

APUNTES

TALLER DE LIDERAZGO



Armando Salvador Herrera Sánchez
Autor

CONTENIDO	Pág.
UNIDAD I LIDERAZGO	2
1.1. Liderazgo	4
1.1.1. Papel del líder y Formación para líderes.	4
1.1.2. El liderazgo en el trabajo y en la vida	4
1.2. Aspectos claves en la dirección de personas	5
1.2.1. Habilidades: Iniciativa, proactividad, Innovación y creatividad.	7
1.2.2. Función directiva y de mando	8
1.2.3. Los estilos de dirección	9
1.2.4. Gerencia y Liderazgo, La delegación y el control	11
1.2.5. Errores básicos en la dirección	12
1.3. Liderazgo y trabajo en equipo	14
1.3.1. La estrategia de movilización de equipos	16
1.3.2. Lo que los jefes esperan de sus colaboradores y lo que los colaboradores esperan de su jefe	18
1.3.3. Coaching	20
UNIDAD II COMUNICACIÓN	26
2 Comunicación	28
2.1. Aprender a hablar y escribir correctamente	28
2.2. Como iniciar conversaciones, como comunicarse ante una audiencia.	29
2.3. Conocer a la gente por su lenguaje corporal.	32
2.4. Guiones, discursos y frases para decir en una presentación	33
UNIDAD III INTELIGENCIA EMOCIONAL	40
3 Inteligencia Emocional	42
3.1. Inteligencia emocional y social.	42
3.2. Desarrollo de la Inteligencia Financiera	44
3.3. Poder mental aplicado a las ventas de ideas	47
UNIDAD IV TOMA DE DECISIONES	53
4 Toma de Decisiones	55
4.1. La toma de decisiones, concepto y proceso.	55
4.2. Reglas para la toma de decisiones.	55
4.3. Toma de decisiones y liderazgo.	57
4.4. Actividad integradora: Autoevaluación	61
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	69
ANEXOS	
Presentación Unidad I	71
Presentación Unidad II	75
Presentación Unidad III	78
Presentación Unidad IV	85

DEDICATORIA

A mi esposa Maribel, gracias por las brillantes aportaciones en el tema de liderazgo y compartir juntos la melodía de la Vida.

A mis hijas Paty, Berenice, Jazmin y Kiara . Notas musicales de alegría en mi canción.

A mi nieto Antonio Armando. Trascender a través de la armonía.



INTRODUCCIÓN

En los apuntes que se presentan a continuación, se pretende proporcionar un apoyo a los estudiantes y docentes que imparten la materia de Taller de Liderazgo dentro de la carrera de Ingeniería Industrial, del Tecnológico Nacional de México, es un soporte de estudio para la materia desde mi visión con apoyo de las fuentes consultadas, recopilando lo más significativo que aporte un criterio de mayor amplitud para los estudiantes y una guía para el desarrollo de las actividades de cada uno de los temas a analizar.

En de suma importancia además de proporcionar los conocimientos necesarios para el Ingeniero industrial está por supuesto la de formar y de reafirmar la condición de nuestros egresados como líderes en el campo laboral, para que de esta manera se convierta en una formación integral y puedan de la mejor manera posible transmitir los conocimientos, herramientas, valores, y enseñanzas en las que se vieron inmersos durante su formación como profesionistas dentro de esta Institución y coadyuvar a la formación de líderes profesionales con calidad que nos representen y contribuyan al crecimiento de nuestra industria.

Unidad I



LIDERAZGO

Competencias Genéricas • Capacidad de análisis y síntesis. • Solución de Problemas. • Toma de decisiones. • Liderazgo		
Competencias Instrumentales	Competencias interpersonales	Competencias Sistémicas
La capacidad motivar al equipo de trabajo	Modo de expresión personal que marca la diferencia y tiene el potencial de enriquecer la vida de los demás	Capacidad de sentir y entender que todos formamos parte de un sistema, con múltiples subsistemas
Competencias Específicas		
Desarrolla, una actitud proactiva, analítica, humana, pensante, que guie a personas al desarrollo y mejora de sistemas productivos y organizacionales eficientes y competitivos, dentro de estándares establecidos en los marcos económico, social y sustentable. Enfrenta los retos de forma segura y confiable, tanto, en los sistemas organizacionales establecidos como en la creación e incubación de nuevas empresas		
Actividades de aprendizaje para la evaluación de las competencias		
• Elaborar un mapa conceptual de tema expuesto por el profesor. • Elaborar cinco bibliografías sintéticas de cinco personajes de la historia que sean de su interés. Resaltando las cualidades de liderazgo. De una cuartilla cada una. • Elaborar un ensayo sobre las habilidades: Iniciativa, proactividad, Innovación y creatividad. • Elaborar un resumen sobre gerencia, liderazgo, la delegación y el control. Basado en los libros de la bibliografía. • Diseñar y organizar la representación de un psicodrama sobre el liderazgo y trabajo en equipo. • Realizar una investigación documental sobre coaching, exponer en plenaria.		

1.1. ¿Qué es el Liderazgo?

Es el conjunto de habilidades de un individuo que le permiten ejercer tareas como líder, es aquel que está a cargo de un grupo y tiene la capacidad de motivar a sus integrantes para la realización de tareas.

1.1.1. Papel del líder y Formación para líderes.

Los líderes se deben a sus seguidores en una relación en la que ambos esperan satisfacer sus intereses o necesidades. Dentro de las organizaciones, la presencia de líderes facilita la toma de decisiones y orienta los procesos hacia el logro de los objetivos.

La finalidad de la formación de líder es obtener cambios positivos en aquellas personas identificadas como posibles líderes. Estos cambios pueden estar dirigidos hacia toda la persona: *la actitud, el intelecto o la conducta*. ***La formación de líderes debe ser para mejorar el desempeño en sus cargos actuales.***

1.1.2. El liderazgo en el trabajo y en la vida

Importancia del liderazgo en la vida personal

Una persona que asume el papel de líder y lo desempeña de forma correcta, suele tener el mismo nivel de auto exigencia en otros ámbitos de su vida, ya sea en lo académico, familiar o personal. Las buenas prácticas de valores como la empatía, honestidad e innovación aplicarán en su vida cotidiana: cuando necesita solucionar problemas en casa, ayudar a un amigo, escuchar los puntos de vista de sus hijos y apoyar a su comunidad.

Asimismo, el liderazgo requiere responsabilidad, capacidad de motivación y pensamiento positivo. Solo una persona con vida equilibrada puede lograrlo sin colapsar y dando lo mejor de sí mismo todos los días.

En conclusión, el liderazgo estratégico está relacionado con la visión positiva e inspiradora del futuro, donde la toma de decisiones efectuada en el presente marcará la pauta del cambio para conseguir los resultados esperados. Cumplir con cada acción solo dependerá de la voluntad y organización de quien lo asuma y, como plus, logrará adquirir habilidades que no solo harán mejor su experiencia laboral, sino también su vida personal

1.2. Aspectos claves en la dirección de personas

Acciones y características del liderazgo

1. **Saber escuchar:** el líder debe saber comunicarse para ser escuchado correctamente. Sin embargo, parte de la importancia del liderazgo radica en saber escuchar a las demás personas. Muchas veces, las mejores ideas surgen del trabajo en equipo.
2. **Ponerse en el zapato de los demás:** la empatía puede ser una característica de la gente emocionalmente inteligente. Esta cualidad es indispensable para lograr un buen liderazgo empresarial.
3. **Aprender constantemente:** sin duda, la preparación continúa es [una de las principales características del liderazgo positivo](#). Quien desafía sus conocimientos, continúa estudiando y toma cada experiencia como un aprendizaje, tiene las herramientas suficientes para mejorar y alcanzar el éxito.

4. **Equilibrar la vida personal y laboral:** cuando trabajar desde muy temprano y hasta muy tarde se convierte en un hábito, se pierde la eficacia y productividad. El liderazgo estratégico también implica tener un equilibrio y garantizarlo al resto de los empleados.

5. **Pensar positivo:** la psicología positiva tiene un beneficio enorme en las organizaciones, especialmente si se aplica en situaciones de crisis o adversidades, ya que ayuda a idear soluciones rápidas y eficientes.

6. **Planificar y cumplir:** aprovechar el tiempo al máximo solo se logra con una buena planificación y organización, pues con eso se asegura terminar con las tareas en el periodo establecido y conseguir los objetivos planteados.

7. **Saber que los cambios son buenos:** debido a que la modernidad ha gestado las condiciones para aprovechar diversas tecnologías, los procesos no siempre deben ser iguales y, por ello, se debe mantener una mente abierta al cambio y las actualizaciones constantes. ¿Por qué no intentar algo diferente para conseguir resultados diferentes?

Para descubrir estas características, es necesario prestar atención al día a día, evaluar qué tan buenos son los resultados de la empresa y qué se puede hacer para mejorar. [Una persona que aspira ser líder](#) debe preguntarse si realmente está dispuesto a asumir responsabilidades y guiar a todo un equipo.

1.2.1.Habilidades: Iniciativa, proactividad, Innovación y creatividad.

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud.

En tanto y de acuerdo con que no todos los individuos somos iguales, venimos del mismo lado o nos gusta lo mismo, no todos los seres humanos observan la misma destreza para las mismas cosas y por suerte, gracias a esto es que existe la diversificación de tareas y trabajos.

Iniciativa: Es una de las virtudes más apreciadas. Los problemas no se resuelven cuando está ausente la iniciativa personal. No podemos experimentar el crecimiento personal sin iniciativa y no podemos expresar nuestros potenciales sin ella.

Proactividad: No significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

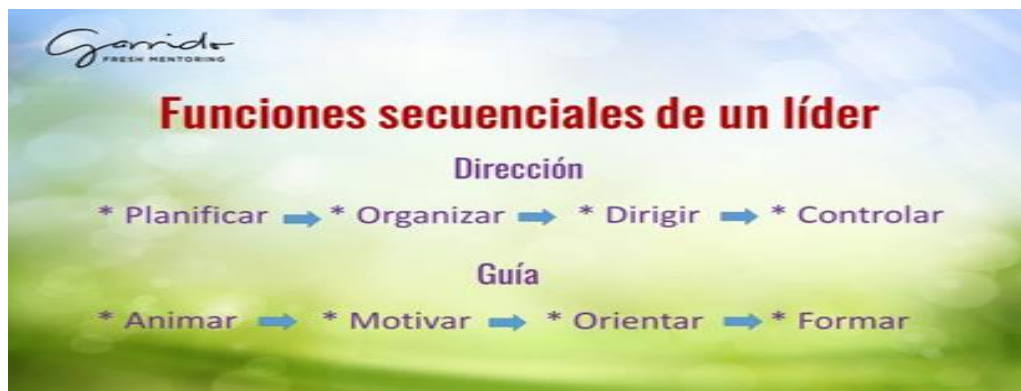
Las personas que tienen el hábito de la proactividad no son agresivas, arrogantes o insensibles, como defienden algunos tópicos, sino todo lo contrario: se mueven por valores, saben lo que necesitan y actúan en consecuencia.

Innovación: La innovación, según el diccionario de la Real Academia Española, es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Un aspecto esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No

sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo y difundirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. En las palabras de Eudald Domènech: La innovación por la innovación no sirve para nada. Innovar es crear productos que hagan la vida más fácil.

Creatividad: denominada también inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

1.2.2.Función directiva y de mando.



Es el cumplimiento de la función y el ejercicio de la autoridad según las **normas establecidas**. Es la concentración sistemática y constante de la autoridad en los niveles más altos de una empresa. Es la delegación sistemática y constante de autoridad a los niveles en los cuales se realiza un trabajo.

La función directiva es el trabajo que se asigna a un puesto determinado y debe basarse en el respeto hacia el individuo.

Las **funciones** de instrucción y **mando** sirven para que el empleado conozca sus obligaciones en la organización formal y le proporcionen guía y ayuda adicional respecto a cómo desempeñan adecuadamente sus deberes.

1.2.3. Los estilos de dirección



Un líder es aquel que sabe dirigir positivamente las **emociones** de su equipo.

Las **emociones** son los sentimientos de cada persona que le incitan a comprometerse o no con una organización.

Es por ello que el comportamiento del líder va a determinar en gran medida el éxito o fracaso de dicha organización.

Podríamos decir que un buen líder es aquel que obtiene el máximo rendimiento de su equipo, pero sin incomodar a nadie.

Su objetivo no es que sus empleados trabajen *más*, sino que trabajen *mejor*.

Los 6 estilos de Dirección

Los estilos de dirección son los comportamientos que desarrollan los responsables en el lugar de trabajo y, por lo tanto, la manera en que interaccionan con los demás.

Liderazgo directivo

Se centra en que sus colaboradores cumplan de inmediato con sus instrucciones. Es recomendable utilizarlo en situaciones críticas, ya que su abuso puede provocar la pérdida de compromiso por parte del equipo y la fuga de talento.

Liderazgo capacitador

Provee una visión de futuro a los miembros de su equipo, marcando objetivos sin explicar cómo alcanzarlos. De esta manera, la motivación del equipo aumenta, puesto que cada empleado trabaja para averiguar su propia forma de avanzar.

Liderazgo afiliativo

Crea armonía y relaciones emocionales entre los diferentes miembros de su equipo, es un estilo muy enfocado en la colaboración. Los mejores resultados se obtienen cuando este estilo se combina con otro.

Liderazgo democrático

Su principal objetivo es crear consenso y compromiso entre sus colaboradores para la consecución de tareas comunes. Destaca por su capacidad para escuchar las opiniones de su equipo, sin embargo, no hay que perder de vista el foco en los resultados, que se pueden ver afectados por una escucha excesiva.

Liderazgo de referencia

Se basa en la consecución de resultados excelentes que superen las expectativas. Lidera con el ejemplo, por lo que se utiliza en el desarrollo de colaboradores muy motivados y competentes que tengan un nivel alto de desempeño. No conviene abusar de este estilo, ya que puede influir negativamente en el clima laboral.

Liderazgo de coaching

Ayuda a que sus colaboradores se desarrollen profesionalmente para conseguir su máximo potencial en el largo plazo. Continuamente proporciona feedback a su equipo, así como orientación sobre su desempeño profesional.

Estilos de liderazgo	Características
-----------------------------	------------------------

Liderazgo directivo	Se centra en que sus colaboradores cumplan de inmediato con sus instrucciones.
---------------------	--

Liderazgo capacitador	Provee una visión de futuro a los miembros de su equipo, marcando objetivos sin explicar cómo alcanzarlos.
-----------------------	--

Liderazgo afiliativo	Crea armonía y relaciones emocionales entre los diferentes miembros de su equipo.
----------------------	---

Liderazgo democrático	Su principal objetivo es crear consenso y compromiso entre sus colaboradores para la consecución de tareas comunes.
-----------------------	---

Liderazgo de referencia	Se basa en la consecución de resultados excelentes que superen las expectativas.
-------------------------	--

Liderazgo de coaching	Ayuda a que sus colaboradores se desarrollen profesionalmente para conseguir su máximo potencial en el largo plazo.
-----------------------	---

1.2.4. Gerencia y Liderazgo, La delegación y el control.

Quien está al frente de una empresa, sea del tipo y sector que sea, bien como Gerente, bien como personal directivo de la misma, puede cometer muy diversos errores que le pueden perjudicar a él y a su propia empresa.

DEFINICIÓN DEL CONTROL Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros

de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

ELEMENTOS DEL CONTROL □ Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación. □ Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados. □ Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación. □ Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores

REQUISITOS DE UN BUEN CONTROL: . Corrección de fallas y errores. Previsión de fallas o errores futuros.

1.2.5.Errores básicos en la dirección

- No tener objetivos claros.
- Carecer de prioridades.
- No medir los trabajos que se realizan.
- Ser más “hacedor” que “director”.
- Escasa orientación al cliente.
- No captar las oportunidades de negocio.
- Funcionar por autoridad jerárquica.
- Decidir sin la suficiente información.
- Escasa sensibilidad hacia los colaboradores.
- Falta de afán por mejorar.

