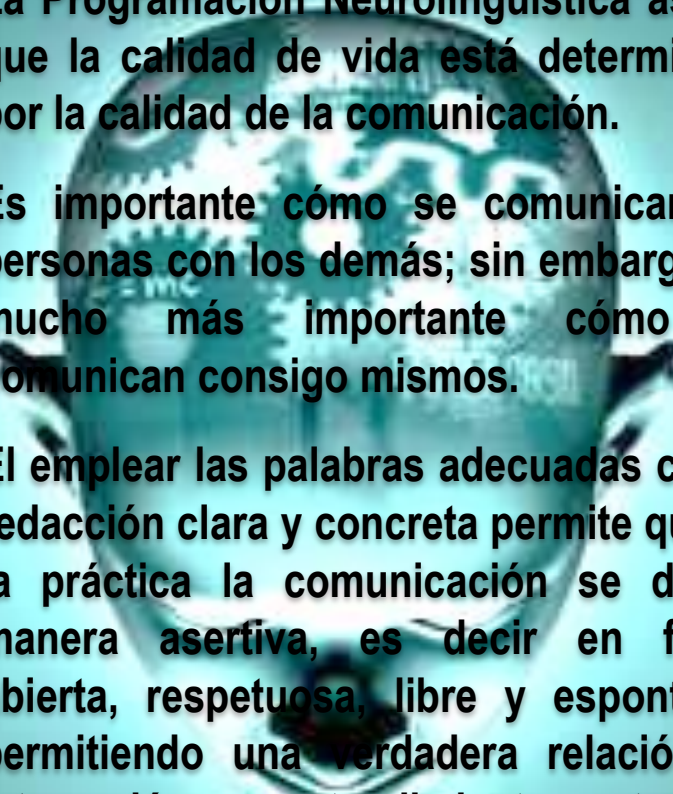
NEURO:

Sistema nervioso mediante el cual realizamos y operamos una elección cualquiera, la cual es procesada a través de nuestros cinco sentidos.

LINGÜÍSTICA:

Lenguaje y otros sistemas no verbales de comunicación, a través de los cuales nuestras representaciones neurológicas son codificadas, ordenadas e interpretadas.



- 
- La Programación Neurolingüística asume que la calidad de vida está determinada por la calidad de la comunicación.
 - Es importante cómo se comunican las personas con los demás; sin embargo, es mucho más importante cómo se comunican consigo mismos.
 - El emplear las palabras adecuadas con la redacción clara y concreta permite que en la práctica la comunicación se dé de manera asertiva, es decir en forma abierta, respetuosa, libre y espontánea permitiendo una verdadera relación de interacción y entendimiento entre los seres humanos.

La PNL no se limita a observar e interpretar patrones de comportamientos inconscientes que se producen en el cerebro, sino a influir en ellos de una manera contundente y eficaz. A través de la PNL es posible modificar y programar estos patrones inconscientes o automáticos en la persona.

Resulta entonces que al analizar de qué manera y en qué porcentaje el automatismo (inconsciente) regula el estándar de vida de un individuo, encontramos que es el responsable del 95% del total de sus patrones operativos, mientras que el consciente regula el 5% restante.

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

Auditivos, Visuales y Kinestésicos

1.13 LOS SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL

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

Sistema Representativo Auditivo

Lo más importante es el sonido, el timbre de voz de las personas, el ritmo y velocidad con la que hablan, la entonación y la acentuación son indispensables para comprender lo que se está hablando.



Sistema Representativo Visual

Necesitan ver las cosas con detenimiento, si no las ven no las entienden. Lo más importante son los colores, las formas, los detalles visuales. Recuerdan muy específicamente aquello que ven y hablan de acuerdo al sentido de la vista.



Sistema Representativo Kinestésico

Están incluidos los sentidos del olfato, el gusto y el tacto, además de las emociones. Registran su experiencia con el mundo exterior a través de alguno o varios de estos sentidos y se expresan de acuerdo a ellos.



EXPRESIONES DE ACUERDO A SU CANAL DE ACCESO

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

Si bien todas las personas tenemos los tres sistemas de representación sensorial o canales de acceso de comunicación, en cada individuo predomina uno de ellos.

Las palabras que utilizamos en nuestras comunicaciones permiten identificar que canal de acceso o sistema de representación sensorial estamos utilizando

1.14 SISTEMAS DE LA COMUNICACIÓN EJECUTIVA

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



- Comunicación institucional.
- Comunicación para el trabajo.
- Comunicación para las relaciones humanas.
- Comunicación de innovaciones.
- Comunicación externa.

1.15 PACTO DE LENGUAJE

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

Comunicación institucional

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

Comunicación para el trabajo

Son mensajes relativos al intercambio significativo en el trabajo. En él se expresa la coordinación de acciones a través de procesos, tareas, instrucciones, y en general toda la terminología de naturaleza técnica, se aplican específicamente en la organización



Comunicación para las relaciones humanas

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



Comunicación de innovaciones

Son los mensajes que promueven, motivan, articulan y recuperan la creatividad e incorporan nuevas posibilidades para la organización.



Comunicación externa

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



AUTOEVALUACIÓN 1.1: % EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN

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

CONCEPTOS		SI	NO	A VECES
1.	Se le facilita expresarse con las palabras que quiere en una conversación, principalmente de tipo técnico o de un tema en especial.			
2.	Cuando le hacen una pregunta y ésta no está muy clara, se dirige a la persona para que le explique qué significa.			
3.	Cuando está tratando de explicar algo, deja que otra persona le ayude a hacerlo.			
4.	Supone que la otra persona sabe lo que está tratando de decirle sin habérselo explicado.			
5.	Le pregunta a otra persona su punto de vista acerca de lo que usted está haciendo.			
6.	Es difícil para usted hablar con otra persona cualquiera o con una alguna en especial.			
7.	En conversaciones habla acerca de cosas que son de interés para ambos (usted y la otra persona).			
8.	Expresa sus ideas libre y consistentemente, aún cuando éstas difieren del resto del grupo.			
9.	En las conversaciones trata de ponerse en los zapatos de la otra persona.			
10.	En las conversaciones, tiene la tendencia de estar hablando más que la otra persona, o de interrumpir constantemente.			
11.	Conoce cómo su tono de voz y ciertos gestos puede afectar a otros.			
12.	Se abstiene de decir algo que sabe que puede herir a otros o hacerlos sentir mal.			
13.	Es difícil para usted aceptar críticas constructivas de otras personas.			
14.	Cuando alguien ha herido sus sentimientos, lo discute calmada y abiertamente con él			
15.	Se disculpa con la persona cuyos sentimientos ha herido.			
16.	Se siente molesto cuando alguien está en desacuerdo con usted.			
17.	Encuentra dificultad para pensar con claridad cuando está enojado con alguien.			
18.	Abandona una discusión con otra persona por miedo que ésta se enoje.			
19.	Cuando surge un problema entre otra persona y usted, puede discutirlo sin enojarse.			
20.	Le satisface comunicarse, con diferentes personas.			

