



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



**SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS  
TIPO DE PROGRAMA ACADEMICO #5.  
ELABORACIÓN DE MATERIAL Y AUXILIARES DIDÁCTICOS PARA ENSEÑANZA  
TITULO DEL PROYECTO: MANUAL DE PRÁCTICA DE HABILIDADES DIRECTIVAS II  
PRIMER INFORME DE EJERCICIO SABATICO  
DICTAMEN SABÁTICO AS-2-107/208  
PERIODO 13 DE AGOSTO DE 2018 AL 12 DE FEBRERO DE 2019**

**PRESENTA**

**LIC. GUILLERMO BERNARDINO PITA MEJIA.**

**HERMOSILLO, SONORA 12 DE FEBRERO DE 2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

A los maestros de la academia del departamento económico administrativo, por su sus asesorías, proyectos y perspectivas compartidas.

A los alumnos por sus aportaciones académicas por su creatividad, responsabilidad, respeto y amor para propiciar así sus cambios, transformación y trascendencia en el desarrollo de sus habilidades directivas.

A mi familia por apoyarme en tiempo y espacio para la elaboración de esta práctica.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un manual de prácticas para utilizarse en la materia de Habilidades Directivas II, fue elaborado para los estudiantes de la carrera Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de Hermosillo.

El propósito de elaborar este manual es que el alumno realice actividades de aprendizaje independiente, individual o en trabajo colaborativo, para desarrollar sus habilidades directivas que requiere para su futuro desempeño profesional.

El alumno al entrar a clase tiene poca experiencia en las personas y en las organizaciones incluso no ha tenido un empleo, este manual le ayudara al alumno a mejorar lo que ya conoce, reafirmar sus conocimientos en las teóricos, identificar y desarrollar sus habilidades directivas que le hacen falta, se volverá más proactivo en el proceso de aprendizaje.

Las nuevas tecnologías de mercado, la competencia de productos, los controles de calidad, reducciones de personal, el cambio en los gustos del consumidor son presiones para que la empresa continúe siendo productiva. También ha aumentado la presión para que los directivos busquen recursos humanos con habilidades directivas extraordinarias, habilidades para comunicar, motivar, tomar decisiones, resolver conflictos, etcétera... es decir buscan líderes capaces de construir una nueva cultura organizacional basada en el mejoramiento de las Habilidades Directivas y así poder enfrentar los nuevos retos del siglo XXI. Por lo que se justifica la necesidad de contar con propuestas didácticas para apoyar la impartición y seguimiento de prácticas en la materia Habilidades Directivas II.

El maestro comprenderá la utilidad que el manual de prácticas proporciona ya que se conceptualiza como el espacio de integración teórico-práctico, donde se da la construcción e integración de conocimientos que favorecen la formación y desarrollo de competencias profesionales y la evaluación continua, es una construcción basada en vivencias que permite la articulación entre el pensar, el sentir y el actuar, con un ciclo continuo de "acción-reflexión-acción", frente al compromiso social que se adquiere, cuando se elige y ejerce la profesión. El manual de prácticas cubre el programa de estudios vigente completo, abarcando la totalidad de las unidades, temas y subtemas.

## INDICE DE PRÁCTICAS

No.	Nombre de la práctica	No. De pagina
	<b>Presentación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Portada</li><li>• Agradecimientos</li><li>• Introducción</li><li>• índice</li></ul>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Modelo del proceso de toma de decisiones</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Dramatización del modelo de toma de decisiones</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>El origen del conflicto y su clasificación</b>	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>Conflictos profesionales</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>Elementos básicos del facultamiento</b>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>Cultura organizacional y liderazgo</b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>Como llevar una reunión de trabajo</b>	<b>69</b>
<b>8</b>	<b>Desarrollo de una entrevista de trabajo</b>	<b>80</b>
<b>9</b>	<b>El liderazgo actual</b>	<b>93</b>
<b>10</b>	<b>El liderazgo organizacional</b>	<b>114</b>
<b>11</b>	<b>El liderazgo actual en momentos de incertidumbre</b>	<b>127</b>
<b>12</b>	<b>El liderazgo en la profesión</b>	<b>139</b>

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS II**

### **1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 1**

### **2. NOMBRE: MODELO DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.**

### **3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR:**

Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica, capacidad de comunicación oral y escrita, habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de varias fuentes, capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, capacidad para tomar decisiones.