No tener objetivos claros:

Es el error más frecuente. Son muchos los directivos “veleta” que van por la vida profesional según les sople el viento, actúan por acontecimientos o por urgencias, no distinguen entre lo urgente y lo importante. Por supuesto, viven centrados en el corto plazo.

Carecer de prioridades:

Aspecto muy ligado con el apartado anterior. Quienes no tienen objetivos tampoco tienen prioridades y, en consecuencia, no saben centrarse en lo principal, en aquellas acciones que les aportan un mayor valor añadido. Viven sumergidos en la permanente trampa de la actividad y gestionan su tiempo por urgencias.

No medir los trabajos que se realizan:

No hay progreso sin medida. Por ello, la única forma de saber si hemos logrado nuestros propósitos es midiéndolos con indicadores determinados al afecto y comparándolos con los objetivos establecidos.

Ser más “hacedor” que “director”:

Hay multitud de directivos que les encanta “hacer”, estar en todas las salsas, realizar “mejor que los colaboradores” el trabajo que les corresponde realizar. Son incapaces de delegar.

Escasa orientación al cliente

Las exigencias cada vez más apremiantes del mercado y de los clientes «externos» hacia que prestemos obligatoriamente una mayor atención a las necesidades y demandas de éstos.

No captar las oportunidades de negocio

Hay muchos jefes preocupados únicamente por resolver los «problemas» que el día a día les presenta. Su orientación es exclusiva hacia los problemas y piensan que les pagan para resolverlos, ¿Y respecto a las oportunidades? No hay tiempo ni voluntad de captarlas. Cuando uno vive excesivamente pegado en el corto plazo no ve ni aprovecha las oportunidades que puede tener al alcance de su mano.

Funcionar por autoridad jerárquica

Todavía hay jefes anclados en el pasado cuya forma de dirección se basa en el poder que ostentan en la organización, o sea, a través de su autoridad jerárquica. El ordeno y mando. La presión sin control y la imposición son las formas habituales de relacionarse con sus colaboradores.

Decidir sin la suficiente información:

El jefe, no tiene tiempo para pensar y en consecuencia, tomará las decisiones sin la correspondiente reflexión. Como sabemos, decidir es el proceso de llevar a cabo una acción con la adecuada información que minimice el riesgo de la misma.

Escasa sensibilidad hacia los colaboradores:

A pesar de lo que se habla de la «importancia» de las personas, de ser el activo más valioso de las organizaciones, es muy fácil encontrar a muchos jefes que no tienen ninguna sensibilidad hacia sus colaboradores: para ellos son simples medios de producción de los que tratan de sacar el máximo provecho.

1.3 Liderazgo y trabajo en equipo

Los roces o discusiones en el lugar de trabajo surgen, a menudo, a partir de algunos problemas centrales: falta de comunicación, no compartir un objetivo común o no tener la habilidad suficiente para resolver problemas. Y muchas veces, cuando los

equipos son fuertes, es porque detrás hay un buen líder. El liderazgo es uno de los pilares del trabajo en equipo y es esencial para el éxito en común. Sin un líder claramente definido, la base del equipo corre el riesgo de derrumbarse.

Beneficios de tener un equipo comprometido

Los empleados comprometidos con su trabajo brindan una gran variedad de beneficios a la empresa. Entre ellos, destacan:

Cultura de trabajo más saludable: los empleados comprometidos son más felices en el trabajo. Es más probable que sean proactivos y ayuden a los demás y es menos frecuente que experimenten agotamiento en el lugar de trabajo.

Responsabilidad: cuando los empleados trabajan por un objetivo en común se enorgullecen de su trabajo. Quieren hacer su trabajo lo mejor posible y trabajarán duro para resolver los problemas de manera rápida y eficiente.

Autosuficiencia: los empleados comprometidos suelen ser autosuficientes. No necesitan ser monitoreados constantemente y esto libera al supervisor para realizar tareas más importantes.

Abiertos al aprendizaje: los empleados activamente comprometidos están abiertos al aprendizaje y la superación personal. Se vuelven más seguros en el trabajo y esto también genera un impacto fuera de su vida laboral. El éxito tanto dentro como fuera del lugar de trabajo es una receta para una vida más feliz.

Mayor productividad. Un empleado satisfecho que siente pasión por su trabajo tendrá una tasa de productividad más alta que alguien que solo está allí por dinero o que no le gusta lo que hace.

Los líderes son capaces de alentar el buen desempeño de sus compañeros y mejorar los resultados de una empresa. Siempre que se ejerza desde la empatía y

el respeto, el liderazgo fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo, claves para generar un buen ambiente laboral y alcanzar las metas propuestas.

1.3.1.La estrategia de movilización de equipos

Organización y Trabajo en Equipo

Es importante analizar y profundizar en la necesaria capacidad de la empresa de aprender a trabajar en equipo, lo cual prácticamente le garantiza su permanencia en el mercado, no se puede hablar de liderazgo organizacional sin aprendizaje en equipo.

Es indiscutible, que organización y trabajo en equipo, son conceptos inseparables, pero lo que sí se debe profundizar es en el cómo mejorar la eficiencia de estos equipos.

Un equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos. Por ejemplo, los equipos de baseball o de otras disciplinas deportivas.

Pero los equipos en ambientes de trabajo, poseen un número más reducido de personas, pueden intercambiar funciones y actividades con flexibilidad de mutuo compromiso entre el equipo y la organización, y han aprendido a manejar sus diferencias de opinión o de enfoque.

Un equipo ha invertido tiempo significativo en aprender a trabajar unido, juntos.

Los equipos proponen cambios, proyectos e innovaciones y las llevan a cabo, las ejecutan.

Igualmente, resuelven problemas y conflictos, toman decisiones y los éxitos o fracasos de las organizaciones, dependen mucho de los esfuerzos de sus participantes. Ej. Los grupos de mejora, los equipos de planificación estratégica.

Trabajar en Equipo

Para que los equipos de trabajo sean efectivos deben evolucionar desde la constitución de un grupo inicial, hasta llegar a las siguientes características:

Objetivos comunes y acordados: Claramente definidos y compartidos.

Tareas definidas y negociadas: desempeños claros y acordados a conformidad con los miembros.

Procedimientos explícitos: para la solución de problemas, la toma de decisiones el acceso a la información, lo cual garantiza fluidez.

Buenas relaciones interpersonales: Clima de respeto y confianza para que se genere sentido de pertenencia.

Alto grado de interdependencia: Tareas complementarias, conciencia del esfuerzo para el logro de objetivos comunes, fomento la cooperación y de estructuras horizontales de comunicación.

Dimensiones de los Equipos de Trabajo:

Por ello es importante tener presente, tres dimensiones claves: La tarea, el procedimiento y el proceso socio-afectivo.

La tarea: En sentido amplio es una palabra que resume qué cosa hará el equipo, para qué se constituyó, cuál es su meta.

El procedimiento: es cómo lo hará, operaciones y actividades -secuencias- que permitan lograr realizar las tareas.

El Proceso socio-afectivo: Las relaciones humanas dentro del equipo, los grados de interacción en cuanto a comunicación, colaboración o interdependencia que facilitan o no, el trabajo del equipo.

Comentario:

Es necesario tener en cuenta que el trabajo en equipo es muy necesario ya que al estar en una empresa todo es un conjunto interrelacionado el cual funciona de manera unida ya que sin algún elemento no se lleva a cabo nada, es muy importante tener en cuenta el tipo de organización la cual debemos tener ya que tiene que ser productiva.

1.3.2.Lo que los jefes esperan de sus colaboradores y lo que los colaboradores esperan de su jefe.

En primera instancia lo que un jefe espera de sus colaboradores generalmente es lo siguiente:

- **Un buen desempeño de las tareas**, unos resultados satisfactorios, eficacia en la labor que se desarrolla.
- **Iniciativa.** Propuestas de mejora. No esperar a que el jefe le indique en cada momento lo que tiene que hacer.
- **Colaboración** con el jefe y con los compañeros.
- **Dedicación, implicación y compromiso.**
- **Responsabilidad.**
- **Profesionalidad.**
- **Honestidad, lealtad y obediencia. Cordialidad. Respeto.**
- **Afán de superación.**

Ahora bien, lo que los colaboradores esperan de su jefe

Por lo general. Lo que los colaboradores esperan de su jefe es lo siguiente:

- **Que les dirijan con eficiencia.** Que les señalen claramente lo que tienen que hacer. Que les guíen hacia objetivos y metas concretas.
- **Delegación y autonomía.** Una vez que el jefe les ha indicado lo que tienen que hacer, que les deje hacer. Que no esté supervisando continuamente su trabajo. Que les deje una cierta iniciativa en el desarrollo de su cometido.
- **Liderazgo:** Que el jefe sea un verdadero jefe. Que tenga autoridad y capacidad de hacerse seguir por su valía personal.
- **Competencia profesional.** No es preciso que el jefe sea el que más sepa del área que dirige, pero si debe tener los conocimientos precisos para comprender la problemática de sus colaboradores.
- **Estímulo y apoyo** en los momentos difíciles.
- **Comunicación clara y adecuada.** Que se les escuche cuando lo precisan. Que sea accesible para sus colaboradores. Hay jefes que atienden a todos menos a las personas que dependen de ellos.
- **Confianza en sus colaboradores.** Que les defienda en situaciones de conflicto. Que no les critique a sus espaldas.
- **honestidad, sinceridad y ejemplaridad.** Que ellos cumplan las normas de disciplina que imponen.
- **Una valoración justa de su actuación profesional.** Los colaboradores no quieren medallas que no se merecen. pero sí el reconocimiento de los trabajos y esfuerzos dignos de ser destacados.
- **Información.** Aportar aquellos datos sobre la situación y marcha de la

- empresa que les permita sentirse integrados en la misma.
- **Equilibrio emocional.** No estar sujetos al día que tiene el jefe.

1.3.3.Coaching

Coaching es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo, a través del cual un profesional debidamente capacitado, acompaña a sus clientes a conseguir sus objetivos. El coach les inspira a maximizar su potencial personal y profesional, de un modo no directivo.

A diferencia de otro tipo de disciplinas de ayuda, al ser en esencia «no directivo» parte de presuponer que el cliente posee los recursos para lograr lo que desea. Y en caso de no disponer de ellos, tiene la capacidad de desarrollarlos y descubrir por sí mismo cómo hacerlo.

En este contexto, a través del coaching es el cliente quien va tomando conciencia de dónde está y dónde quiere llegar. Mediante una conversación no directiva, el coach facilita que emerja lo que el cliente desea lograr de forma libre y responsable. Éste va tomando consciencia de las dificultades y de nuevas maneras de abordar sus desafíos. Y a modo de guía, el coach le acompaña a ir implementando los cambios, internos y externos, necesarios para conseguir lo que se propone.

Coaching es por tanto un viaje hacia el interior. Hacía la esencia del ser. Un viaje para localizar cuáles son tus verdaderos retos y tu propia manera de alcanzarlos. Un proceso individual, en el que te sabes escuchado y atendido de manera única. Y por ello no ofrece recetas genéricas. Te acompaña a encontrar tus propias soluciones para lograr esos resultados extraordinarios.

CASO DE ESTUDIO. Ver el siguiente link para ver video de caso de estudio.

<https://mariajosecano.es/liderazgo/caso-practico-de-liderazgo-en-una-empresa/>



EJERCICIO PRACTICO

1. Los objetivos de aprendizaje

La finalidad de este caso es valorar cuáles deberían ser los aspectos a resaltar del líder dentro del grupo. Por ello se presenta el caso de dos personas de una misma empresa que reflejan dos maneras distintas de liderar a sus colaboradores. De la actividad se desprenden los siguientes objetivos a trabajar tanto en grupo como individualmente:

1. Analizar la situación problemática, aplicando los conocimientos asimilados y las reflexiones que han podido realizar después de haber trabajado las lecciones correspondientes.
2. Contrastar los propios criterios con los de los otros participantes del grupo.
3. Potenciar la capacidad de decisión ante una situación problemática en función de la información de que se dispone.
4. Encontrar una solución común ante la situación problemática que sea fruto del entendimiento entre posibles puntos de vista divergentes.
5. Practicar una dinámica de grupo, que puede ser un instrumento útil para resolver problemas, tomar decisiones, experimentar, diagnosticar o generar mejoras en un ámbito de trabajo real.

2. Planteamiento del caso

Dos maneras distintas de liderar:

Pepe y Ricardo trabajan en una empresa de cosméticos dedicada a la fabricación de productos para la higiene infantil. Ricardo tiene 33 años. Es licenciado en Química y en Biología y posee un máster en Gestión de Empresas. Hace cinco años

que trabaja en esta empresa y desde hace cuatro lidera el equipo de investigación. Es un individuo muy seguro de sí mismo y de sus propias capacidades; le cuesta muchísimo aceptar opiniones distintas a las suyas, por lo que los miembros de su equipo se limitan a realizar su trabajo, sin intentar aportar nuevas ideas o innovaciones. Es incapaz de delegar, excepto pequeñas tareas rutinarias. Dentro del trabajo

se muestra distante y un tanto frío. Sin embargo, siempre parece estar disponible. Cuando piensa que alguien no está cumpliendo correctamente su función, no duda en amonestarlo, a veces públicamente, sin intentar analizar posibles causas. Opina que la base de un equipo es la organización y que si cada cual conoce qué debe hacer con claridad, no tienen por qué surgir problemas de ningún tipo. Por tanto, no admite que alguien no rinda lo esperado. Todas las decisiones que se toman en el equipo deben contar con su aprobación. Cuando está en ambientes informales, es una persona cordial y con gran sentido del humor. Se le valora por su profesionalidad dentro de la empresa, y fuera de ella por su capacidad para animar las reuniones y por el valor que le otorga a la amistad.

Pepe tiene 28 años. Es licenciado en Farmacia, posee un máster en Marketing y se incorporó a la empresa hace tan sólo un año. Lidera el equipo de marketing. Es una persona entusiasta, extrovertida y tiene una gran habilidad para relacionarse con los demás. Demuestra dominio de la empatía: es flexible a la diversidad de alternativas, escucha a los demás y es capaz de analizar los problemas desde posiciones distintas a las suyas. Opina que su equipo está formado por profesionales muy cualificados y que cada cual debe responsabilizarse de su tarea. Su función en el equipo sería la de coordinar todas las decisiones que, sin

excepción, deben tomarse por consenso grupal. Piensa que la base de un equipo es que sus miembros se mantengan cohesionados y opina que el trato equitativo entre todos ellos, incluido el mismo, facilita esa cohesión. Se define a sí mismo como “uno más del equipo”.

Pepe y Ricardo mantienen una buena relación al margen de sus diferencias profesionales. Hoy, se han encontrado en la cafetería de la empresa y han tenido la siguiente conversación:

Pepe: “Estoy un tanto desconcertado. Empecé este trabajo poniendo toda mi ilusión y empeño, dando todo lo mejor de mí y esperando que los demás hicieran lo mismo. Los dos primeros meses parecía que funcionaba, íbamos todos a una. Sin embargo, desde hace cosa de un mes la situación está enrarecida, el proyecto no sale adelante y la última reunión fue un desastre”. “Entre Luis y Carlos ha surgido un enfrentamiento, se acusan mutuamente de pisarse el trabajo”. “Juan intentó boicotear la reunión, contradecía todas mis opiniones y se quejó de la falta de organización del equipo. Dijo que las previsiones del proyecto estaban mal elaboradas y que no podríamos cumplir plazos ni objetivos”. “Como puedes imaginarte, me sentí directamente atacado y no supe qué contestar. Les recordé que éramos un equipo de profesionales y que todos debíamos poner algo de nuestra parte para tirar hacia delante el proyecto. A veces pienso que Juan está haciendo méritos para ocupar mi lugar...”. Ricardo: “Lo que necesita tu equipo es una brújula que lo guíe de forma adecuada. Pepe, siento decírtelo, pero así no vas a llegar a buen puerto. Necesitas coger los mandos de una forma autoritaria, déjate estar de ‘tanto consenso’ y de intentar satisfacer a todos, porque es imposible. Sitúa a cada

cual en su lugar y ponte tú en el tuyo. No confundas las relaciones dentro del equipo con la amistad. Y vigila con Juan, parece que él lo tiene más claro que tú...”.