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

CONCEPTOS. Continuación...		SI	NO	A VECES
21.	Se enoja por largo tiempo cuando alguien le saca de quicio.			
22.	Llega a estar incómodo cuando alguien le hace un cumplido (que sabe que merece).			
23.	Generalmente es capaz de confiar en otras personas.			
24.	Se le dificulta hacer cumplidos y halagar a otros cuando se lo merecen, especialmente si no le simpatizan.			
25.	Deliberadamente trata de ocultar sus fallas y errores.			
26.	Ayuda a los otros a entenderlo diciendo lo que siente, piensa y cree.			
27.	Se le dificulta confiar en la gente que no coincide con sus puntos de vista.			
28.	Tiene la tendencia a cambiar de tema cuando sus sentimientos entran en una discusión			
29.	Al conversar, permite que la otra persona termine de hablar antes de reaccionar a lo que ella ha dicho.			
30.	Mientras conversa con otros, no presta atención a lo que dicen.			
31.	Trata de escuchar lo que otra persona está diciendo cuando está hablando.			
32.	Cuando está hablando ¿los demás le escuchan con interés?			
33.	En discusiones, se le dificulta ver las cosas desde el punto de vista de las otras personas.			
34.	Pretende estar escuchando a los otros cuando realmente no lo hace.			
35.	En conversaciones puede decir la diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que puede estar sintiendo.			
36.	Cuando habla, está consciente de cómo las otras personas están reaccionando a lo que usted está diciendo.			
37.	Siente que las personas con las que generalmente se socializa, desean que sea una persona con actitudes diferentes.			
38.	Las otras personas entienden sus sentimientos.			
39.	Piensen los demás que usted siempre cree que está en lo correcto.			
40.	Admite que está equivocado cuando sabe que está equivocado realmente.			
TOTALES				

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

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

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

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

VA CONSULTORES, S.C.

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2017

MÓDULO I.

TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 2.0

LIDERAZGO Y EQUIPOS PARTICIPATIVOS

2.1 LIDERAZGO 43

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.



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

El ejercicio del liderazgo como la *capacidad de influir*, requiere de *tres elementos básicos*:

☑ *Diagnosticar*, es decir, *ser capaz de entender* la situación en la que se pretende influir.

☑ *Adaptarse*, ser capaz de *adaptar la conducta propia*, así como las que estén bajo su control, *a las contingencias de la situación*.

☑ *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*.

2.2 DIEZ ATRIBUTOS DEL VERDADERO LÍDER 45

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

2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

Dos son las teorías más importantes sobre el liderazgo:

Una explica lo que “ES” el Líder.
La otra explica lo que el Líder “HACE”

*Enfocado hacia las
personas*

Le interesa la *opinión de su personal* y la imagen que tienen de él. *No forma equipos* y normalmente *su comportamiento es suave, voluble y muy flexible.*

*Enfocado hacia los
resultados*

Le interesa lograr el *cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.* *No forma equipos* y normalmente *su comportamiento es rígido e inflexible.*

Entre estos dos estilos extremos se definen *cuatro formas de ejercer un liderazgo* de acuerdo a la combinación de ellos que cada líder desarrolla.

- ▶ *Entre líderes estructuradores y considerados.*
- ▶ *Entre líderes que se concentran en la producción y en los empleados.*
- ▶ *Entre líderes rigurosos y generales.*
- ▶ *Entre líderes que se concentran en la producción y en los empleados*

2.4 LA MADUREZ Y EL ESTILO DE LIDERAZGO

Por madurez debemos entender:

La cualidad de la persona que expresa una elevada perfección.

El ejercicio de una plena objetividad en sus decisiones y acciones personales.

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

Es un proceso que se da de acuerdo al transcurso del tiempo y de acuerdo a las vivencias individuales. Es también un estado interno personal que en buena medida es una respuesta a las experiencias e influencias externas.



En el *estilo propio de liderazgo* influye la *madurez del líder y de los seguidores, es decir del propio equipo de trabajo*. Esta noción de madurez abarca dos componentes:

La *madurez psicológica*, que concierne la voluntad de asumir las responsabilidades, se caracteriza por la *confianza y la seguridad personal respecto a una tarea*.

La *madurez frente a la tarea*, se refiere a la *capacidad de asumir las responsabilidades*, y se caracteriza por los *conocimientos y las habilidades necesarias para el cumplimiento de esa tarea*.



La *eficacia del estilo de liderazgo* está en función del *grado de madurez del empleado frente a una tarea específica*.

LA MADUREZ DEL LIDER ACTUAL DEPENDE DE:

- ❑ *La antigüedad de la relación del líder con sus seguidores.*
- ❑ *Los resultados personales obtenidos por los seguidores a través del ejercicio del liderazgo.*
- ❑ *El estilo y condiciones del liderazgo.*
- ❑ *La trayectoria y resultados obtenidos por el grupo o equipo con el líder.*
- ❑ *La confianza y seguridad personal que proyecte el líder.*
- ❑ *La visión y capacidad de desarrollo y posición que ofrece el líder.*

LA MADUREZ DE LOS SEGUIDORES DEPENDE DE:

- *El nivel personal de integración.*
- *La edad, nivel socioeconómico y la preparación personal.*
- *Las experiencias y resultados obtenidos.*
- *La trayectoria y posición actual de la persona dentro del grupo o equipo.*
- *Los rasgos de personalidad.*
- *Las características, capacidades y limitaciones individuales.*
- *El sistema personal de valores, creencias, intereses y necesidades.*
- *El grado individual de participación y compromiso.*

Material de apoyo.- Gladiador. Ejemplo de liderazgo
<http://www.youtube.com/watch?v=WvH2UuXMbqs>

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

2.5 COMO EVALUAN LOS SEGUIDORES A SU LÍDER	
NEGATIVO (JEFE DE GRUPO)	POSITIVO (LIDER DE EQUIPO)
<i>No acepta, ni busca cambios.</i>	<i>Acepta y promueve los cambios.</i>
<i>No comparte experiencias ni información.</i>	<i>Comparte experiencias e información.</i>
<i>No involucra a los demás en las decisiones.</i>	<i>Involucra a los demás en las decisiones.</i>
<i>Trabaja aislado. No participa.</i>	<i>Participa y promueve la participación.</i>
<i>Es indiferente al desempeño y al esfuerzo.</i>	<i>Niega y ataca la autocomplacencia.</i>
<i>Es reactivo con los superiores, iguales y empleados.</i>	<i>Es proactivo en la mayoría de sus relaciones.</i>
<i>Su interés primordial es cumplir con los objetivos y fomentar la colaboración de sus miembros.</i>	<i>Las metas actuales se asumen con la participación de los demás.</i>
<i>Considera la solución de problemas y de los conflictos internos como una pérdida de tiempo.</i>	<i>Considera que la solución de problemas y de los conflictos internos son responsabilidad de todo el equipo.</i>
<i>Controla la información y comunica solamente lo que cree o piensa que los miembros del grupo deben saber.</i>	<i>Se comunica asertivamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</i>

COMO EVALUAN LOS SEGUIDORES A SU LIDER. *Continuación...*

NEGATIVO (JEFE DE GRUPO)	POSITIVO (LIDER DE EQUIPO)
En ocasiones <i>modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.</i>	Mantiene los <i>compromisos</i> y espera que los demás hagan lo mismo.
Involucra a la gente en la <i>planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto y límites.</i>	Facilita que los demás <i>vean las oportunidades para trabajar en equipo.</i> Permite que se involucre y actúe.
Es <i>resistente o desconfía de los empleados</i> que conocen su trabajo mejor que él.	Busca a quienes <i>quieren sobresalir y trabajar</i> en forma constructiva con los demás. <i>Fomenta y facilita</i> esta conducta.
No <i>estimula la creatividad ni motiva al personal a ser creativo.</i> Carece de visión de medio a largo plazo.	Estimula la creatividad a nivel de <i>equipo y el respaldo mutuo.</i> Es <i>visionario</i> en el medio y largo plazo.



2.6 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.

2.7 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.* →

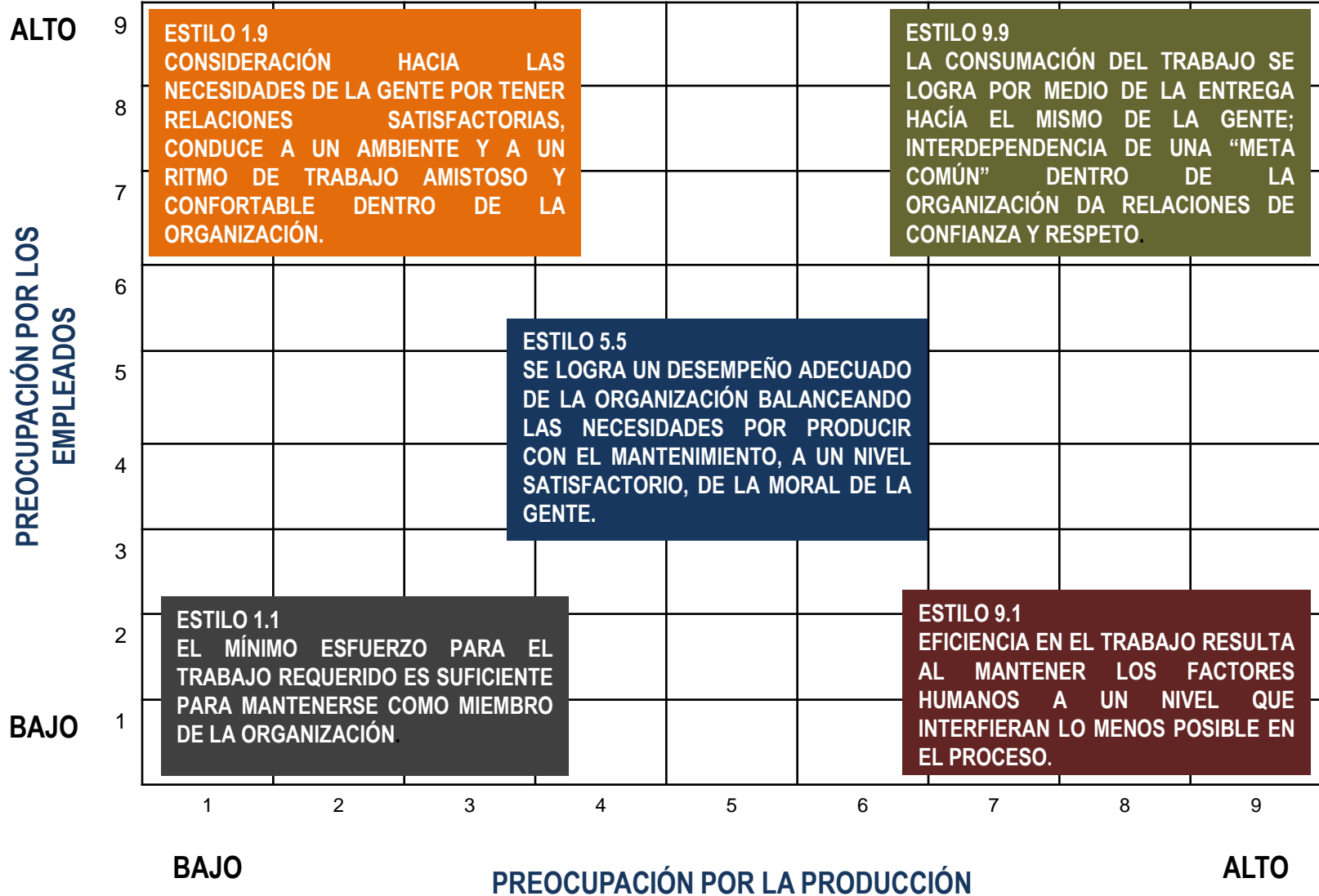
Intentar atemorizar a sus seguidores. No es líder el que trata de impresionar a sus seguidores con su autoridad.

2.8 TEORÍA DEL GRID ADMINISTRATIVO DEL LIDERAZGO

Existen cinco estilos de comportarse y actuar del líder, y ello se establece en una trama o red, denominada en inglés Grid, la cual tiene dos orientaciones básicas: la dirigida a la producción o los resultados, y la dirigida a las personas o las relaciones humanas.

ESTILOS DE LIDERAZGO DE ACUERDO AL GRID ADMINISTRATIVO	ORIENTACIÓN A :	
	PERSONAS	RESULTADOS
<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.	<input checked="" type="checkbox"/>	
<u>ORIENTADO A LOGRAR RESULTADOS:</u> La prioridad del líder es lograr los resultados establecidos aún a costa de las personas.		<input checked="" type="checkbox"/>
<u>INTERMEDIO O CONCILIADOR:</u> El líder trata de llegar a puntos medios entre los resultados y los seguidores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	CONCILIADOR	
<u>PARTICIPATIVO:</u> El líder involucra en las metas y fines comunes la participación efectiva de los seguidores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	PARTICIPATIVO	

LOS CINCO ESTILOS DEL GRID SON:



AUTO EVALUACIÓN 2.1.- VALORE SU HABILIDAD DE LÍDER

Aunque la capacidad para dirigir a un grupo se puede mejorar con la experiencia, muchas de las aptitudes necesarias las puede dominar desde el inicio de su carrera. Este cuestionario le permitirá conocer su habilidad para dirigir un grupo.

- A) Conteste de acuerdo a lo siguiente: si su respuesta es: “nunca”, marque 1; “a veces”, marque 2; “a menudo” marque 3; “siempre” marque 4.
 B) Al final sume el total de puntuaciones y consulte la valoración que le corresponda.

APTITUDES		1 NUNCA	2 A VECES	3 A MENUDO	4 SIEMPRE
1.	Intento ser objetivo y razonable con los demás.				
2.	Descubro lo que la gente piensa y corrijo los perjuicios.				
3.	Trato de aumentar la satisfacción y orgullo profesional del personal o de mis compañeros.				
4.	Confío en que la gente desempeñe con acierto su trabajo sin mi supervisión.				
5.	Intento asignar siempre el trabajo apropiado a cada persona.				
6.	Siempre estoy disponible para mi personal o mis compañeros si quieren consultarme.				
7.	Preparo meticulosamente las reuniones individuales o en grupo.				
8.	Implico al personal o a mis compañeros en los proyectos de cambios y en su ejecución.				
9.	Confío en la predisposición natural de la gente a hacer bien su trabajo.				
10.	Compruebo que todo el personal o mis compañeros reciban la formación necesaria en calidad y cantidad.				
11.	Dedico serios esfuerzos a encontrar gente con talento entre mi personal o compañeros.				
12.	Debato los asunto importantes con mi personal o compañeros y le pido sus opiniones.				
13.	Intento motivar a la gente con mis ánimos y ejemplos, no con órdenes.				
14.	Escucho las sugerencias de mejoras y aplico las que me parecen acertadas.				
15.	Pido a subordinados y compañeros la opinión acerca de mi rendimiento.				
16.	Enseño a mi personal o compañeros a mejorar su productividad.				
17.	Concedo a la gente la posibilidad de demostrar sus habilidades de dirección.				
18.	Establezco objetivos ambiciosos e insisto en que se cumplan.				
19.	Si la actividad lo permite, confiero toda la responsabilidad al personal o a mis compañeros.				

AUTO EVALUACIÓN 2.1- VALORE SU HABILIDAD DE LÍDER. Continuación...