3. Cuestiones para reflexionar

1. ¿Qué aspectos positivos resaltarías del estilo de liderazgo de Ricardo? ¿Y de Pepe?
2. ¿Qué aspectos negativos resaltarías del estilo de liderazgo de Ricardo? ¿Y de Pepe?
3. Identifica a partir de los aspectos tanto positivos como negativos de ambos liderazgos las consecuencias que pueden tener en el equipo, y qué recomendaciones darías a cada uno.
4. Si fueras un trabajador de esta empresa, ¿en qué equipo te sentirías más cómodo? ¿Por qué? Ten en cuenta que los aspectos que enumeres se relacionarán con lo que más valoras a la hora de trabajar en equipo.

Unidad II

COMUNICACIÓN



Competencias Genéricas • Capacidad de análisis y síntesis. • Solución de Problemas. • Toma de decisiones. • Liderazgo.		
Competencias Instrumentales	Competencias Interpersonales	Competencias Sistémicas
La capacidad motivar al equipo de trabajo	Modo de expresión personal que marca la diferencia y tiene el potencial de enriquecer la vida de los demás	Capacidad de sentir y entender que todos formamos parte de un sistema, con múltiples subsistemas
Competencias Específicas		
Interpreta, representa y transmite, información usando los conceptos específicos y apropiados en el diseño, producción y mejora de productos y servicios en sistemas productivos y organizacionales, facilitando la correcta comprensión entre todas las personas que intervienen en la transformación, de especificaciones, toma de decisiones, ordenes, informes, sugerencias, resultados, que conlleven al logro de los estándares establecidos.		
Actividades de aprendizaje para la evaluación de las competencias		
• Elaborar un resumen sobre la elaboración de memorándum, nota informativa, avisos, renuncia. Indicando objetivos y estructura. Lo envían al blog del profesor. • Elaborar el diseño y representación de psicodrama sobre los siguientes temas: dar una conferencia, una motivación a un grupo de trabajo, solicitud de colaboración a todo el personal de una empresa. • Organizar un ciclo de conferencias sobre liderazgo empresarial. Por equipos de cuatro alumnos, solicita la exposición de una conferencia, presentando el guion y la presentación de apoyo, para la exposición		

2.1. Aprender a hablar y escribir correctamente

Hablar y escribir son habilidades básicas y necesarias con las que cuenta la mayor parte de las personas. Implica mucho más que poner en papel lo primero que se nos viene en mente.

Los pensamientos se transforman en letras, palabras y estas en frases, oraciones, ideas claras que transmitan y generen eso que queremos externa. Hablar y escribir correctamente Es cuestión de:

Práctica

Empeño

Dedicación

Búsqueda y necesidad de comunicar, transmitir.

Deseo de mejorar a cada momento.

Expresarse mediante la palabra, verbal o escrita, es utilizar este tipo concreto de lenguaje para exteriorizar lo que se siente y lo que se piensa. No quiere esto decir que sea la palabra el único instrumento de expresión, pero para nuestros efectos hemos de referirnos siempre al lenguaje como único vehículo normal y como el más universal que existe, sobre todo después que los avances tecnológicos nos han traído los medios de interrelación con las masas, como son la radio, la televisión e internet.

Los elementos que integran la comunicación, cualquiera que sea la naturaleza de ésta, son los siguientes:

Emisor

Receptor

Mensaje

Código

Canal

Contexto

Retroalimentación

Ruido

2.2. Como iniciar conversaciones, como comunicarse ante una audiencia.

1. La primera conversación es una compuerta: piensa en la conversación como una oportunidad para aprender y vivir experiencias nuevas. Simplemente atrévete, acércate e inicia la conversación. Hazlo sencillo, con un saludo y una sonrisa podrás empezar sin problemas.
2. Haz preguntas reales y personales: olvídate del clásico “cómo estas”, “bien y tú”. Atrévete a hacer preguntas personales como “de dónde eres”, “cómo llegaste a esta ciudad”, “de qué trabajas” “cómo elegiste esa carrera”, etc. Te sorprenderá lo dispuesta que está la gente de compartir sus experiencias y su vida. Por supuesto siempre habrán límites en cuanto a qué cosas preguntar, pero este tipo de preguntas suelen ser buenos disparadores para conversaciones más valiosas.
3. Encuentra los “yo también”: busca los intereses en común. Nada mata una conversación más rápido que enfocarse en las diferencias y puntos negativos.

4. Ofrece un cumplido único: dale un cumplido genuino y único a la persona con la que conversas.
5. Pide opinión: Todos tenemos opiniones. Busca un tema general y fácil para que la conversación pueda fluir y cuando llega el momento pídele la opinión de la persona.
6. Está presente: Presta atención a la conversación y escucha de verdad. No te entretengas con el celular o haciendo otra cosa. Mira a la persona a los ojos y conectaste con el momento.
7. Nombre, lugar, animal o cosa: Toma alguno de los elementos de la conversación y nómbralos o parafrásalos mientras hablas. De esta forma demostrarás que escuchaste activamente la conversación y tendrás también algunos puntos para próximas conversaciones. Como comunicarse ante una audiencia

Para todo hay una lista de los top 10. También para hablar bien en público. Aquí van:

1. ¡Demuestra tu entusiasmo! Lo primero que busca el público en un ponente es entusiasmo. Piensa en todas las presentaciones aburridas en las que has estado, probablemente sean la mayoría. Los presentadores suelen ver sus ponencias como un objetivo en sí mismo, un obstáculo que hay que superar.
2. Respira hondo. Cuando estás nervioso, te cuesta más respirar desde el diafragma, tu respiración será más superficial y tendrás menos aire del que necesitas. Esto lleva a que se acelere, porque tu organismo te está diciendo que necesita más oxígeno para atender a la situación de tensión en la que cree que te

encuentras. Si respiras profundamente, tu ritmo cardiaco se ralentizará y podrás usar la tensión a tu favor.

3. Práctica, mucho más de lo que crees que es suficiente. Al menos cinco veces la duración de tu presentación, y mejor si es con alguien de confianza que te diga qué tal lo haces. ¿Te imaginas un cirujano que te fuera a operar de algo serio sin haber practicado antes? La práctica te da confianza y te permite concentrarte en el mensaje y en la audiencia, no en ti mismo.

4. Maneja bien tu voz, es tu mejor arma para hablar en público. Tiene tres componentes: el volumen, el ritmo, y el tono. Combina diferentes niveles de cada componente para dar una inflexión a tu voz que la haga interesante de seguir.

5. Sonríe: la sonrisa te relaja y te hace más cercano a tu audiencia. Piensa en la gente que te cae bien a la primera, probablemente sonrían mucho.

6. Mantén el contacto visual con tu audiencia. De tres a cinco segundos por persona. Esto te permitirá verles como individuos y no como un grupo que quiere destrozar tu autoestima. Además, percibirás si están despiertos o si les estás aburriendo.

7. Organiza mentalmente los apartados de lo que quieres contar a tu audiencia. La buena organización hace que tu presentación fluya. Utiliza notas que muestren las ideas a exponer, no las palabras que vas a usar. No intentes exponer más de tres puntos clave, no los recordarán.

8. Sé creativo. Las presentaciones que se recuerdan son las que hacen que el público se lo pase bien, porque les diviertes o porque atrapas su atención y la mantienes durante toda tu charla. Añade ilustraciones a tu presentación.

9. Asegúrate de que tu mensaje es claro y fácil de recordar. Repítelo varias veces durante la presentación. Diles "si sólo tuvierais que recordar una cosa de lo que os he contado hoy, sería esta..."

10. Busca oportunidades para hablar. A grupos o a personas. Cuantas más veces lo hagas, mejores resultados tendrás. ¿O piensas que los campeones olímpicos nacen hechos? Necesitas tiempo para asimilar lo que aprendes.

2.3. Conocer a la gente por su lenguaje corporal.

El lenguaje corporal, que no es más que todo lo que tú trasmites por medio de movimientos o gestos, delata completamente tus sentimientos o percepción acerca de la persona con la que está interactuando.

El cuerpo tiene su propio lenguaje, es un idioma mudo, pero tan expresivo que comunica más que las palabras, los expertos dicen que en una conversación el 65 por ciento de la comunicación se produce de forma no verbal, las palabras son el 35 por ciento restante, influyen más el tono y los matices que las palabras, estas pueden llegar a engañar, pero los gestos corporales son delatores.

Las mujeres tienen una habilidad innata para percibir y descifrar señales no verbales, si ellas creen que las están mintiendo, sucede en realidad, mientras las palabras dicen una cosa, el lenguaje del cuerpo cuenta otra historia.

La intuición femenina no es un tópico sino el resultado de una mayor actividad del hemisferio derecho del cerebro, el encargado de las funciones intuitivas, lo que hace es reunir para comprender, mientras que el hemisferio izquierdo, el de la racionalidad, se para a analizar, merece la pena prestar atención a este código de señales.

El lenguaje de los gestos es muy revelador, aprender este alfabeto básico y te ayudará a saber lo que significan algunos de los gestos más habituales:

Cruzar los brazos: Denota una actitud defensiva.

Llevar la mano a la boca: Es decir una mentira.

Acariciarse la barbilla: Es evaluar y decidir.

Comerse las uñas: Autocontrol.

Ponerse los dedos en la boca: Denota necesidad de seguridad, nerviosismo

Una sonrisa falsa: Engaño, traición, deslealtad

Un lenguaje universal es la mirada de los ojos, si te miran a los tuyos fijamente: Denotan que no hay nada que esconder, es limpia la conversación, también denota dominio de la persona.

Si los ojos no sonrían y se muestran esquivos y La mirada es falsa: Denota engaño.

Cuando los pulgares asoman por el bolsillo: Expresan dominio y seguridad.

2.4. Guiones, discursos y frases para decir en una presentación

Incluso después de pasar horas preparando y practicando tu discurso, cuando llega el momento de ponerse frente a la audiencia y entregar la charla, sólo tienes unos pocos segundos para crear la atmosfera de la habitación y construir una relación. Aprende como empezar un discurso y causar una gran impresión en tu audiencia usando estos 7 poderosos consejos.

1.Comienza con una emoción fuerte

Las emociones fuertes, ya sean positivas o negativas, pueden captar la atención de tu audiencia y configurar la discusión de una manera interesante. Usa palabras fuertes como «odio», «amor» o «peor». Por ejemplo, al pronunciar un discurso sobre

el trabajo en equipo, podrías comenzar diciendo lo siguiente: «Lo que me encanta de los pingüinos emperador es que saben cómo dar el golpe por el equipo. Muestran una actitud feroz, ambiciosa y territorial en las peores condiciones climáticas cogiendo su turno en la lucha contra los elementos por el bien de su equipo».

Tu objetivo es obtener una reacción de tu audiencia al comienzo de tu discurso, lo que hará que se centren en tu mensaje.

2. Haz referencia a acontecimientos actuales o históricos

Enlazar tu mensaje a eventos actuales o históricos puede ayudarte a iniciar un discurso de una manera inmediatamente relacionable. Intenta trazar paralelismos entre eventos conocidos y tu contenido. Esto familiarizará a la audiencia con tu tema sin un preámbulo adicional. Usa imágenes y vídeos relevantes en tu presentación y aprovecha las animaciones de zoom de Prezi para ayudar a tu audiencia a visualizar la forma en que estos acontecimientos están conectados. Solo ten en cuenta al elegir el evento actual al que haces referencia, asegurarte de que sea relevante para tu contenido y generalmente deberías evitar polarizar temas como la política.

3. Comienza con una estadística impactante

Cuantificar tu contenido con una completa estadística puede ayudarte a establecer credibilidad inmediata y también hacer que tu mensaje se sienta más real. Para que esto sea eficaz, sin embargo, es necesario elegir un número que sea realmente impresionante. Decir que una campaña impulsó una retención del 10% puede no sonar muy bien por sí misma, pero si decir que es una mejora del 100% con respecto a los esfuerzos del año pasado. Es mejor añadir esta última cifra en este contexto para ayudar a la audiencia a comprender la importancia del objetivo conseguido.

Para conseguir realmente que este punto llegue al público y se vayan a casa con él en la mente, utiliza gráficos de datos o metáforas visuales para ilustrar las estadísticas.

4. Usa una anécdota

Comenzar un discurso con una historia, anécdota personal o caso de estudio son algunas de las formas más efectivas de captar la atención de la audiencia. Si bien tu historia puede ser en torno a un evento (ver #2 arriba), las historias personales son mejores para humanizar tu mensaje y ayudar a la audiencia a involucrarse más en lo que tienes que decir.

Llama su atención haciendo que tu presentación sea más interactiva

Antes de incluir una historia, primero piense en tu objetivo al dar el discurso. ¿Qué emoción quieres provocar de tu audiencia? Encuentre la anécdota adecuada para compartir, y luego trabaja para darla con el ritmo y el tono correctos. La narración de historias puede ser una de las mejores formas de informar e inspirar a otros, así que aprende a incorporar narraciones convincentes para que tu mensaje sea más memorable.

5. Involucra a tu audiencia

Una excelente manera de llamar la atención de tu audiencia es involucrarlos de inmediato. Un método es hablar con tu audiencia, no para tu audiencia. Hacer preguntas al comienzo de tu discurso consigue la participación de la audiencia desde el principio. Sentirán que son parte de la presentación, y también los entenderás mejor. Por ejemplo, durante un discurso de capacitación en medios, pídeles a las personas que piensen en su mayor temor al ser entrevistados por una

cámara o un micrófono, luego pídele a un par de personas que compartan ese pensamiento con la audiencia.

Las mejores presentaciones son interactivas, como si estuvieras chateando con tu audiencia con una taza de café. Mientras hablas, cambia la velocidad y el tono de tu voz.

Otra forma de involucrar a tu audiencia es pedir una muestra de manos (que levanten la mano a una pregunta concreta). Esta es una excelente manera de mostrar a todos cómo se comparan sus respuestas con las de sus compañeros. Por ejemplo, para un taller de capacitación, puedes comenzar preguntando: «¿A cuántos de ustedes les encanta hablar en público?» Lo más probable es que se vean muy pocas manos levantadas, lo que puede ser un buen punto de partida para el resto de tu charla.

6. Introduce un problema

Imaginar cómo comenzar un discurso no tiene por qué ser difícil, incluso algo tan simple como presentar el problema que deseas resolver puede ser efectivo. Elige un problema que la mayoría de tu audiencia comparta para captar realmente su atención. Por ejemplo, podrías comenzar diciendo: «X por ciento de los Baby Boomers no tienen suficiente dinero de jubilación reservado para que puedan mantenerse el resto de sus vidas. Necesitamos abordar este problema y tomar medidas para asegurarnos de que todos los que se jubilan puedan continuar viviendo cómodamente”.

7. Usa tu lenguaje corporal

Tu lenguaje corporal juega un papel importante en entretener y cautivar a tu audiencia. No te quedes detrás del podio ni mires la pantalla. Muestra tu pasión al

mando del escenario y muévete con un lenguaje corporal seguro. Incluso puedes comenzar tu discurso caminando hacia la audiencia. Al eliminar las barreras entre tu persona y los oyentes, estos prestarán más atención a lo que estás diciendo.

CASO DE ESTUDIO

1- “La otra persona no me entiende”

Problema detectado: No existe la autoexpresión emocional que describa el “cómo me siento”. Se espera que el otro lo sepa.