APTITUDES. Continuación...		1 NUNCA	2 A VECES	3 A MENUDO	4 SIEMPRE
20.	Constituyo grupos o equipos reducidos para que se ocupen de proyectos.				
21.	Pido a cada miembro del equipo que aporte una o dos ideas en cada reunión.				
22.	Reacciono con rapidez y comprensión a los problemas del personal o de mis compañeros.				
23.	Estoy dispuesto a escuchar a los demás y a cambiar de opinión.				
24.	Cuando tomo decisiones no dejo que la rabia u otras emociones me afecten.				
25.	Cuando surge un conflicto, intento comprender el punto de vista contrario al mío.				
SUBTOTAL					
TOTAL					

PUNTUACIÓN	INTERPRETACIÓN
32-63	Tiene claras dificultades para tratar con la gente. Estos problemas tienen que repercutir clara y negativamente en su dirección del personal, así como en el ambiente laboral. Es importante que tome medidas, pidiendo ayuda a los demás para empezar a experimentar una mejoría que resulta muy necesaria.
64-95	Tiene un trato razonablemente bueno con la gente, pero en el trabajo, un trato bueno no es suficiente. Aproveche el cuestionario para descubrir sus puntos débiles y mejórelos para aumentar su rendimiento.
96-100	Debería estar satisfecho de su capacidad para relacionarse con la gente, pero recuerde: tratar con los demás es un proceso constante que siempre se puede mejorar.

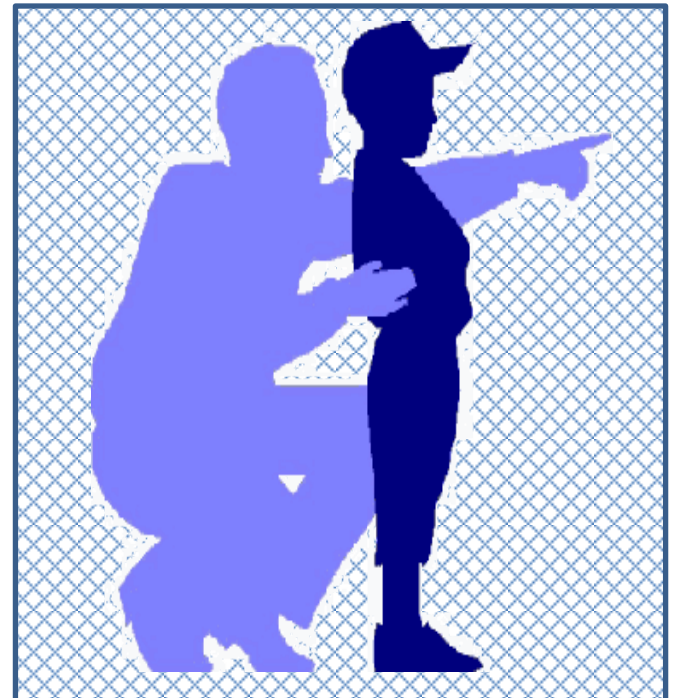
ANOTE SUS COMENTARIOS ACERCA DE LA UTILIDAD DE APLICAR POR USTED EL RESULTADO DE ESTA EVALUACIÓN

2.9 COACHING

Es un *sistema integral que incluye acciones, conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas. Comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, y de mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial.*

PRINCIPIOS DEL COACHING

- ▶ **Se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.**
- ▶ **Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe *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 si mismo estimulado por el coach.***



IMPORTANCIA DEL COACHING

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

Moviliza los *valores centrales* y los *compromisos* del ser humano.

Estimula a las personas hacia la *producción de resultados* sin precedentes.

Renueva las *relaciones* y hace *eficaz la comunicación* en los sistemas humanos.

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.



BENEFICIOS DEL COACHING



Mejora el rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales.



Desarrolla el potencial de la gente.



Fomenta el liderazgo



Mejora las relaciones ejecutivo-colaborador.



Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.



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



Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.



Fortalece el clima laboral.



Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en si mismo.

INSTRUMENTOS DEL COACHING

El coaching empieza desde la selección de las personas, se seleccionan no tanto por lo que saben sino por lo que son.

El coaching está enfocado a permitir que las personas den lo mejor de sí mismo.

El factor motivación es fundamental para lograr resultados

El coaching sabe que un equipo necesita una organización en la que cada uno conoce y asume los objetivos comunes.

El coaching ayuda a los miembros a afirmar y estructurar la personalidad de la empresa.

2.10 ¿QUÉ ES EL COACH?

Es el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.



Los coach son personas que comparten creencias sobre

- ✓ *La competencia humana: creen en personas.*
- ✓ *El desempeño superior.*
- ✓ *Valores sobre la importancia del coaching.*

CARACTERÍSTICAS DEL COACH:

CLARIDAD

Un coach se asegura de la claridad en su comunicación.

APOYO

Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan.

CONFIANZA

Las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen.

MUTUALIDAD

Significa comprender el punto de vista de los subordinados

PERSPECTIVA

Significa compartir una visión de las metas comunes.

PACIENCIA

El tiempo es clave para prevenir que el coach simplemente reaccione.

CONFIDENCIALIDAD

La confidencialidad de la información individual, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

RIESGO

Los miembros del equipo no van a ser castigados por sus errores

RESPETO

Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía.

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) **ESTRATEGIA INNOVADOR.**



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

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

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.
- ✓ **Lograr un sistema integral, coherente, continuo**, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo.
- ✓ **Crear un sistema sinérgico de trabajo en equipo que fortalezca** aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

2.11 LA SUPERVISIÓN

Proceso continuo de instrucción, capacitación, seguimiento, evaluación y retroalimentación del trabajo y/o actividades de las personas o puestos de trabajo subordinados a quien supervisa.

El supervisor es responsable de los resultados que aporten sus subordinados



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

El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.

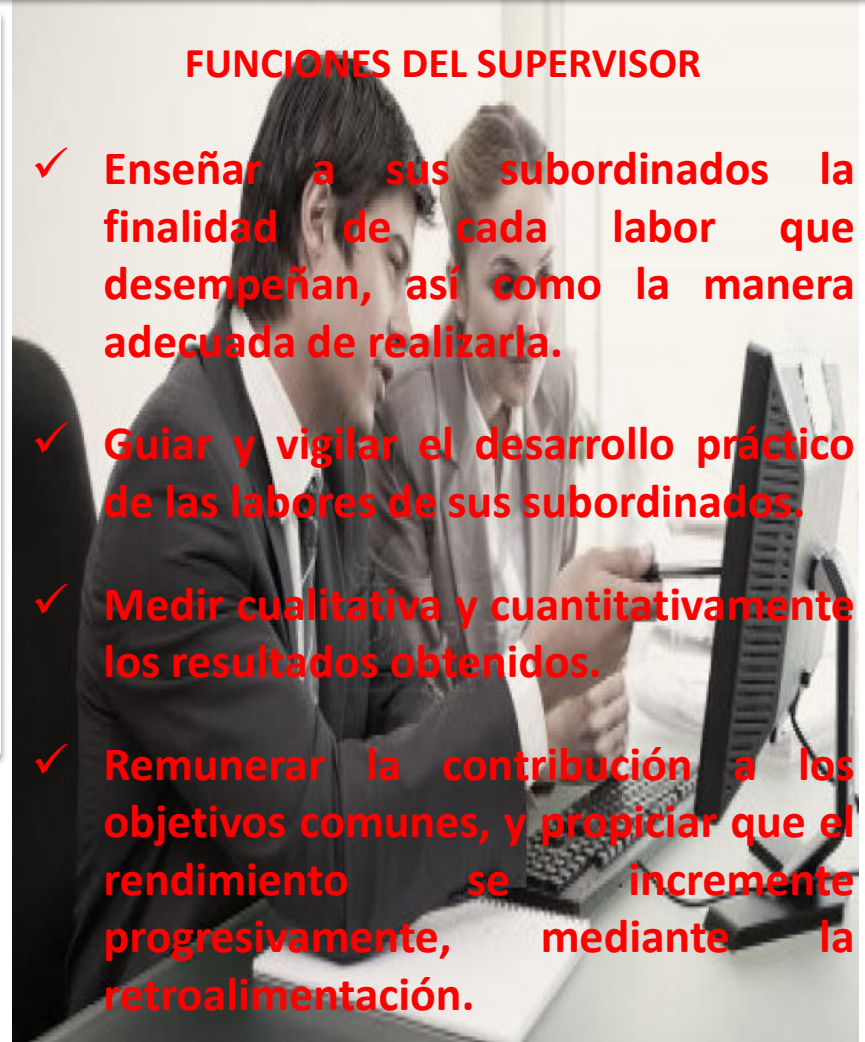
CARACTERÍSTICAS DEL SUPERVISOR

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



FUNCIONES DEL SUPERVISOR

- ✓ Enseñar a sus subordinados la finalidad de cada labor que desempeñan, así como la manera adecuada de realizarla.
- ✓ Guiar y vigilar el desarrollo práctico de las labores de sus subordinados.
- ✓ Medir cualitativa y cuantitativamente los resultados obtenidos.
- ✓ Remunerar la contribución a los objetivos comunes, y propiciar que el rendimiento se incremente progresivamente, mediante la retroalimentación.



2.12 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.*



2.13 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.



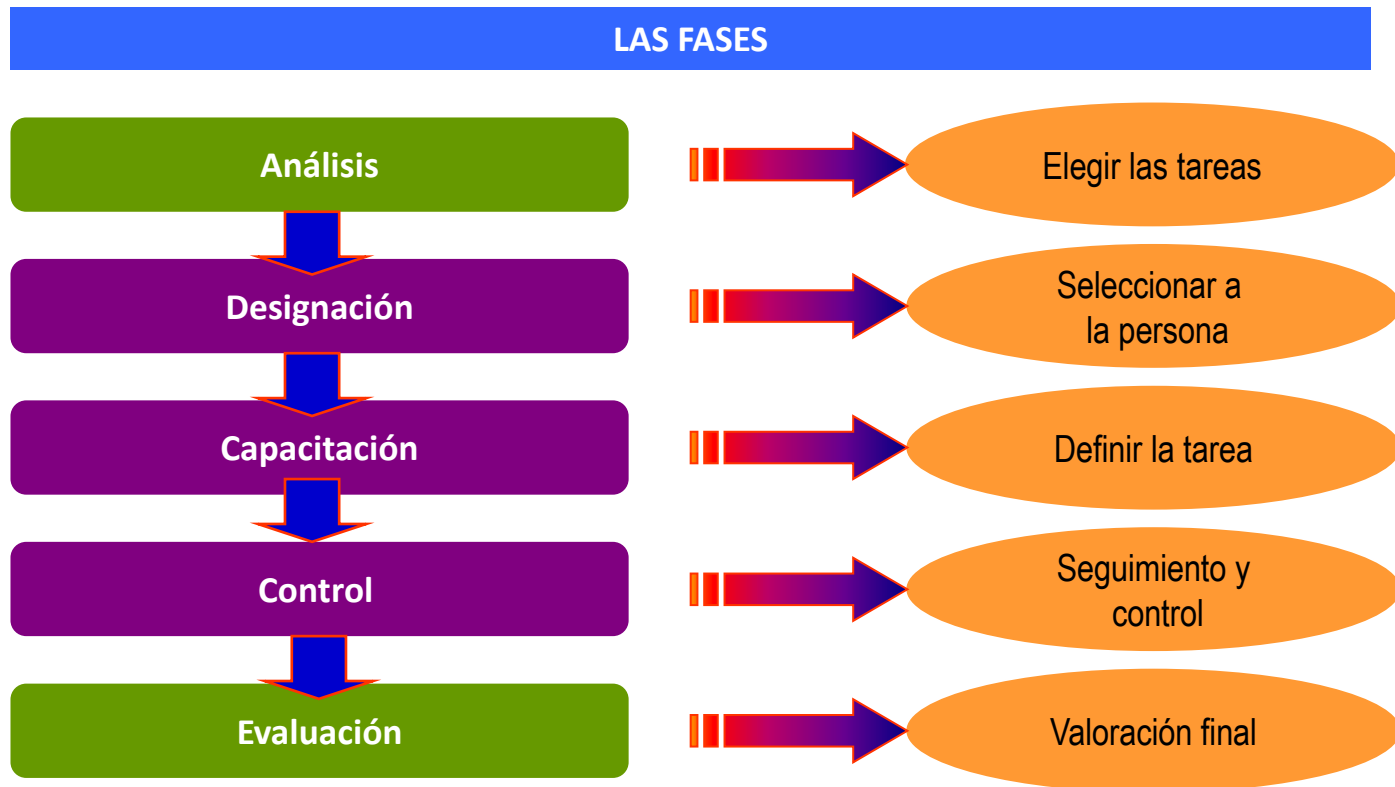
*** Beneficios al Delegar**

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



2.14 ¿CÓMO DELEGAR RESPONSABILIDADES?

Delegar no es arrojar trabajo a otros, sino compartir poder y responsabilidad capacitándolos y preparándolos para asignarles tareas significativas, junto con la autoridad para lograr llevarlas a cabo.

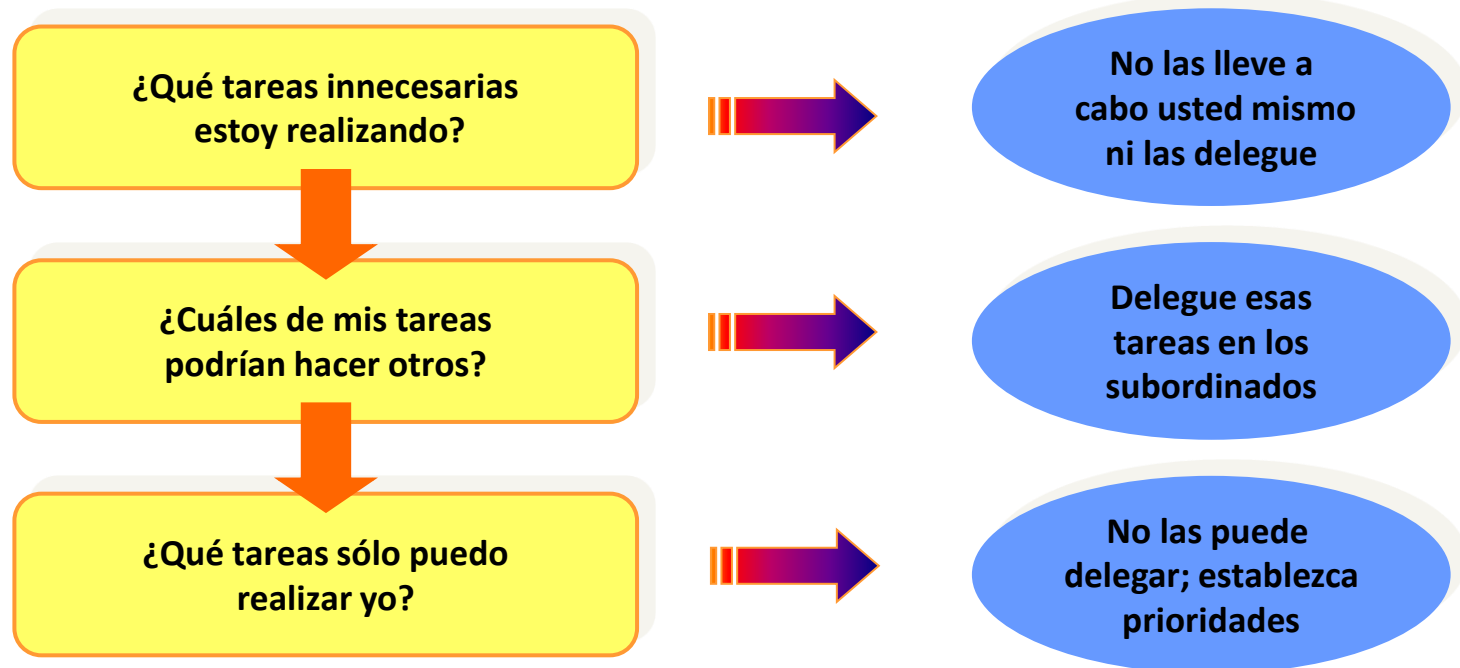


ANÁLISIS DE LAS TAREAS

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

- a) Absolutamente innecesario realizar, por usted ni por nadie.**
- b) Las que puede y debe delegar, y**
- c) Las que no puede delegar y debe realizar usted mismo.**