Solución: El primer paso siempre partirá de uno mismo. En este caso, el análisis de la situación a través de la introspección (detectar cómo me siento, qué pensamientos me hacen sentir de este modo, qué creencias refuerzan mi estado, qué papel juegan los demás en todo ello, etc.). Tras aumentar el autoconocimiento será más fácil comunicar desde la autoexpresión emocional y encontrar una forma coherente para el contenido que se desea trasladar.

2- “Cree que estoy enfadado pero en realidad estoy decepcionado”

Problema detectado: la emoción que el otro recibe es distinta a la que se desea expresar. Existe la creencia de “no quiero que me vea triste, no quiero que me vea débil”.

Solución: La tristeza y la rabia son dos caras de una misma moneda. Por ello, es fácil que aparezca una en representación de la otra. El problema surge cuando la emoción que expresamos nos aleja de nuestro objetivo. En este caso, el análisis del término “débil” y los significados implícitos facilitaría una construcción más funcional del término que aproxime a ambas partes.

3- “No entiendo qué quiere decir”

Problema detectado: dificultad para comprender un significado

Solución: Sentirse con derecho a preguntar y pedir. “A qué te refieres con...” es una pregunta clave para no dar por hecho el mensaje.

4- “Lo explico y no es suficiente”

Problema detectado: Existe la autoexpresión emocional, pero es demasiado general (Ej.: estoy mal, estoy ansioso, estoy desmotivado, etc.)

Solución: Desglosar el todo (“estoy mal”) en partes con el objetivo de especificar y puntualizar para ser comprendido (“mi malestar está relacionado con la incomprensión que vivo en el trabajo, pero más concretamente, por el trato que recibo de un compañero que, hasta hace poco tiempo, era una persona en quien confiaba...”)

5- “Nadie me escucha”

Problema detectado: la actitud del emisor es pasiva. Pide ser escuchado, pero no pone voz a sus mensajes y no establece límites a aquellas maniobras ajenas que dificultan su expresión.

Solución: Hablar desde la voz asertiva que preserva sus necesidades y respeta las necesidades de los demás, construyendo un contexto favorable para comunicar a la vez que limita aquellas actitudes que boicotean su discurso.

CASO PRACTICO

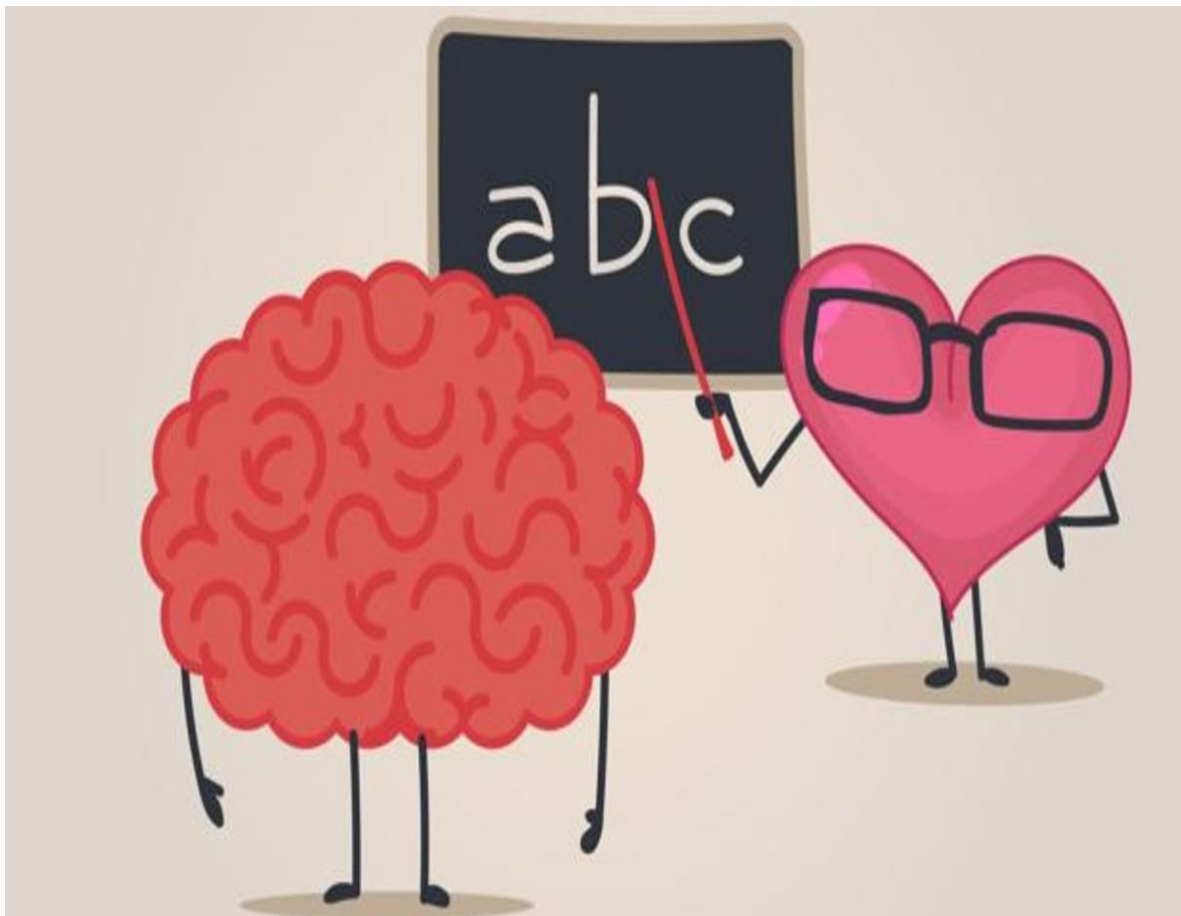
Instrucciones: Escribe en el recuadro la respuesta correcta de acuerdo al concepto:



		conjunto de señales o signos que forman el mensaje.
		la información a transmitir.
		quien emite el mensaje (hablante)
		quien recibe el mensaje (oyente)
		el medio por el cual se transfiere el mensaje (telf, carta, etc).

INTELIGENCIA EMOCIONAL

UNIDAD III



Competencias Genéricas • Capacidad de análisis y síntesis. • Solución de Problemas. • Toma de decisiones. • Liderazgo.		
Competencias Instrumentales	Competencias Interpersonales	Competencias Sistémicas
La capacidad motivar al equipo de trabajo	Modo de expresión personal que marca la diferencia y tiene el potencial de enriquecer la vida de los demás	Capacidad de sentir y entender que todos formamos parte de un sistema, con múltiples subsistemas
Competencias Específicas		
Desarrolla la capacidad de conducir las propias emociones y de controlarlas dependiendo de la situación en que se esté, así como el uso de los sentimientos y control emocional en la influencia positiva de sí mismo y de los demás, incluyendo la conducción del liderazgo, la empatía, la motivación, comunicación y manejo de relaciones. Todo esto en el manejo de sistemas organizacionales establecidos y en la creación e incubación de nuevas empresas.		
Actividades de aprendizaje para la evaluación de las competencias		
• Realizar un mapa conceptual sobre temas expuestos. • Diseñar y representar un psicodrama sobre los siguientes temas: “manejo del enojo, manejo de la frustración, motivación de logro, liderazgo, afrontar el cambio, aprovechamiento de la diversidad, conciencia emocional”. • Elaborar un resumen sobre temas y casos discutidos. • Elaborar un anteproyecto de negocio que le genere utilidades, empleando los conceptos de la inteligencia financiera. • Diseñar una estrategia para la mejora de un producto, para vender la idea a la gerencia. Basándose en los textos: 19, 20, 21.		

3.1. Inteligencia emocional y social.

La inteligencia social se define como la capacidad de una persona para comunicarse y relacionarse con otros en forma empática y asertiva. Esta capacidad parte de conocerse a sí mismo y tener una buena gestión de emociones, por esto podemos decir que está muy ligada a la inteligencia emocional, pero no son exactamente la misma cosa.

La inteligencia emocional parte de la introspección y cubre aspectos como la conciencia emocional y la aplicación de emociones en el proceso cognitivo para resolver problemas; tiene más que ver con los procesos que lleva una persona por sí misma antes de entrar al momento de una interacción.

Cuando ya se está en una interacción es cuando la inteligencia emocional une fuerzas con la inteligencia social, que cubre tareas como la expresión, el diálogo, la escucha, la conciliación y el aprendizaje consecuente de la comunicación con otros.

¿Qué habilidades incluye el desarrollo de la inteligencia social?

La inteligencia social contiene las habilidades necesarias para comunicarse efectivamente con base en la empatía, el autoconocimiento, la escucha y la lectura de emociones en otras personas. Entre estas se listan:

1. Capacidad verbal, no verbal y conversacional fluida

La parte más básica de la inteligencia social es simplemente expresión verbal. El habla y el dominio del lenguaje no verbal es la plataforma principal por la cual un mensaje es transmitido. El usar las palabras correctas, el tono idóneo y una intención certera es el primer paso de que una comunicación efectiva.

2. Conocimiento sobre roles sociales y costumbres

Estar al tanto de las reglas sociales, costumbres e idiosincrasia de determinado grupo es parte de las aptitudes manejadas por la inteligencia social. Facilita la interacción con personas de diferentes edades, orígenes geográficos, religiones e identidades culturales.

3. Capacidad de escucha

El ejercicio de la escucha efectiva es fundamental para el desarrollo de la inteligencia emocional, ayuda a conectar con los interlocutores, prevenir conflictos y obtener aprendizajes a través del diálogo. Esto contribuye al crecimiento personal.

4. Entendimiento sobre cómo funciona la sensibilidad del otro

Entender lo que activa las emociones de las personas, ya sean negativas o positivas, es en sí el ejercicio de la empatía, y facilita la comunicación con las demás personas, ya que incluye en nuestro discurso las particularidades de los interlocutores.

5. Ejecución de rol y eficacia social

Esta habilidad permite adaptarse a diferentes entornos sociales, tener una idea clara de lo que socialmente se espera de nosotros en un ambiente, ya sea familiar, laboral, amistoso, de soporte o algún otro ayuda a reducir el estrés y asegura interacciones más constructivas.

6. Construcción y mantenimiento de una imagen externa

Consiste en la habilidad de presentarnos a otros en forma que conecte con las demás personas sin alejarnos de lo que define la nuestra. El objetivo es manejarse en una forma sincera hacia la persona que somos pero abierta a adoptar conductas

que muestren empatía, consenso y comprensión de las particularidades de los demás.

3.2. Desarrollo de la Inteligencia Financiera

Se llama inteligencia financiera a los conocimientos que nos permiten solventar los problemas que surjan alrededor de nuestras finanzas. Existen tres puntos clave para el desarrollo de este tipo de inteligencia:

- No gastar sin necesidad.
- Contar con una estrategia de ahorro y consumo.
- Encontrar nuevas formas de ganar dinero que no supongan un mayor tiempo trabajando, por ejemplo, con ingresos pasivos o inversiones.

Inteligencia emocional financiera

Además, existe otro término, la inteligencia emocional financiera. Esta es la que implica a nuestras emociones en las decisiones que tomamos en torno a las finanzas. Este hecho tiene su propia rama de estudio dentro de la neurociencia y afecta directamente a nuestra relación con el dinero.

Estas son algunas de las cuestiones que rodean a este tipo de inteligencia:

- Miedo a la pérdida
- Adicción al riesgo
- Placer del corto plazo
- El ego al no saber admitir pérdida de dinero

¿Por qué es tan importante esta inteligencia?

Tanto en el mundo de las finanzas personales como en el mundo de las finanzas profesionales, es importante contar con las capacidades que te aporta la inteligencia

financiera. La razón por la que tiene tanto valor viene dada por la ayuda que nos da para tomar mejores decisiones en torno a la administración del dinero.

Es clave contar con una mente positiva frente al dinero que nos ayude a planificar y a crear esas nuevas fuentes de ingresos pasivos que nos permitan contar con dinero futuro y no acarrear de forma continua deudas.

Qué tener en cuenta en torno a nuestra inteligencia financiera

Para poder meternos de lleno en cómo desarrollar nuestra inteligencia financiera debemos tener en cuenta varios puntos importantes y ver cómo podemos educarlos para conseguir llegar a nuestra meta. Es relevante que seamos capaces de concienciarnos con respecto al dinero, darle el valor que realmente tiene y saber que para ganar cada peso que tienes en el banco has debido trabajar muy duro, no debes desperdiciarlo.

Antes de comenzar con algunos puntos cruciales a tener en cuenta, puedes analizar a qué tipo de perfil financiero perteneces. Según la teoría del experto en finanzas personales, Ken Honda, existen estos tipos de personalidades:

- El ahorrador compulsivo.
- El derrochador.
- El obsesionado con hacer dinero.
- El indiferente.
- El derrochador de ahorros.
- El jugador.
- El preocupado.

Si consigues identificarte con alguno de ellos, te resultará más sencillo trabajar en estos puntos de desarrollo para poder adquirir la inteligencia financiera que precisas.

Analiza tu situación financiera

Antes de nada, debes comenzar con un análisis de tus condiciones económicas. De esta forma puedes ser consciente de la realidad de tus ingresos y tus gastos, confirmar si tienes o no capacidad de ahorro y ver si estamos recibiendo todo el dinero del que precisamos o lo desperdiciamos en compras que no tienen sentido.

Organiza tus cuentas

Conseguir hacer un registro de tus ingresos y tus gastos puede ser una gran idea a la hora de sanear nuestras finanzas y adquirir herramientas para mejorar nuestra inteligencia financiera. Organizar y ver cómo entra y sale el dinero de nuestras cuentas nos ayudará a gestionar mucho mejor nuestro dinero.

Una buena idea es planificar los gastos y los ahorros. Poco a poco verás cómo eres más consciente de todos lo que puede ser superfluo y de lo que es realmente necesario, tus cuentas irán creciendo.

Cuidado con los créditos

Es muy tentador contar con ayudas que te permitan hacerte de una forma más fácil con lo que quieres o necesitas, sin embargo, la idea principal de la inteligencia financiera es la de ayudarte a tener tu propia libertad, contar con ahorros suficientes para el futuro. Si ahora pasas el día pagando intereses, no podrás contar con el dinero suficiente en tu cuenta para cuando de verdad lo necesites.

Haz que tu dinero trabaje

Es interesante que pongas a trabajar tu dinero para que rinda. No apuestes por un solo sitio y diversifica. Puedes invertir en bolsa, en fondos de inversión, en planes de pensiones...

3.3. Poder mental aplicado a las ventas de ideas

El poder de la mente radica en la generación de ideas al momento de vender.

Nuestro poder de persuasión al momento de vender la idea que hemos creado, el cómo ofrecer esa idea ante un público y cómo lograr que el público se percate que ha comprado ya nuestra idea.

Desde un plano general, la persuasión es la capacidad o habilidad para convencer a una persona mediante razones o argumentos para que piense de una determinada manera o haga cierta cosa. En ocasiones, las intenciones que tiene una persona en el proceso de persuadir quedan claras por ambas partes, es decir, tanto la persona que está poniendo en práctica esta capacidad como la que está siendo influenciada son conscientes del suceso. Por otro lado, si se enfoca la persuasión desde un ámbito empresarial, se trata de un concepto asociado con varios elementos que están relacionados con las ventas y la consecución de objetivos.

Los grandes profesionales de éxito encargados de estas tareas dominan y conocen a la perfección el arte de persuadir, principalmente mediante el uso de la comunicación verbal y no verbal entre muchas de sus técnicas. Cualquier persona dentro de una empresa puede desarrollar esta técnica para alcanzar las metas deseadas, y no solo a nivel empresarial, sino también en lo personal. Hoy en día la capacidad para comunicarse de forma persuasiva es una de las habilidades más buscadas dentro de las empresas. Se trata de una habilidad que sirve para influir

en los demás, es decir, para influir en el personal, en el público objetivo, en los miembros del equipo y posiblemente en lo más importante, los clientes.