EVALÚE SUS ACTIVIDADES



2.15 TAREAS QUE EL LÍDER NO DEBE DELEGAR

RESPONSABILIDADES	FACTORES QUE CONSIDERAR
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	El liderazgo resulta esencial para que un equipo o proyecto alcance el éxito.
PREMIOS E INCENTIVOS	El líder establecer los niveles de remuneraciones justas y adecuadas de los miembros del equipo.
SEGUIMIENTO Y CONTROL	El líder comprueba que los controles de la disciplina laboral, la calidad y la ejecución productiva sean eficaces.
PERSONAL	El líder cuida de la capacitación y desarrollo de todos los miembros de los equipos.
USUARIOS Y/O CLIENTES CLAVE	El líder ejerce las relaciones con los clientes del equipo que son estratégicos o claves.
RESULTADOS Y FINALIDADES COMUNES	Establece los objetivos, de acuerdo con todo el personal, y controla el proceso para alcanzarlos.
COMUNICACIONES	Desarrolla y controla que existan buenos canales y flujos de comunicación y que su uso sea continuo.
PLANEACION ESTRATÉGICA	La planeación a corto, medio y largo plazo es una tarea que debe originarse y dirigirse por el líder.

2.16 SELECCIONAR A LA PERSONA ADECUADA

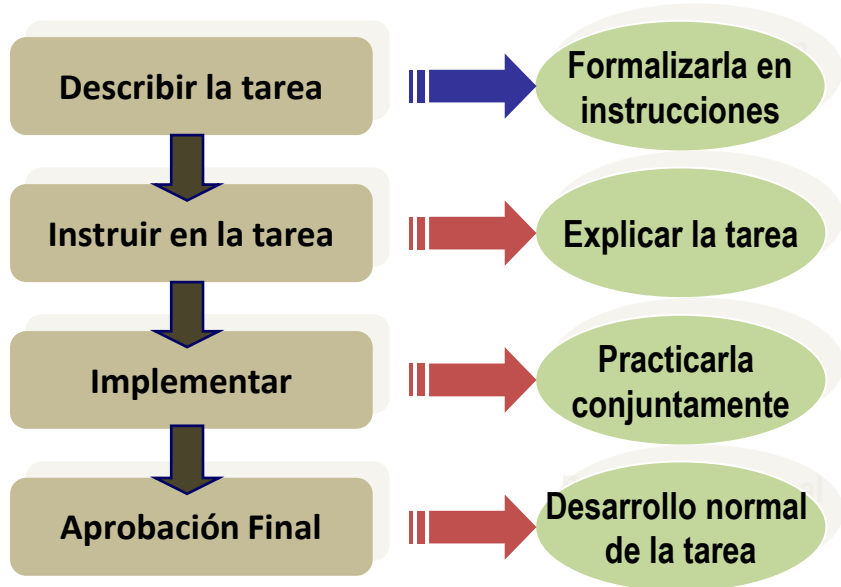
Elegir a la *persona adecuada para una tarea requiere una evaluación cuidadosa de su experiencia y aptitudes*.
Diferentes tipos de tareas exigen aptitudes diferentes.

El candidato idóneo para una tarea en concreto *puede no existir, en cuyo caso la elección supondrá necesariamente cierto riesgo*. Recuerde que *delegar puede servir para capacitar y alentar a un miembro valioso del equipo*.

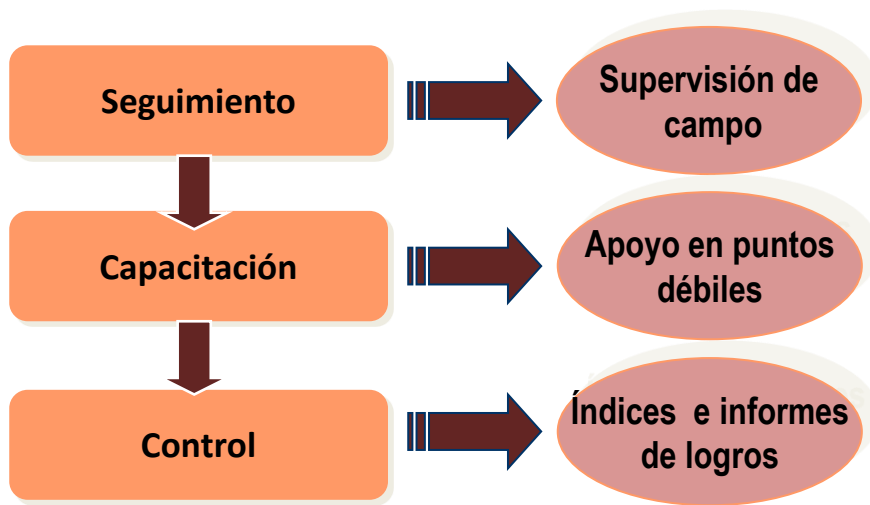
PREGUNTAS PREVIAS PARA ELEGIR A UN MIEMBRO DEL EQUIPO

<input checked="" type="checkbox"/>	¿Hay alguien que podría y debería, trabajar más?
<input checked="" type="checkbox"/>	Cada uno de los miembros del equipo, ¿tiene al menos una tarea que desarrollará y aumentará sus aptitudes?
<input checked="" type="checkbox"/>	Todo el personal, ¿tiene múltiples aptitudes y, si no fuera así, qué estoy haciendo para que las tengan?
<input checked="" type="checkbox"/>	¿Hago algo sencillamente porque nadie más puede hacerlo?

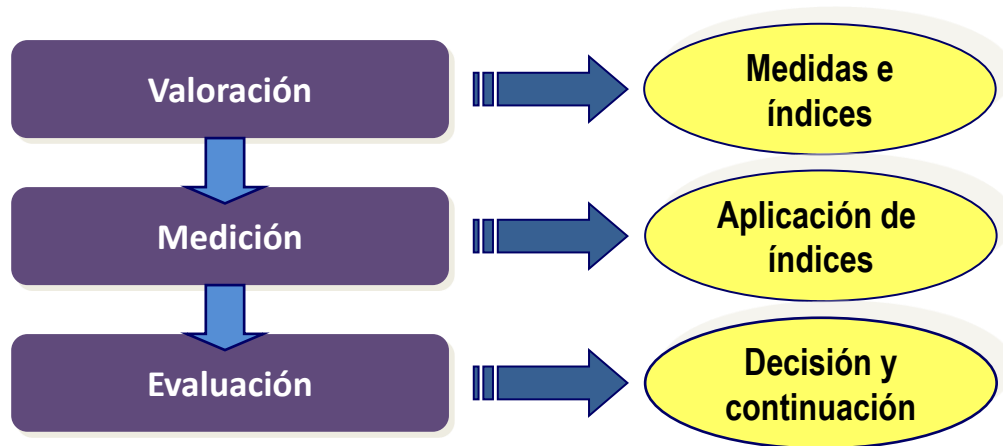
CAPACITAR PARA DELEGAR



SEGUIMIENTO Y CONTROL



EVALUACIÓN



2.17 EQUIPOS DE TRABAJO PARTICIPATIVOS

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



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

2.18 EQUIPOS VS GRUPOS

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



Sus miembros NO poseen una meta común.