La capacidad de la persuasión en un entorno de trabajo dependerá, no solo de la persona en cuestión o de la posición que se desempeñe dentro de la empresa, sino que existen muchos otros factores como la percepción del entorno o la credibilidad que puedan otorgarle otras personas. Se trata de una habilidad con un elevado grado de complejidad la cual permitirá al directivo alcanzar sus objetivos en un periodo de tiempo realizable. Sin embargo, antes de emprender un camino con esas características de convencer a los demás, es necesario practicar procedimientos o técnicas de actuación que afiancen tu habilidad persuasiva.

CASO DE ESTUDIO

De acuerdo a los puntos planteados con respecto a la Inteligencia Emocional propuesta por Goleman, te pedimos analizar el siguiente caso:

A diario, los periódicos nos acosan con noticias que hablan del aumento de la inseguridad y de la degradación de la vida ciudadana. Fruto de una irrupción descontrolada de los impulsos. Pero este tipo de noticia simplemente nos devuelve la imagen ampliada de la creciente pérdida de control sobre las emociones que tiene lugar en nuestras vidas y en las vidas de quienes nos rodean. Nadie permanece a salvo de esta marea errática de arrebatos y arrepentimientos que, de una manera u otra, acaba salpicando toda nuestra vida.

En la última década hemos asistido a un bombardeo constante de este tipo de noticias que constituye el fiel reflejo de nuestro grado de torpeza emocional, de nuestra desesperación y de la insensatez de nuestra familia, de nuestra comunidad y, en suma, de toda nuestra sociedad. Así el caso de David Pologruto.

Hasta la fecha no ha sido posible determinar todavía el motivo exacto que indujo a un brillante estudiante de secundaria a apuñalar con un cuchillo de cocina a David Pologruto, su profesor de física.

Pasemos ahora a describir los hechos: Jason H., estudiante de segundo año del instituto de Coral Springs (Florida) e indudable candidato a matrícula de honor, estaba obsesionado con la idea de ingresar en una prestigiosa facultad de medicina como la de Harvard.

Pero Pologruto le había calificado con un mala nota, una nota que le obligaba a arrojar por la borda todos sus sueños, de modo que, provisto de un cuchillo de carnicero, se dirigió al laboratorio de física y, en el transcurso de una discusión Proyecto aplicación: Fundamentos de la inteligencia interpersonal CASO Inteligencia Interpersonal con su profesor, no dudó en clavárselo a la altura de la clavícula antes de que pudieran detenerlo por la fuerza. El juez declaró inocente a Jason porque, según decia la sentencia — confirmada, por otra parte, por un equipo de psicólogos y psiquiatras— durante el altercado se hallaba claramente sumido en un estado psicótico.

El joven, por su parte, declaró que, apenas tuvo conocimiento de la nota, pensó en quitarse la vida pero que, antes de suicidarse, quiso visitar a Pologruto para hacerle saber que la única causa de su muerte sería su baja calificación.

La versión de Pologruto, no obstante, fue muy diferente, puesto que, según él, Jason se hallaba tan furioso que «creo que me visitó completamente decidido a atacarme».

Más tarde, Jason ingresó en una escuela privada y, dos años después, logró graduarse con la nota más alta de su clase. De haber seguido un curso normal,

hubiera alcanzado un sobresaliente, pero decidió matricularse en varias asignaturas adicionales para elevar su nota media, que finalmente fue de matrícula de honor.

Pero a pesar de que Jason hubiera terminado graduándose con una calificación extraordinaria, Pologruto se lamentaba de que nunca se hubiera disculpado ni tampoco hubiera asumido la menor responsabilidad por su agresión.

Referencia:

Goleman, D. (2018). La Inteligencia Emocional: Porque es más importante que el cociente intelectual. Ediciones B.

EJERCICIO PRACTICO

Instrucciones: De acuerdo a lo que has aprendido sobre la inteligencia emocional y social en el taller. Responde como resolverías las situaciones de una forma inteligente tanto emocional como social. Explica detalladamente como resolverías cada una de las siguientes situaciones:

1. Eres Jefe del departamento de Mercadotecnia y cuentas con empleados que critican a sus compañeros de trabajo, se quejan continuamente y expanden rumores infundados, debes actuar. ¿Qué harías?
2. Eres el Gerente de recursos humanos, y tras una análisis y evaluación encuentras que existen trabajadores que son prácticamente siempre impuntuales, llegando 5 o 10 minutos más tarde. Si no actúas, solo conseguirás que el resto de compañeros, al ver que no tiene castigo, imiten su comportamiento. Lo que era un caso aislado se puede convertir en un problema para tu empresa. ¿Qué harías?
3. Una de las acciones más difíciles de implementar son la gestión de los cambios en las organizaciones. Resulta que en la empresa que estás trabajando

implementaran un Sistema de Gestión de Calidad y esto trae consigo muchos cambios. Los equipos están cómodos en una zona de confort, tú también. Tienes miedo e incertidumbre, sin embargo, los cambios se habrán de realizar. ¿Cómo actuarías ante dicha situación? R= observaría a las personas a las que se le realizara el cambio, por lo que vería cuáles son sus mejores cualidades y les practicaría que hay puestos vacantes donde podrían resaltar más por sus habilidades y así tal vez se sentirían más cómodos con los cambios.

4. En casi todos los lugares podemos observar la discriminación. Uno de esos lugares son las empresas, debemos evitar todo tipo de discriminación ya que además de influir en una baja productividad de algunos de los empleados y un mal clima laboral, esto puede suponer problemas legales para la empresa. Un ejemplo de discriminación muy común en las compañías es el empleado que siente que continuamente recibe las tareas de menor responsabilidad y más aburridas, generando en él un resentimiento hacia sus compañeros, superiores y empresa. ¿Qué harías para ser parte de la disminución de la discriminación en la empresa?

5. Recuerda un conflicto que hallas tenido recientemente, analiza... Si hubieras tenido conocimiento sobre la forma asertiva de resolver los problemas o situaciones difíciles a través de la inteligencia emocional y social, ¿Cómo hubieras resuelto dicha situación?, ¿Habrías cambiado la forma en que respondiste?, ¿Qué hubieras hecho distinto?

Explica brevemente tu situación y forma en que resolviste el problema, así como lo hubieras resuelto si hubieras tenido conocimiento sobre la inteligencia emocional y social.

Para finalizar te comparto el siguiente poema:

Dueño de mis emociones

Hoy seré dueño de mis emociones. Si me siento deprimido, cantaré. Si me siento triste, reiré. Si me siento enfermo, redoblaré mi trabajo. Si siento miedo, me lanzaré adelante. Si me siento inferior, vestiré ropas nuevas. Si me siento inseguro, levantaré la voz. Si siento pobreza, pensaré en la riqueza futura. Si me siento incompetente, recordaré éxitos del pasado. Si me siento insignificante, recordaré mis metas. Hoy seré dueño de mis emociones. Si se apodera de mí la confianza excesiva, recordaré mis fracasos.

Si me siento inclinado a entregarme con exceso a la buena vida, recordaré hambres pasadas.

Si siento complacencia, recordaré a mis competidores. Si disfruto de momentos de grandeza, recordaré momentos de vergüenza. Si me siento todopoderoso, procuraré detener el viento. Si alcanzo grandes riquezas, recordaré una boca hambrienta.

Si me siento orgulloso en exceso, recordaré un momento de debilidad. Si pienso que mi habilidad no tiene igual, contemplaré las estrellas. En definitiva, hoy seré dueño de mis emociones.

Og Mandino

TOMA DE DECISIONES

UNIDAD IV



Competencias Genéricas • Capacidad de análisis y síntesis. • Solución de Problemas. • Toma de decisiones. • Liderazgo.		
Competencias Instrumentales	Competencias interpersonales	Competencias Sistémicas
La capacidad motivar al equipo de trabajo	Modo de expresión personal que marca la diferencia y tiene el potencial de enriquecer la vida de los demás	Capacidad de sentir y entender que todos formamos parte de un sistema, con múltiples subsistemas
Competencias Específicas Crea una mentalidad de análisis, interpretación, evaluación y determinación de acciones que beneficien y reditúen en las actividades organizacionales, sociales y personales, en el esquema de “ganar-ganar”, que cumplan con los estándares establecidos en los marcos económicos, sociales y ecológicos, y que conlleven a una evolución armónica sustentable. Así como, en el emprendimiento e incubación de nuevas empresas que incidan en el desarrollo socioeconómico de la región		
Actividades de aprendizaje para la evaluación de las competencias • Elaborar un mapa conceptual del tema discutido. • Realizar un resumen sobre las tipologías de Adler y Jung. • Construir un análisis retrospectivo sobre las reglas que operaron en la toma de decisiones en la elección de la carrera que estudia. • Conformar equipos del grupo y realizar un análisis de las características, valores de un líder que necesitan para ellos. • Analizar las características potenciales para llevarse con los demás y las diferencias emergentes por equipo, • Establecer una negociación para llevarse en forma armónica. • Realizar la actividad integradora: Autoevaluación. • Elaborar un resumen auto evaluativo, donde cada estudiante identifique su propio estilo de liderazgo, inteligencia emocional, toma de decisiones y comunicación		

4.1. La toma de decisiones, concepto y proceso.

La toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

La toma de decisiones forma parte de nuestro diario vivir, En nuestra vida profesional también tomamos diariamente decisiones que pueden marcar nuestro futuro en la empresa y el éxito o fracaso de una idea o proyecto.

4.2. Reglas para la toma de decisiones.

Toda persona que debe tomar una decisión, ya sea en una organización o en su vida personal, considera dos aspectos:

Los aspectos racionales y analíticos

Los aspectos emocionales y de temperamento personal

No podemos olvidar, también, la famosa intuición, que no deja de ser un sesgo del aspecto emocional, pero que algunos saben cómo utilizar muy bien y con resultados brillantes y otros no tanto...

Al tomar en cuenta estos dos aspectos, la persona que está en un proceso de toma de decisiones en las organizaciones aun está bajo la presión de un tercer factor: el tiempo.

Reglas para la toma de decisiones:

I. Definir el Problema

Puedes preguntar a ti y a otros lo siguiente:

¿Qué crees que causa el problema?

¿Dónde, cómo y qué está pasando?

¿Con quién está pasando?

¿Por qué está pasando?

Describe de manera específica el problema.

II. Busca las Causas Potenciales del Problema.

En esta fase es importante recibir la retroinformación de los que notan el problema o quienes están siendo afectados por él.

Escribe cuáles son tus opiniones y que has escuchado de otros.

Haz una descripción de la causa del problema, en términos de lo que está pasando, dónde, cuándo, cómo, con quién y por qué.

III. Identificar Alternativas para Resolver el Problema.

Desarrollar una “tormenta de ideas” para la solución del problema.

La “tormenta de ideas” consiste en coleccionar el mayor número de ideas posibles y luego cernir las mismas para encontrar la mejor idea.

IV. Seleccionar una alternativa para resolver el problema.

Se ha de considerar:

¿Cuál alternativa resolverá el problema a largo plazo?

¿Cuál alternativa es más realista al momento?

¿Qué recursos tenemos? ¿Están accesibles?

¿Tenemos el tiempo suficiente para implementar la alternativa?

¿Cuál es el riesgo asociado a cada alternativa?

V. Establecer el plan de acción para la implementación de la mejor alternativa.

Considerar lo siguiente:

¿Cómo la situación se verá cuando el problema sea resuelto?

¿Qué pasos se han de tomar para la implementación de la mejor alternativa para resolver el problema?

¿Qué sistemas o procesos deberían ser cambiados por una política o procedimiento?

VI. Monitorear la Implementación del Plan.

Algunos aspectos a considerar:

Observar que se estén dando lo esperado a través de la implementación.

Cotejar que se esté llevando a cabo el itinerario o agenda programada.

Si el plan establecido no está dando los resultados esperados favor de revisar el plan.

VII. Verificar si el plan ha sido efectivo o no.

Una manera de ver su efectividad es verificar que las operaciones vuelvan a la normalidad.

Auscultar si los cambios realizados evitarán el mismo problema en el futuro.

Preguntarnos que hemos aprendido del proceso de toma de decisiones (conocimiento, entendimiento, destrezas).

Realizar un memorando que describa los logros del esfuerzo durante el proceso de resolver el problema y compartirlo con todos/as.

4.3. Toma de decisiones y liderazgo.

La toma de decisiones es una de las principales funciones del liderazgo. Su impacto puede repercutir en el rumbo de la organización, la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa, de allí deviene gran parte de su trascendencia.

La práctica del liderazgo involucra dirigir, lo que supone tomar decisiones. Esta es buena parte de las labores que deben desempeñar los líderes. Algunas de estas decisiones, se sustentan en metas y objetivos establecidos, de medio y largo plazo. Mientras que otras, requieren una resolución inmediata.

En estos casos, uno de los principales retos a la hora de tomar una decisión es la incertidumbre y el miedo al error. Sin embargo, no hay decisiones correctas o incorrectas, existen decisiones en mayor o menor medida, apropiadas a los objetivos, al entorno y las condiciones del momento en que se realizan. A continuación, conozcamos más sobre el proceso de toma de decisiones en el liderazgo.

¿EN QUÉ CONSISTE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS?

La toma de decisiones en las empresas consiste en un proceso a través del cual se efectúa una selección entre diversas alternativas o posibles maneras para solventar diferentes circunstancias, puede implicar riesgos e incertidumbre.

Al momento de tomar una decisión, de cualquier naturaleza, se requiere conocer, percibir, y evaluar el problema, para de este modo brindarle una resolución. En algunas oportunidades, por ser cotidiano y simple, este proceso se desenvuelve de modo implícito, solucionándose rápidamente.

No obstante, pueden presentarse otros casos en los que los resultados de una “mala” o “buena” elección, podrían generar consecuencias en un entorno laboral, influyendo en el éxito o fracaso de la empresa, por lo que, ameritan un proceso con mayor estructuración, ofreciendo más información y seguridad para la resolución del problema.

Existen varias perspectivas o visiones desde donde los líderes pueden tomar decisiones, estableciendo procesos diferentes, específicamente:

Desde una visión racional, frente a las diferentes alternativas, al momento de tomar decisiones, el líder establece las metas, distingue la problemática, ordena y evalúa las opciones, elige una de ellas y mantiene un seguimiento sobre su progreso.

A partir de una perspectiva conductual, el líder puede implementar estrategias y pautas cimentadas en el sentido común y la suboptimización, comprendida como la propensión a admitir un resultado menor al que se podría obtener, con el objetivo de evitar secuelas negativas que afecten otras áreas de la organización o todo el conjunto.

Frente a una visión práctica, ajusta los intentos del enfoque racional, con los contextos de la perspectiva conductual, fundando una visión más objetiva y real para el proceso de la toma de decisiones.

¿CÓMO TOMAR DECISIONES?

En este punto puede que te preguntes ¿qué requiere el líder para tomar una decisión? Esto dependerá en buena medida del tipo de liderazgo, la práctica y el estilo de cada líder. Sin embargo, existen dos factores que pueden ser de gran utilidad en buena parte de los casos, en especial, para tomar decisiones trascendentales.

1. En primer lugar, se debe determinar quién decide, puesto que, en las situaciones en que solo una persona posee la responsabilidad de decidir, la toma de decisiones se lleva a cabo con o sin la contribución de otros colaboradores del equipo. Las decisiones que son tomadas sin participación de otros miembros, suelen ser tomadas por líderes experimentados o expertos en el tema.

Mientras que, las decisiones tomadas en grupo generalmente se desenvuelven bajo un consenso consistente, es decir, en donde se cuente con la aprobación de la mayoría. Existen también los consensos “blandos”, caracterizados porque todas las personas podrían no estar de acuerdo, sin embargo, no objetan verbalmente.

2. En segundo lugar, se debe apreciar la decisión como parte de una perspectiva global, es decir, reflexionar sobre el lugar que tiene la decisión en la visión general de lo que se está llevando a cabo y la forma en que incidirá en la labor que se está realizando, así como, en la organización en su conjunto.