NO trabajan de un modo integrado.

NO se apoyan mutuamente sus integrantes.

Sus relaciones NO son duraderas.

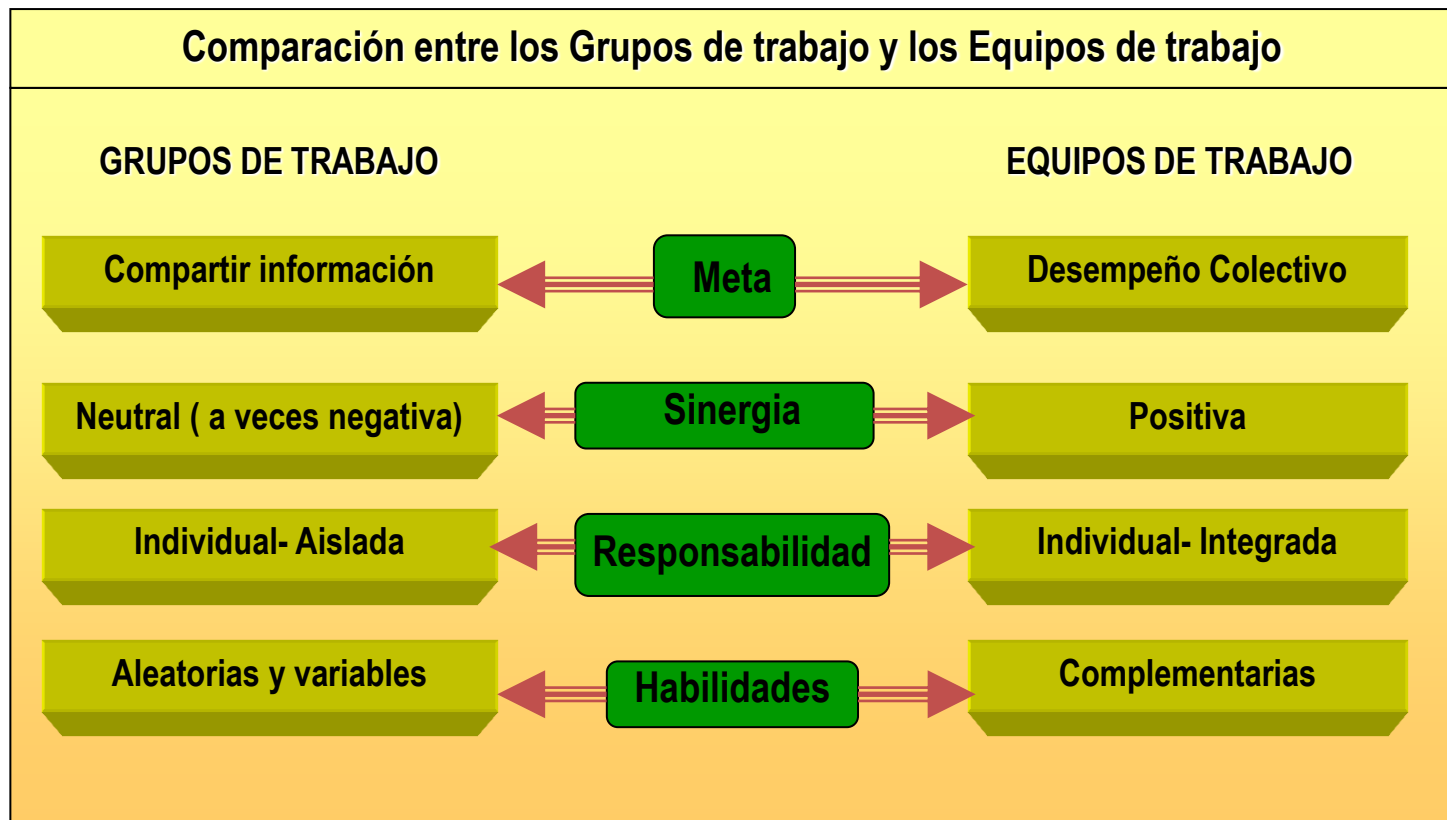
Todos los equipos de trabajo se originan en un grupo, pero no todos los grupos llegan a desarrollarse como equipos de trabajo.

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

GRUPOS FORMALES:	EQUIPOS DE TRABAJO:
<i>Suelen ser rutinarios, poco creativos y tendientes al aislamiento interno y externo.</i>	<i>Son dinámicos, innovadores y se integran entre sí y con los demás departamentos.</i>
<i>Buscan responsables de los errores y justificaciones a los fracasos.</i>	<i>Buscan soluciones integrales y aprender de los errores y fracasos.</i>
<i>Se ejerce un liderazgo central.</i>	<i>Se ejerce un liderazgo situacional.</i>
<i>La participación de sus miembros es limitada.</i>	<i>Todos sus integrantes participan.</i>
<i>El nivel de compromiso individual con los demás es limitado.</i>	<i>Todos los integrantes tienen un nivel solidario y subsidiario con los demás.</i>
<i>Se gana sólo gracias a ciertos miembros que reclaman el mérito exclusivo.</i>	<i>Se gana gracias al esfuerzo y el mérito de todos sus miembros integrantes.</i>

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

- ▶ *En el grupo, lo importante es compartir información y tomar decisiones para que los demás puedan realizar sus tareas bien.*
- ▶ *En el equipo todos trabajan para alcanzar un objetivo común, si éste no se alcanza el grupo no habrá funcionado.*



2.19 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

LA PERSONA	Es la <i>parte más importante</i> de un equipo.
OBJETIVO COMÚN	Es lo que <i>da sentido y une</i> al equipo.
LIDERAZGO	<i>Alguien debe orientar, dirigir y entusiasmar</i> al equipo.
TAREAS DEFINIDAS	<i>Cada quien sabe qué hacer, cómo y cuando.</i>
MOTIVACIÓN	Se encuentra en la persona por lo tanto es necesario <i>alentarla</i> .
SINERGIA	<i>Sentido de comunidad, pertenencia y apoyo mutuo.</i>
RESULTADOS	El resultado en sí mismo no es el factor constitutivo del equipo, sino <i>la búsqueda permanente de mejora.</i>
CAPACIDADES Y COMPETENCIAS	Trabajar en equipo requiere de <i>entrenamiento especializado constante</i>
INTENCIÓN DELIBERADA	Son <i>producto de una intención deliberada</i> , no de la casualidad.
TIEMPO	Son <i>producto de una intención deliberada</i> , no de la casualidad.
RESPONSABILIDAD COMPARTIDA	Se integran armónicamente por <i>diferentes personas, responsabilidades compartidas</i> por los miembros.

2.20 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 si mismo.

Coordinación

El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada.

Confianza

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

Comunicación

El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros.