3. El siguiente paso es reunir información de diversas fuentes, pretendiendo hallar todo el contenido que pueda ser útil para tomar la decisión, considerando: los posibles resultados, las secuelas, los criterios de otros acerca de la decisión y sus posibles soluciones. Al contar con la información considerada esencial, se puede proseguir con el siguiente paso.

4. Posteriormente deben considerarse todas las posibles soluciones, basándose en toda la información recabada. Una lista de las decisiones potenciales puede ser de gran utilidad. Vale la pena recordar que una decisión que pareciera ser una simple selección de una cosa u otra, puede realmente tener otras eventualidades no visibles, por lo que no debe ser un proceso a la ligera.

5. El quinto paso consiste en valorar las posibilidades, considerando la que posea mayor significado, en ese momento concreto, para la organización. En este caso, puede servir reflexionar acerca de interrogantes como ¿cuánto tiempo y energía amerita cada una de las opciones?, ¿qué alternativas se desechan por completo?, ¿existe información que no se ha considerado que pueda variar la decisión? O ¿cuál muestra ser la mejor alternativa para el equipo de trabajo?

Luego de contar con la información y haber realizado la evaluación de posibilidades queda la toma de decisiones. De haber seguido los pasos puntualizados anteriormente, posiblemente la decisión esté clara, incluso en los casos en que no sea una decisión fácil.

6. Por último, es esencial realizar un seguimiento a la decisión tomada, asegurándose de que se está desarrollando por el camino elegido, así como, los resultados y la repercusión que ha tenido. Esta experiencia nutrirá el proceso de futuras decisiones que deban ser tomadas en la empresa.

En síntesis, la toma de decisiones en el sector empresarial es vital para la administración de empresas, así como para el desarrollo de herramientas que optimicen la productividad y el rendimiento de una organización, pues sirven para marcar la dirección de la misma, estableciendo las medidas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

4.4. Actividad integradora: Autoevaluación

Que aprendí

Como lo aprendí

Que se me dificultó

Como lo resolví

Para ello podemos ayudarnos con una serie de preguntas como las siguientes:

¿Qué aprendí? Considerando no sólo el conocimiento adquirido, pero también las nuevas destrezas, niveles de alerta y de consciencia, etc.

¿Qué logré? Conviene hacer una lista de nuestras victorias y logros.

¿Qué habría hecho diferente?, y ¿Por qué?

¿Qué completé, o solté?, ¿Hay algo que aún se siente incompleto?

¿Cuáles fueron los eventos más significativos del pasado? Señale los tres más importantes.

¿Qué hice bien?, ¿Qué me hizo sentir particularmente bien?, ¿Cuál fue mi mayor contribución?

¿Qué cosas fueron divertidas?, ¿Cuáles otras no lo fueron tanto?

¿Cuáles fueron mis mayores retos, obstáculos, dificultades?

¿Cómo soy diferente este año del anterior?

¿Qué tengo que agradecer particularmente?

Una vez terminada la evaluación, tendremos una mejor visión de nuestra situación actual, y nos encontraremos en mejores condiciones de tomar decisiones en cuanto al rumbo a seguir desde este punto de partida.

Las decisiones tomadas en este punto serán diferentes para cada individuo, y podrían ser algunas como:

Más tiempo para dedicarle a nuestra vida personal

Menos estrés y más diversión en la vida

Mayor éxito en los negocios, carrera, y/o relaciones

Un mayor equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y el hogar

Modificar nuestro estilo de gerencia o liderazgo

Soltar

Este último punto es de particular importancia, pues puede servirnos para crear un efecto de Vacuum, al liberar lo que ya no queremos en nuestras vidas, y el mismo tiempo hacer espacio para lo nuevo que nos hemos propuesto.

Recuerde que autoevaluarse puede aplicarse a cualquier periodo de transición de nuestras vidas, como paso desde el colegio a la universidad, de la universidad al campo laboral, cambio de empleo, de pareja, de vivienda, estado civil, etc.

Lo importante a mantener presente es que sin importar la etapa que se evalúa, siempre se trata de nuestra vida, y siempre tenemos nuevas oportunidades para hacer lo mejor de ella.

CASO DE ESTUDIO

Guillermo Barrios trabaja como encargado de la Ferretería “La Mejor Decisión” que surte su mercancía al menudeo y mayoreo. Desde que lo contrataron como empleado, hace 12 años, Guillermo supo ganarse la confianza de María Elena Espinosa, la dueña, gracias a su responsabilidad por lo que poco a poco fue ascendiendo hasta ser ahora el responsable del buen funcionamiento del negocio. María Elena confía en su buen juicio y le permite tomar algunas decisiones. Por ejemplo, aunque la Ferretería siempre había ofrecido a los mayoristas un 5% de descuento sobre el precio de lista, Guillermo sugirió implementar un programa de lealtad ofreciendo un descuento especial del 15% si han realizado al menos 10 pedidos en el transcurso de un año. María Elena estuvo de acuerdo con el programa por lo que lo promocionaron con un cartel colocado cerca de la caja registradora.

Una mañana acudió Edgar Loría quien realizó un gran pedido de mercancía cuya factura totalizaba \$22,500.00; y la señorita encargada de la caja, le cobró \$21,375 ya descontando el 5% correspondiente. Sin embargo, Edgar le dijo que no estaba de acuerdo, que según el cartel que estaba colocado debía descontarle un 15%. La cajera intentó hacerle entender que ese descuento era sólo para clientes del programa de lealtad y que se le aplicaría si realizaba un mínimo de 10 pedidos durante un año, pero Edgar empezó a vociferar que eso era injusto y que exigía hablar con el encargado.

Guillermo escuchó los gritos hasta la trastienda donde se encontraba checando un pedido que acababa de recibir, por lo que se dirigió a la caja para saber qué sucedía. Edgar le exigió que le respetara el descuento que estaba publicado o cancelaría el pedido y se quejaría ante la Procuraduría Federal del Consumidor.

CASO PRACTICO. DEL CASO ANTERIOR CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNAS:

Resolución: En cada uno de los pasos que a continuación se presenta, elige la opción correcta.

1.- Identificación y analizar el Problema.

Después de leer y analizar el caso de la Ferretería, identifica cuál es el problema.

☐

A.- ¿Se debe otorgar el descuento adicional a este cliente, aun cuando la política indica que debe tener un año como cliente y haber al menos realizado 10 pedidos?

☐

B.- ¿Se debe aceptar que el cliente levante una queja ante la Procuraduría Federal del Consumidor ya que no tiene fundamento en lo que pretende?

☐

C.- ¿Se debería crear un programa de descuentos dependiendo de la cantidad que compre el cliente?

☐

D.- ¿Se debe revisar si es justo, claro y funcional el programa de lealtad para los clientes considerando las políticas que especifica?

Criterios de decisión

2.- Identificar criterios de decisión y ponderarlos.

Considerando los siguientes criterios de decisión, otorga una ponderación de 1 a 4, otorgando el mayor valor al que consideres el mejor criterio de decisión.

Criterio	Ponderación
a) No vender y crear mala imagen	

- b) Vender y perjudicar las políticas de la empresa
- c) Vender y beneficiar a la empresa
- d) No vender y cuidar la imagen

Prioridad para atender el problema.

3.- Definir prioridad para atender el problema.

Considerando los criterios de decisión presentados, define cual es la prioridad para atender el problema.

☐

a) No vender, cuidando la imagen del negocio.

☐

b) La prioridad para atender el problema es vender y beneficiar a la empresa.

☐

c) La prioridad es vender sin importar si se beneficia o no a la empresa.

☐

d) No vender, sin importar la imagen que se dé.

4.- Generar alternativas de solución.

Podemos considerar las siguientes opciones:

- a) Otorgar el descuento pasando por encima de la política y sin consultarlo con María Elena.
- b) Seguir al pie de la letra la política y no otorgar el descuento especial aunque se perdiera el pedido y el potencial cliente.
- c) Negociar con María Elena para que autorice el descuento por tratarse de una cantidad considerable.
- d) Platicar con el cliente sobre el programa de lealtad y persuadirlo para que acepte el descuento ordinario de mayorista.

Alternativas de solución

5.- Evaluar las alternativas de solución.

De acuerdo a las alternativas de solución que se presentan en el punto anterior, evalúa cada una de ellas, otorgando una ponderación de acuerdo al punto 2, la cual te servirá para elegir la mejor opción posible.

Alternativas	Ponderación
a) Se le daría gusto al cliente, no se perdería el pedido. Se estaría infringiendo la política de la empresa, mal ejemplo para los subordinados.	
b) Se estaría respetando la política de la empresa, buen ejemplo para los subordinados. Se perdería el pedido, además de generar inconformidad al cliente y riesgo que busque a la competencia.	
c) Se estaría reteniendo al cliente y realizando la venta, además de generarle satisfacción. Cabría la posibilidad que cada vez que el cliente compre en grandes cantidades exija un descuento mayor al que se le puede otorgar.	
d) Se le estaría otorgando el descuento que establece la política, aplicada también para los demás clientes. Beneficio para la empresa y satisfacción del cliente.	

Mejor opción

6.- Elegir la mejor opción.

Después de haber realizado la ponderación de las alternativas de decisión, elige cuál consideras la decisión correcta.

☐

A

☐

B

☐

C

☐

D

7.- Aplicación de la decisión y Evaluación de resultados.

El último paso es aplicar la decisión tomada y evaluar los resultados.

Reflexión final.

- ¿Qué aprendí?
- ¿Cómo puedo aplicar lo que aprendí en mi vida personal?
- ¿Cómo puede aplicar lo que aprendí en mi vida profesional?

Referencias Bibliográficas

Unidad I

<https://todoingenieriaindustrial.wordpress.com/taller-de-liderazgo/1-2-1-habilidades-iniciativa-proactividad-innovacion-y-creatividad/#:~:text=%2D%20HABILIDADES%3A%20INICIATIVA%2C%20PROACTIVIDAD%2C%20INNOVACI%C3%93N%20Y%20CREATIVIDAD,-HABILIDADES%3A%20INICIATIVA%2C%20PROACTIVIDAD&text=La%20habilidad%20es%20la%20aptitud,determinada%20actividad%2C%20trabajo%20u%20oficio.>

<https://www.garridofreshmentoring.com/estilo-de-direccion/>

<https://creartecoaching.com/que-es-para-que-sirve-y-como-functiona-el-coaching/>

http://carloscamachov101.blogspot.com/p/1_12.html

videos

<https://www.youtube.com/watch?v=9yS3XDfpAxo>

Funciones directivas

https://www.youtube.com/watch?v=9yS3XDfpAxo&list=RDLV9yS3XDfpAxo&start_radio=1&rv=9yS3XDfpAxo&t=0

<https://todoingenieriaindustrial.wordpress.com/taller-de-liderazgo/1-3-2-lo-que-los-jefes-esperan-de-sus-colaboradores-y-lo-que-los-colaboradores-esperan-de-su-jefe/>

<https://www.universia.net/mx/actualidad/habilidades/la-importancia-del-liderazgo-y-el-trabajo-en-equipo.html>

Unidad II

<https://www.psyciencia.com/7-maneras-de-iniciar-una-conversacion-con-cualquier-persona/>

<https://www.expansion.com/blogs/hablando-en-publico/2019/05/07/los-10-consejos-para-hablar-bien-en.html>

<https://sites.google.com/site/tallerdeliderazgoquevaradiaz/unidad-ii/2-3-conocer-a-la-gente-por-su-lenguaje-corporal>

<https://blog.prezi.com/es/como-comenzar-un-discurso-de-7-potentes-maneras/>

<https://mensalus.es/blog/habilidades-sociales-crecimiento-personal/2017/07/cinco-ejemplos-de-problemas-de-comunicacion-resueltos/>

Unidad III

<https://observatorio.tec.mx/edu-news/inteligencia-social/>

<https://www.inesdi.com/blog/inteligencia-financiera-que-es-y-como-desarrollarla/#:~:text=Existen%20tres%20puntos%20clave%20para,con%20ingresos%20pasivos%20o%20inversiones.>

<https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-de-ensenada/taller-de-liderazgo/unidad-iii-33-poder-mental-aplicado-a-la-venta-de-ideas/40669018>

<https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-superior-de-tantoyuca/gestion-de-la-produccion/casos-practicos-herrera/15767557>

Unidad IV

<https://global.tiffin.edu/noticias/toma-de-decisiones-en-el-liderazgo#:~:text=La%20toma%20de%20decisiones%20es,lo%20que%20supone%20tomar%20decisiones.>

<https://todoingenieriaindustrial.wordpress.com/taller-de-herramientas-intelectuales/2-4-autoevaluacion/>

http://academica.uaslp.mx/oa/decisiones/caso_practico.html

Videos

<https://www.youtube.com/watch?v=UTzZ8kfY5nM>

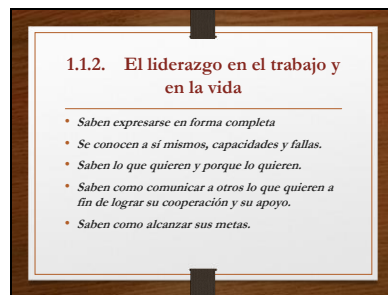
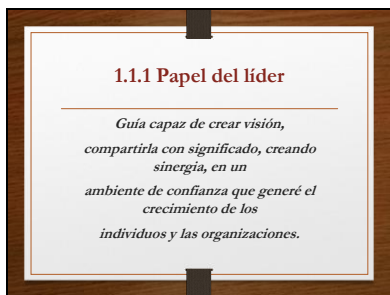
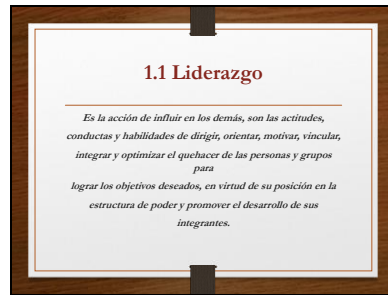
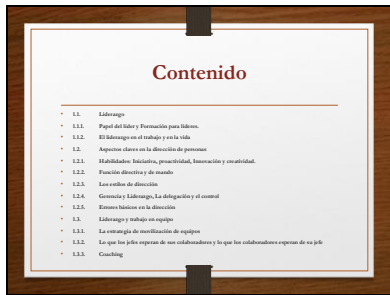
<https://www.youtube.com/watch?v=F4Zu5ZZAG7I&t=11s>

<https://www.youtube.com/watch?v=kSTZOPeNmls>

ANEXO. UNIDAD I



ANEXOS



1.2. Aspectos claves en la dirección de personas

- 1. Saber escuchar.
- 2. Ponerse en el zapato de los demás.
- 3. Aprender constantemente.
- 4. Equilibrar la vida personal y laboral.
- 5. Pensar positivo.
- 6. Planificar y cumplir.
- 7. Saber que los cambios son buenos.



Para descubrir estas características, es necesario prestar atención al día a día, evaluar qué nos hacen son los resultados de la empresa y qué se puede hacer para mejorar. Una persona que quiere ser líder debe preguntarse si realmente está dispuesto a asumir responsabilidades y guiar a todo un equipo.

1.2.1. Habilidades: Iniciativa, proactividad, Innovación y creatividad

- Iniciativa:** Es una de las virtudes más apreciadas. Los problemas no se resuelven cuando está ausente la iniciativa personal. No podemos experimentar el crecimiento personal sin iniciativa y no podemos expresar nuestros potenciales sin ella.



1.2.1. Habilidades: Iniciativa, proactividad, Innovación y creatividad

- Proactividad:** No significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.
Las personas que tienen el hábito de la proactividad no son agresivas, arrogantes o insensibles, como defienden algunos típicos, sino todo lo contrario: se mueven por valores, saben lo que necesitan y actúan en consecuencia.
- Innovación:** La innovación, según el diccionario de la Real Academia Española, es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Un aspecto esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial.