2.21 EQUIPOS DE TRABAJO POR SU FINALIDAD

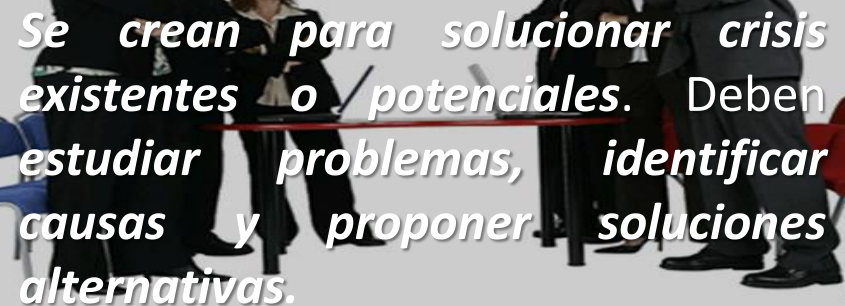
EQUIPOS CREATIVOS:

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



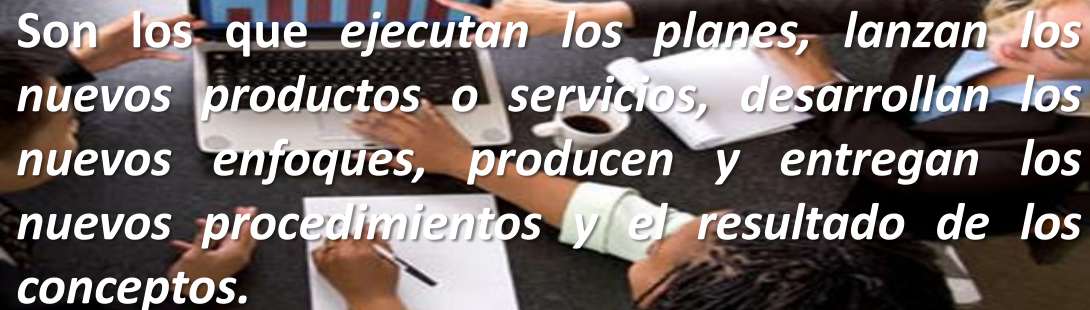
EQUIPOS PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

Se crean para solucionar crisis existentes o potenciales. Deben estudiar problemas, identificar causas y proponer soluciones alternativas.



EQUIPOS TÁCTICOS:

Son los que ejecutan los planes, lanzan los nuevos productos o servicios, desarrollan los nuevos enfoques, producen y entregan los nuevos procedimientos y el resultado de los conceptos.



Material de apoyo.- Equipos de trabajo. Tema conflictos

<http://www.youtube.com/watch?v=ZrDycvMGlv8>

AUTOEVALUACIÓN 2.2 : EGOGRAMA

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

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

AUTOEVALUACIÓN 2.2 : EGOGRAMA. Continuación...

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

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

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

TOTALES

PC	PN	A	PF	NN	NA

AUTOEVALUACIÓN 2.2: EGOGRAMA.

GRÁFICA DE TENDENCIA INDIVIDUAL

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

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

AUTOEVALUACIÓN 2.2. : EGOGRAMA. Continuación...

INTERPRETACIÓN

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

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

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

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVAS - 2017 2016 MÓDULO I – TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL CUESTIONARIO MODULAR

INSTRUCCIONES

El material del Modulo I ha sido diseñado para su estudio, consulta e investigación, así como para servir de sustento para presentar el caso práctico y examen para su evaluación final. Para poder tener derecho a presentar el examen referido de acreditación en la fecha programada, ***usted debe presentar DEBIDAMENTE RESUELTO el presente CUESTIONARIO MODULAR - CM.***

El Cuestionario Modular consta de 3 secciones. Léalas cuidadosamente y conteste lo que se le solicita.

1ª. Datos generales del estudiante: llene cada uno de los cuadros en blanco.

2ª Se refiere a los resultados de las tres autoevaluaciones del Modulo I. reproduzca los datos de los resultados que cada autoevaluación arrojo. Es obligatorio contestar el cuadro de comentarios de aplicación práctica de los resultados de cada autoevaluación por usted.

3ª Son las preguntas del cuestionario que debe contestar de acuerdo a la consulta, investigación y estudio que hizo del material.

Recuerde que debe ser entregado, IMPRESO O MANUSCRITO, AL INICIO DE CADA SESIÓN, PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EL CASO PRÁCTICO Y EL EXAMEN FINALES PARA LA ACREDITACIÓN DEL MÓDULO.

SEA PUNTUAL. INICIADA LA SESIÓN NO SE LE PERMITIRÁ LA ENTRADA

TGE 2017. MODULO I. TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL .
CUESTIONARIO MODULAR - CM

1ª SECCIÓN: DATOS GENERALES

NOMBRE:						CARRERA			# MATRICULA					
EDAD	AÑOS	LUGAR ACTUAL DE RESIDENCIA					TRABAJA O HA TRABAJADO	SI			NO			
ESTADO CIVIL	SOLTERO			CASADO			OTRO			NACIONALIDAD	MEXICANA			OTRA

2ª SECCION: RESULTADOS DE LAS AUTOEVALUACIONES Y COMENTARIOS DE SU APLICACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN 1.1: % DE EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN.

	SI	NO	ALGUNAS VECES		SI	NO	ALGUNAS VECES		SI	NO	ALGUNAS VECES
SUMAS	() +	() +	() +	SUMAS	() +	() +	() +	SUMAS	() +	() +	() +
= GRAN TOTAL*	EL GRAN TOTAL SE MULTIPLICA POR DIEZ Y SE DIVIDE ENTRE DOCE, DÁNDOLOS EL PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD EN COMUNICACIÓN.						SU % DE EFECTIVIDAD*			%	

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

.....

.....

AUTO EVALUACIÓN 2.1.- VALORE SU HABILIDAD DE LÍDER.

APTITUDES. <i>Continuación...</i>	1 NUNCA	2 A VECES	3 A MENUDO	4 SIEMPRE
SUBTOTAL				
TOTAL				

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

.....

.....

2ª SECCION: RESULTADOS DE LAS AUTOEVALUACIONES Y COMENTARIOS DE SU APLICACIÓN. CONTINUACIÓN....

AUTOEVALUACIÓN 2.2: EGOGRAMA

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

TOTALES

PC	PN	A	PF	NN	NA

ANOTE SUS COMENTARIOS ACERCA DE LA UTILIDAD DE APLICAR POR USTED EL RESULTADO DE ESTA EVALUACIÓN (OBLIGATORIO)

.....

.....

.....

3ª SECCIÓN CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

Este cuestionario deberá de llenarse de acuerdo a las preguntas formuladas, las cuales podrán tener respuesta en el material del módulo o tendrán que investigar en otras fuentes, aplicando el criterio del estudiante.

PREGUNTAS

1	¿Como define en sus palabras a la Gestión Ejecutiva?
2	Explique que son las competencias ejecutivas y su importancia en el desarrollo organizacional
3	Explique con sus palabras que es el Desarrollo Organizacional - DO

CUESTIONARIO Continuación...

PREGUNTAS

4	En sus palabras, explique como la comunicación ejecutiva modifica la conducta al personal de las empresas.
5	Explique el estilo de comunicación asertiva.
6	Que entiende por Pacto de Lenguaje.
7	Explique que es para usted la importancia de un líder.
8	Mencione los 5 estilos de liderazgo de la teoría del Grid Administrativo.
9	En sus palabras que entiende por la madurez del líder y de que depende.
10	Que entiende por Coaching y para que es útil.
11	Cuales son las principales funciones del coach.
12	Describa que es ser un supervisor y las 4 etapas de su función.
13	Desde su punto de vista, ¿Cuál es la importancia de delegar?.
14	Explique que es un equipo de trabajo y sus diferencias con un grupo.
15	Explique que son las 5'c para que un equipo de trabajo sea exitoso.
16	Mencione los tres tipos de equipos de trabajo.

COMENTARIOFINALES (Opcional)

.....
.....
.....