1.2.2. Función directiva y de mando



- La función directiva es el trabajo que se asigna a un puesto determinado y debe basarse en el respeto hacia el individuo

1.2.3. Los estilos de dirección

- Liderazgo directivo:** Se centra en que sus colaboradores cumplan de inmediato con sus instrucciones.
- Liderazgo capacitador:** Promueve una visión de futuro a los miembros de su equipo, marcando objetivos inspirador entre otros.
- Liderazgo afiliativo:** Crea armonía y relaciones emocionales entre los distintos miembros de su equipo.
- Liderazgo democrático:** Su principal objetivo es crear consenso y compromiso entre sus colaboradores para la consecución de tareas comunes.
- Liderazgo de alto rendimiento:** Busca en la consecución de resultados excelentes que superen las expectativas.
- Liderazgo de coaching:** Ayuda a que sus colaboradores se desarrollen profesionalmente para conseguir su máximo potencial en el largo plazo.



1.2.4. Gerencia y Liderazgo, La delegación y el control

- DEFINICIÓN DEL CONTROL:** Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cuantitativa y cualitativa.
- ELEMENTOS DEL CONTROL:** Relación con la planimetría: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecieron en la planimetría. Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados. Director de actividades: Uno de los funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre lo planificado y lo ejecutado. Realizar medidas correctoras: El objeto del control es prevenir y corregir los errores.
- REQUISITOS DE UN CONTROL BUENO:** Conocimiento de fallas y errores: Prevención de fallas o errores futuros.



1.2.5. Errores básicos en la dirección



- Ignorancia del personal respecto a falsas ideas de liderazgo
 - •Caer en el autoengaño
 - •Personal "indistinto"
- •Carecer del mismo liderazgo
 - •Caer en prototipos de liderazgo
 - •Seguir modas de liderazgo
 - •Ser jefe y no líder

1.3. Liderazgo y trabajo en equipo

- Los líderes son capaces de alentar el buen desempeño de sus compañeros y mejorar los resultados de una empresa. Siempre que se ejerza desde la empatía y el respeto, el liderazgo fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo, claves para generar un buen ambiente laboral y alcanzar las metas propuestas.

1.3.1. La estrategia de movilización de equipos

- Es indiscutible, que organización y trabajo en equipo, son conceptos inseparables, pero lo que sí se debe profundizar es en el cómo mejorar la eficiencia de estos equipos.

Por ello es importante tener presente, tres dimensiones claves:

La tarea, el procedimiento y el proceso socio-afectivo.

1.3.2. Lo que los jefes esperan de sus colaboradores y lo que los colaboradores esperan de su jefe

- ✓ ☐ Un buen desempeño de las tareas, unos resultados satisfactorios, eficacia en la labor que se desarrolla.
- ✓ ☐ Iniciativa. Propuestas de mejora. No esperar a que el jefe le indique en cada momento lo que tiene que hacer.
- ✓ ☐ Colaboración con el jefe y con los compañeros.
- ✓ ☐ Dedicación, implicación y compromiso.
- ✓ ☐ Responsabilidad.
- ✓ ☐ Profesionalidad.
- ✓ ☐ Honestidad, lealtad y obediencia. Confidencialidad. Respeto.
- ✓ ☐ Afán de superación.



1.3.2. Lo que los jefes esperan de sus colaboradores y lo que los colaboradores esperan de su jefe

- Ahora bien, lo que los colaboradores esperan de su jefe
- Por lo general, lo que los colaboradores esperan de su jefe es lo siguiente:
 - ✓ ☐ Que les den claridad en eficiencia. Que les señalen claramente lo que tienen que hacer. Que les guíen hacia objetivos y metas concretas.
 - ✓ ☐ Delegar y autonomía. Una vez que el jefe les ha indicado lo que tienen que hacer, que les deje hacer. Que no esté superintendiendo continuamente su trabajo. Que les deje una cierta iniciativa en el desarrollo de su cometido.
 - ✓ ☐ Liderazgo. Que el jefe sea un verdadero jefe. Que tenga autoridad y capacidad de hacerse seguir por su valía personal.



1.3.2. Lo que los jefes esperan de sus colaboradores y lo que los colaboradores esperan de su jefe

- ☐ Confianza en sus colaboradores.
- ☐ honestidad, sinceridad y ejemplaridad. Que ellos cumplan las normas de disciplina que imponen.
- ☐ Una valoración justa de su actuación profesional. Los colaboradores no quieren medallas que no se merecen, pero sí el reconocimiento de los trabajos y esfuerzos dignos de ser destacados.
- ☐ Información. Aportar aquellos datos sobre la situación y marcha de la
- ☐ empresa que les permita sentirse integrados en la misma.
- ☐ Equilibrio emocional. No estar sujetos al día que tiene el jefe.



1.3.2. Lo que los jefes esperan de sus colaboradores y lo que los colaboradores esperan de su jefe

- Competencia profesional.
- ☐ Estimulo y apoyo en los momentos difíciles.
- ☐ Comunicación clara y adecuada. Que se les escuche cuando lo precisan. Que sea accesible para sus colaboradores. Hay jefes que atienden a todos menos a las personas que dependen de ellos.



1.3.3. Coaching

<https://mariajosecano.es/liderazgo/caso-practico-de-liderazgo-en-una-empresa/>



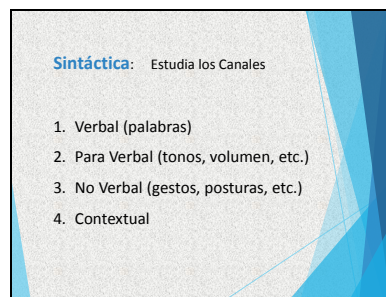
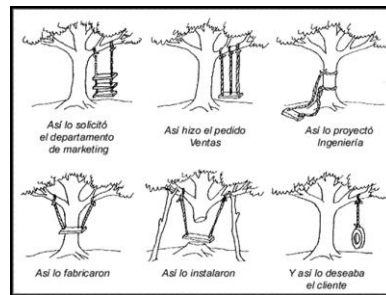
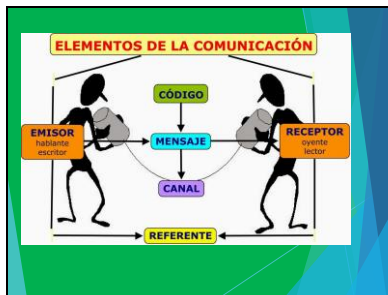
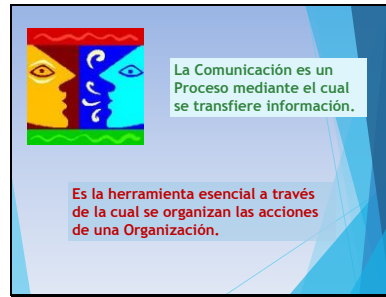
1.3.3. Coaching

- El entorno empresarial está cambiando continuamente, y un líder debe responder al mismo. Hora a hora, día a día, semana a semana, los ejecutivos deben desempeñar sus estilos de liderazgo como un profesional - utilizando el correcto en el momento adecuado y en la justa medida. La recompensa está en los resultados."

Daniel Goleman



ANEXO UNIDAD II



Semántica: Corresponde al significado

Las palabras no tienen significados, los tienen las personas y se lo atribuyen a aquellas. Cuando dos personas no le atribuyen el mismo significado a una palabra surge un malentendido.

Pragmática: Se refiere a cómo el Contexto condiciona la Comunicación

Las situaciones por las que atravesamos condicionan nuestra conducta y por lo tanto afectan la Comunicación.

Ejemplo:

Si se dice: "Ya es tarde"

Desde la Semántica es simple, significa que es tarde.

Desde la Pragmática, puede tener varios significados, entre ellos:

- Que me quiero ir
- Que tengo hambre
- Que no te soporto más
- Etc.

Preguntas Básicas:

- ¿Quién es el destinatario?
- ¿Qué es lo que debe quedar claro en la mente del destinatario?
- ¿Qué herramientas y acciones voy a desplegar?
- ¿Con qué cuento?
- ¿En qué contexto?

Responsable de la Comunicación Efectiva: **Feed-Back**

Ej. del Sultán!!!

Dificultades Comunes

- Yo les dije
- El deseo de tener razón
- Malentendido semántico
- Tipo de relación
- El sobreentendido
- Incongruencia
- Falta de reconocimiento
- Diferencias de comprensión



La creciente complejidad de nuestra sociedad requiere un cambio en la comunicación. Dicho cambio exige:

- Comunicación multidireccional
- Una más amplia participación
- Comunicación por objetivos
- Incorporación de elementos de innovación y creatividad
- Sostenibilidad de los proyectos y de la metodología de comunicación
- Implantación de las nuevas tecnologías
- Gestión del conocimiento



PRESENTACIONES

1. Definición clara del Objetivo
2. Realizar un esquema de los principales ptos.
3. Ayuda visuales
4. Escriba la Introducción y la Conclusión
 - Llamar la atención del público
 - Resumir
 - Remitir a la introducción
 - Inspirar



PRESENTACIONES

5. Prepare sus notas (solo para ganar seguridad)
6. La Práctica hace al Maestro
 - * Tranquílcese
 - * Saluda al auditorio
 - * Espera a obtener su atención
 - * Aprovecha la oportunidad para Comunicar.

EN RESUMEN

- Abre con una idea Clave
- Explica lo que vas a contar
- Usa esquemas gráficos
- Cuéntalo
- Cierra con la misma idea clave con la que iniciaste, y
- Cuida tu lenguaje
- Cuida tu vestimenta
- Cuida tu tono de voz



Tips

- Buen volumen de voz
- Frases cortas, claro
- Ayúdate con las manos
- Contacto visual
- Saca las manos de los bolsillos
- No cruces los brazos
- No escurras las manos en forma nerviosa



FACTORES DE FRACASO

1. Falta de Preparación
2. Desconoce a la audiencia
3. Exceso de ayuda visual
4. Demasiado material
5. Tono monótono
6. Falta de enfoque



EN LA SALA

- ✓ SONRÍA
- ✓ MUÉVASE CON NATURALIDAD
- ✓ FIJE SU ATENCIÓN EN UN PAR DE CARAS AMIGAS
- ✓ SE TU MISMO

ANEXO UNIDAD III

Inteligencia Emocional

Ing. Armando S. Herrera Sánchez



Inteligencia Emocional

"Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... eso no es fácil". Aristóteles



INTELIGENCIA

Aptitud que nos permite recoger información de nuestro interior y del mundo que nos circunda, con el objetivo de emitir la respuesta más adecuada a las demandas que el vivir cotidiano nos plantea" (resolver situaciones, problemas)



ANTECEDENTES

- Concepto relativamente reciente:
- Inicios de los 90. Mayer y Salovey.
- Mediados de los 90. Daniel Goleman (La Inteligencia Emocional).
- Se adquiere en el hogar. No tiene carácter hereditario.
- Fuerte relación entre IE de los padres y sus hijos.



ANTECEDENTES

- Existen tres tipos de habilidades:
 - ✓Habilidad de coeficiente
 - ✓Habilidad técnica
 - ✓Habilidad de inteligencia emocional

La inteligencia emocional cuenta dos veces más que la habilidad de coeficiente emocional más la habilidad técnica.



Inteligencia Emocional

- Lo que es:
Capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás.
- Lo que no es:
Ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.



Cuando lo inteligente es tonto

Jason, brillante alumno de una escuela secundaria de Florida, estaba obsesionado con la idea de ingresar a la facultad de medicina de Harvard. Su promedio de notas en ese momento así lo permitía.

Pero Pologruto, su profesor de física le había dado una puntuación de ochenta en un examen ...



Cuando lo inteligente es tonto

... convencido de que la nota – apenas por debajo de la mejor – ponía en peligro su sueño, se enfrentó a su profesor de física y le clavó un chuchillo de cocina en el cuello ...



Cuando lo inteligente es tonto

... un juez declaró a Jason inocente tras diagnóstico psicológico de una psicosis en dicho momento.

Una puntuación perfecta para ingresar a Harvard como la que poseía Jason era de 4.0.

Dos años más tarde Jason se graduó con un 4.614 ...



Cuando lo inteligente es tonto

Aunque Jason se graduó con los más altos honores, su profesor se quejó de que el joven nunca se había disculpado ni había asumido la responsabilidad de la agresión.



Cuando lo inteligente es tonto

¿Cómo una persona tan evidentemente inteligente pudo hacer algo tan irracional, algo tan absolutamente estúpido?



Cuando lo inteligente es tonto

"La inteligencia académica tiene poco que ver con la vida emocional. Personas con un CI elevado pueden ser pilotos increíblemente malos de su vida"



Cuando lo inteligente es tonto

"En el mejor de los casos el CI contribuye aproximadamente en un 20% a los factores que determinan el éxito en la vida, con lo que el 80% queda para otras fuerzas."



INTELIGENCIA FINANCIERA

■ la Inteligencia Financiera. Por el día a día, y por el estilo de compensación de labores a través de un sistema de comisiones y premios, el profesional en ventas está expuesto a ingresos que en muchas ocasiones son superiores a de los demás colaboradores en otras áreas o departamentos dentro de la organización.



DEFINICIONES

- Definición de Inteligencia (Cognitiva) "CI".
- Definición de Emoción.
- Definición de Inteligencia Emocional "IE".
- CI vs IE.



DEFINICIONES

- Inteligencia Emocional: *"La habilidad de manejar a nosotros mismos y nuestras relaciones efectivamente. La constituye cuatro capacidades fundamentales: auto conciencia, auto dirección, conciencia social y habilidades sociales" (Daniel Goleman).*



¿Qué es la Inteligencia Emocional?

- Es la capacidad de...
 - Sentir
 - Entender
 - Controlar
 - Modificar

...estados anímicos propios y ajenos



Inteligencia está formada por un conjunto de variables

Atención
La Capacidad de observación
La memoria
El aprendizaje
Las habilidades sociales



RELACION ENTRE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y....

- Salud
- Felicidad
- Valores
- Motivación
- Agilidad
- Éxito Profesional
- Generosidad, etc., etc.



¿Qué se ha entendido tradicionalmente por Inteligencia?

- **Concepto Tradicional de Inteligencia:**
El Coeficiente Intelectual
 - Es la capacidad para responder de la mejor manera a las exigencias que nos presenta el mundo.
 - Este primer tipo de inteligencia lo conocemos a partir de la escuela y la ciencia. Sobre ella se nos ocurren palabras como reflexionar, cavilar, examinar, revisar, acumular datos, conocer significados, decidir según lógica. Emplear este primer tipo de inteligencia requiere tiempo y calma.



¿Qué son las emociones?

- El término emoción deriva del latín movere (mover) y el prefijo ex (hacia fuera).
- La palabra "emoción" se usa a menudo como equivalente de "sentimiento". Existe un número infinito de sentimientos: alegría, afecto, odio, satisfacción, vergüenza, preocupación, decepción, pánico, rabia ...



Inteligencia Emocional ¿Porque es importante?

Es importante para:

- Organizaciones de alto desempeño?
- Nuestra vida personal?



Inteligencia Emocional ¿Porque es importante?

Actitud personal que son las que determinan el dominio de uno mismo.

Autorregulación: Se refiere a manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.

La motivación: Son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.



Inteligencia Emocional ¿Porque es importante?

Influencia: Implementar tácticas de persuasión;
Comunicación: Escuchar y transmitir mensajes;
Manejo de conflictos: Resolver desacuerdos;
Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos;



Inteligencia Emocional ¿Porque es importante?

Catalizador de cambios: Iniciar e implementar cambios;
Establecer vínculos: Nutrir relaciones instrumentales;
Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para
alcanzar objetivos compartidos.
Habilidades de equipo: Crear sinergia para trabajar en
pos de las metas colectivas.

Inteligencia Emocional ¿Porque es importante?

El punto clave es saber utilizar nuestra
inteligencia emocional, es decir, utilizar las
emociones de forma inteligente, para que trabajen
en beneficio propio, de modo que nos ayuden a
controlar nuestra conducta y nuestros
pensamientos para maximizar resultados.



Principios de la Inteligencia Emocional

1. Recepción.
2. Retención.
3. Análisis.
4. Emisión
5. Control.



Algunas Ventajas de la Inteligencia Emocional:

- Aumento de la motivación, eficacia y eficiencia en las personas y equipos;
- Mejora en la comunicación;
- Trabajadores más contentos, más plenos, mejor calidad de vida; se implican mejor en su trabajo siendo más responsables y autónomos;



Algunas Ventajas de la Inteligencia Emocional:

- Relaciones personales mejoran tanto como el clima laboral, como las relaciones con los clientes y con todos los públicos de la empresa a nivel personal, familiar y en todos los aspectos de la vida;
- Procesos de cambio y de desarrollo continuo de esta se agilizan;
- Poder (esencialmente el carismático) y el liderazgo se refuerzan.



Campos de aplicación de la IE

La falta de inteligencia emocional puede repercutir de forma negativa en las personas e incluso arruinar sus carreras profesionales de los vendedores

Es preciso aclarar que este tipo de Inteligencia no se establece al nacer, se crea y se alimenta con el desarrollo de nuestras vidas.



Campos de aplicación de la IE

El que vendedor debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos tales como:

- Saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige.
- Saber escuchar.
- Ser capaz de persuadir en forma convincente.
- Generar entusiasmo y compromiso en la gente.



Campos de aplicación de la IE

Es necesario que antes sea capaz de identificar:

- Su estado de ánimo.
- Conocer sus fortalezas y debilidades, para explotar las primeras y neutralizar las segundas.
- Controlar sus emociones y
- Ser capaz de motivarse con lo que hace.

Si uno no es capaz de sentir entusiasmo por lo que hace, difícilmente podrá generar entusiasmo en los que lo rodean



Inteligencia Emocional equilibrio entre trabajo y familia

El desarrollo de la Inteligencia Emocional debe ser mediante la crianza en el hogar en el que los padres logren hacerlo con un equilibrio del amor y la disciplina.




IE y organizaciones de alto desempeño




CI vs IE

- El coeficiente intelectual es determinado genéticamente, la inteligencia emocional no.
- La inteligencia emocional se puede cultivar después de la infancia y desarrollar en la adolescencia, el coeficiente intelectual no cambia
- La inteligencia emocional se desarrolla (Neuroplasticidad).



¿Cómo diferenciar CI de la CE?

Inteligencia de CI	Inteligencia de CE
pensar	sentir
examinar, revisar	creer firmemente en las propias decisiones
palabras y cifras	personas y situaciones
comprender el pasado	actuar de cara al futuro
frio, definido	cálido, impreciso
distantiado	integrado
egocéntrico	orientado a la colectividad
aislado	vinculado
intelecto	sentimiento
formación intelectual	formación sensitiva



APRENDER A DESARROLLAR NUESTRA INTELIGENCIA EMOCIONAL



Proceso de Transformación Individual

1. Autoconciencia
2. Autocontrol
3. Motivación
4. Empatía
5. Habilidad social

Inteligencia Intrapersonal

Inteligencia Interpersonal



Proceso de Transformación Individual

1. Autoconciencia

- Ser consciente de sí mismo.
- Conocer qué estoy sintiendo.
- Conocer por qué lo estoy sintiendo.
- Clave para la toma de decisiones.
- Estudio de Antonio Damasio.



Proceso de Transformación Individual

2. Autocontrol

- Significa la disposición para saber manejar ampliamente los propios sentimientos.
- Manejo de emociones y canalización positiva de ellas.
- Estudio de Stanford: Relación entre el manejo de emociones y el aprendizaje.



Test para medir la inteligencia emocional

http://www.superarladepresion.com/superarladepre/3depre_test_emociones1.php

<http://www.bclios3000.net/tests/cq.shtml>

ANEXO UNIDAD IV



Toma de Decisiones
Unidad IV



Ing Amando S. Herrera Sanchez

Objetivos

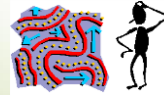
- Conocer cómo funciona nuestro pensamiento; los aspectos que limitan su uso eficaz y las potencialidades que debemos manejar para la solución exitosa de problemas.
- Distinguir la naturaleza de las actitudes personales en la toma de decisiones para reconocer las que lo caracterizan y rediseñarlas con el fin de incrementar su eficacia en la generación y valoración de diferentes opciones.



4.1 La Toma de decisiones, conceptos y procesos.

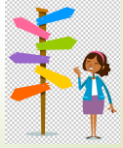
¿Qué es la toma de decisiones?

- La toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.



¿Qué es la toma de decisiones?

La toma de decisiones forma parte de nuestro diario vivir. En nuestra vida profesional también tomamos diariamente decisiones que pueden marcar nuestro futuro en la empresa y el éxito o fracaso de una idea o proyecto.



Factores que influyen en la toma de decisiones

Toda persona que debe **tomar una decisión**, ya sea en una organización o en su vida personal, considera dos aspectos:

- Los aspectos racionales y analíticos
- Los aspectos emocionales y de temperamento personal



Factores que influyen en la toma de decisiones

- No podemos olvidar, también, la famosa intuición, que no deja de ser un sesgo del aspecto emocional, pero que algunos saben cómo utilizar muy bien y con resultados brillantes y otros no tanto...
- Al tomar en cuenta estos dos aspectos, la persona que está en un **proceso de toma de decisiones** en las organizaciones aun está bajo la presión de un tercer factor: **el tiempo**.





4.2 Reglas para la toma de decisiones.

I. Definir el Problema

- Puedes preguntarte a ti y a otros lo siguiente:
 - ¿Qué crees que causa el problema?
 - ¿Dónde, cómo y qué está pasando?
 - ¿Con quién está pasando?
 - ¿Por qué está pasando?
- Describe de manera específica el problema.

Reglas para la toma de decisiones:

- Si se presenta un problema considerado como complejo es aconsejable que se proceda a contestar las preguntas mencionadas hasta que se logren describir los problemas relacionados.
- Es importante verificar el entendimiento de los problemas. Esto se puede lograr con el diálogo con un par para clarificar conceptos.

Reglas para la toma de decisiones:

- Otro aspecto a considerar es establecer un orden a prioridad en los problemas a tratar. Para ello es útil distinguir entre "urgente" e "importante".
- El entender nuestro rol en el problema es importante, pues influye de manera importante en como uno percibe el rol de los demás.

Reglas para la toma de decisiones:

II. Busca las Causas Potenciales del Problema.

- En esta fase es importante recibir la retroinformación de los que notan el problema o quienes están siendo afectados por él.
- Escribe cuáles son tus opiniones y que has escuchado de otros.
- Haz una descripción de la causa del problema, en términos de lo que está pasando, dónde, cuándo, cómo, con quién y por qué.

Reglas para la toma de decisiones:

III. Identificar Alternativas para Resolver el Problema.

- Desarrollar una "tormenta de ideas" para la solución del problema.
- La "tormenta de ideas" consiste en coleccionar el mayor número de ideas posibles y luego elegir las mismas para encontrar la mejor idea.

Reglas para la toma de decisiones:

IV. Seleccionar una alternativa para resolver el problema.

Se ha de considerar:

- ¿Cuál alternativa resolverá el problema a largo plazo?
- ¿Cuál alternativa es más realista al momento?
- ¿Qué recursos tenemos? ¿Están accesibles?
- ¿Tenemos el tiempo suficiente para implementar la alternativa?
- ¿Cuál es el riesgo asociado a cada alternativa?

Reglas para la toma de decisiones:

V. Establecer el plan de acción para la implementación de la mejor alternativa.

Considerar lo siguiente:

- ¿Cómo la situación se verá cuando el problema sea resuelto?
- ¿Qué pasos se han de tomar para la implementación de la mejor alternativa para resolver el problema?
- ¿Qué sistemas o procesos deberían ser cambiados por una política o procedimiento?

Reglas para la toma de decisiones:

V. Establecer el plan de acción para la implementación de la mejor alternativa.

Considerar lo siguiente (continuación):

- ¿Cómo sabemos que los pasos se están llevando a cabo?
- ¿Qué recursos se necesitan en términos de personas, facilidades y finanzas?
- ¿Cuánto tiempo se necesita para implementar la alternativa? Para ello es necesario la creación de una agenda.
- ¿Quiénes serán responsables de asegurarse de la implementación del plan?

Reglas para la toma de decisiones:

VI. Monitorear la Implementación del Plan.

Algunos aspectos a considerar:

- Observar que se estén dando lo esperado a través de la implementación.
- Cotejar que se esté llevando a cabo el itinerario o agenda programada.
- Si el plan establecido no está dando los resultados esperados favor de revisar el plan.

Reglas para la toma de decisiones:

VII. Verificar si el plan ha sido efectivo o no.

- Una manera de ver su efectividad es verificar que las operaciones vuelvan a la normalidad.
- Auscultar si los cambios realizados evitarán el mismo problema en el futuro.
- Preguntarnos que hemos aprendido del proceso de toma de decisiones (conocimiento, entendimiento, destrezas).
- Realizar un memorando que describa los logros del esfuerzo durante el proceso de resolver el problema y compartirlo con todos/as.

Errores en la Toma de Decisiones.

- Focalizarse en una sola fuente de información.
- Sobreestimar el valor de la información recibida de otros.
- Subestimar el valor de la información recibida de otros.
- Escuchar y ver sólo lo que queremos.
- No escucharnos.
- No ofrecer participación.
- Hacer de forma unilateral u obligada.



¿Por qué algunas personas toman decisiones poco éticas?

- Por no tener la información correcta.
- Por anteponer sus intereses particulares.
- Por presión indebida.
- Por llevar la contraria o desear el fracaso de la tarea.
- Por miedo.
- Por tener motivaciones negativas.



Sesgos sistemáticos en la toma de decisión individual.

- La toma de decisiones puede verse afectada por:
 - La educación o preparación académica de sus participantes.
 - Por el nivel decisional que se le otorga a cada persona.
 - Por los propios valores y creencias.
 - Por la motivación de las personas.
 - Por las expectativas de cada cual.
 - Por los intereses de cada cual.

4.3 ¿Toma de decisiones y el liderazgo?

La toma de decisiones forma parte de nuestro diario vivir. En nuestra vida profesional también tomamos diariamente decisiones que pueden marcar nuestro futuro en la empresa y el éxito o fracaso de una idea o proyecto.

- Para ser eficaces en su trabajo deben poseer:
 - conocimientos técnicos adecuados,
 - experiencia suficiente y
 - saber manejar, por lo menos, algún método para la toma de decisiones.



Diagrama de la Toma de Decisiones:



El diagrama muestra un ciclo de preguntas: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Para qué?, y ¿Cuánto?. En el centro hay una pregunta grande: ¿Por qué? ¿Para qué?. A la izquierda está 'Análisis Estratégico' y a la derecha 'Toma de Decisiones'.

¿Toma de decisiones y liderazgo?

- Para los líderes de las empresas, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.



Características de las decisiones gerenciales



El diagrama muestra cuatro características: Riesgo, Incertidumbre, Conflicto, y Decisiones programadas y decisiones no programadas. En el centro hay una ilustración de una persona con una expresión de confusión o duda.

Características de las decisiones gerenciales

- **Certeza:**
 - Estado que existe cuando quienes toman decisiones disponen de información completa y preciso.
- **Incertidumbre:**
 - Existe cuando quienes toman decisiones no cuentan con información suficiente para conocer las consecuencias de acciones distintas.



Características de las decisiones gerenciales

- **Riesgo:**
 - Estado que existe cuando la probabilidad de éxito es inferior a 100 por ciento.
 - "Quiénes toman buenas decisiones prefieren evitar o manejar los riesgos".

Características de las decisiones gerenciales

- **Conflicto:**
 - Presiones opuestas procedentes de fuentes distintas:
 - Se toman decisiones de manera individual y experimentan un conflicto psicológico cuando resultan atractivas diversas opciones o cuando ninguno lo es.
 - Se toman decisiones entre personas o grupos y se crea el conflicto del grupo.

Las etapas de la toma de decisiones

- **Búsqueda de información**
- Necesita que el tomador de decisiones reúna toda la información necesaria acerca de cada una de las alternativas.
- Retomando el ejemplo anterior, quién tomará la decisión deberá indagar acerca de las políticas de descuentos de la empresa, para saber si, de acuerdo con ellas, procede o no el descuento.



Las etapas de la toma de decisiones

- Quiénes toman decisiones buscan soluciones fáciles:
 - utilizan ideas que se han observado o intentado con anterioridad, o bien siguen el consejo de otros que se han enfrentado a problemas similares.
- Las soluciones a la medida deben diseñarse para problemas específicos, mediante la combinación de ideas en soluciones nuevas y creativas.



Las etapas de la toma de decisiones

- **Formulación del problema**
- Se debe plantear la situación en términos decisorios.
- Generalmente las opciones se evalúan sin pensarlas mucho o sin que sean muy lógicas.



Las etapas de la toma de decisiones

- Es fundamental predecir las consecuencias de lo que sucedería al poner en práctica diversas opciones y los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas del desarrollo.
- Se debe otorgar el descuento adicional a este cliente, aun cuando la política indica que debe tener un año como cliente y haber realizado al menos diez pedidos.

Las etapas de la toma de decisiones

- Evaluación de alternativas**
- Se deben identificar las decisiones posibles y sus consecuencias.
- Estas consecuencias pueden referirse a aspectos cuantificables como ingresos, costos, ganancias, etc.
- Pero también aspectos cualitativos como imagen, satisfacción del cliente, ambiente laboral, etc.

Las etapas de la toma de decisiones

- En el ejemplo comentado, se tiene cuatro opciones básicas:
 - Otorgar el descuento pasando por encima de la política y sin consultarlo con el director.
 - Seguir al pie de la letra la política, no otorgar el descuento y perder el pedido.
 - Negociar con el director de ventas para que otorgue un descuento especial.
 - Negociar con el cliente nuevo para que acepte el descuento máximo permitido.

Las etapas de la toma de decisiones

- Elección de la mejor opción**
- La persona que toma la decisión debe elegir la mejor opción después de haber analizado todas las alternativas viables.
- La alternativa elegida debe ser ejecutada.

Las etapas de la toma de decisiones

- En el ejemplo en análisis, se ha escogido la opción c), otorgarle el descuento especial al cliente previa negociación con el director de ventas.
- De esta forma no se tiene que saltar la política sin autorización ni tampoco se pierde un pedido muy activo.

Las etapas de la toma de decisiones

- Implementación**
- Es poner en marcha de la alternativa elegida. Generalmente necesita recursos especialmente designados y la participación de varias personas o departamentos.
- Los que instrumentan la decisión deben comprender la elección y comprometerse con su exitosa implementación.

La mejor decisión

- La vigilancia es el proceso en el que el responsable de las decisiones ejecuta cuidadosamente todas las etapas de la toma de decisiones.
- Los gerentes no saben si las decisiones funcionarán:
 - Nada garantiza que los resultados sean buenos.
 - Pero sí saben que hicieron su mayor esfuerzo para tomar la mejor decisión posible.



Administración de la toma de decisiones

- Impacto.** En qué medida se ven afectadas otras áreas o actividades.
- Calidad.** Se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, entre otros aspectos.
- Periodicidad.** ¿La decisión se toma frecuente o excepcionalmente?

Habilidades para administrar y toma decisiones

- Capacidad para escuchar a los demás
- Generar consenso alrededor de una decisión
- Flexibilidad para la retroalimentación
- Evitar los estereotipos
- Manejo de datos
- Realismo acerca de los costos y las dificultades

4.4 Actividad integradora

■ Analisar y responder las siguientes interrogantes:

- ¿Que aprendí?
- ¿Como lo aprendí?
- ¿Que se me dificultó?
- ¿Como lo resolví?

En resumen...

Algunas decisiones tienen repercusiones que pueden durar toda la vida.

La **capacidad de decidir** no se gasta ni se agota y se va perfeccionando con el tiempo a medida que la vamos ejerciendo.