### **4. INTRODUCCIÓN**

El propósito de esta práctica es trabajar en el estudiante la habilidad de la toma de decisiones, resaltando la importancia de esta actividad en el desempeño laboral cotidiano del Ingeniero en Gestión Empresarial, por lo que requiere reflexionar sobre los distintos modelos y el proceso se debe aplicar para propiciar el impacto positivo de las mismas.

Tomar decisiones es un elemento crucial en la vida de las organizaciones, un elemento importante es la percepción, la percepción es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. Lo que uno percibe puede ser radicalmente distinto a la realidad objetiva. Con mucha frecuencia hay desacuerdos. Otro tema importante es la toma de decisiones y los pasos del método científico y tipos de decisiones.

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

La toma de decisiones es un proceso que dura toda la vida, en lo profesional y en la vida cotidiana, esta habilidad profesional es un factor transversal durante su formación profesional.

### **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

Cuaderno de trabajo tamaño carta.

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizarán la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.3 Pensamiento crítico**

El alumno contestará las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollará un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. SUGERENCIAS DIDÁCTICAS**

### **9.1 Conceptos claves.**

Toma de decisiones  
Identificación del problema  
Técnicas para identificar problemas  
Bloqueo conceptual  
Solución de problemas  
Identificar alternativas  
Certidumbre  
Riesgo  
Incertidumbre  
Identificar alternativas

## 9.2. Ejercicios didácticos individual y grupal

**El alumno aplicara** el modelo racional de toma de decisiones y seleccionara un caso práctico y/o un acontecimiento deberá considerar la presencia de los códigos de de la vida cotidiana o de trabajo en donde haya tomado una decisión importante. Si es posible, para relatar, elija una experiencia reciente y que tuvo resultados particularmente positivos o negativos.

El estudiante elaborara un informe con los siguientes contenidos:

Descripción del problema.

Desarrollar alternativas de decisión

Evaluar las alternativas

Elegir la mejor decisión.

### Ejercicio 1. Grandes problemas- grandes decisiones

- Identifique el problema y la decisión más trascendental que haya tomado en su vida.
- Identifique el problema y la decisión más importante que haya tomado como estudiante y/o escuela en los últimos 6 meses. Analice como le afecto a usted mismo y a otras personas.
- Reflexione sobre el problema y de alguna decisión que haya tomado en familia. Trate de aclarar los objetivos que persigue en tales casos.
- **Las respuestas dependerán de la expectativa de vida del alumno**

## **Ejercicio 2. Cambio de trabajo**

Suponga que debe de cambiar de casa debido a que lo cambian de trabajo. Tiene tres alternativas:

- Recurrir al INFONAVIT para la adquisición de una casa de interés social.
- Vender su carro, pedir un préstamo al banco o a un familiar que esté en condiciones de prestarle y dar el enganche para una casa con mejor ubicación.
- Rentar una casa.

Analice los pro y contra de cada alternativa y tome una decisión considerando el punto de vista económico y el de las exigencias y conveniencias familiares.

## **Ejercicio 3. Ética y la toma de decisiones**

- Negocia un contrato con un posible cliente muy importante cuyo representante le ha hecho saber de manera muy discreta que prácticamente puede estar seguro de cerrar el negocio si le da a él y a su esposa un crucero todo pagado por el Caribe. Usted sabe que el cliente no aprobaría esta “compensación” pero usted está en libertad de aprobar el gasto ¿Qué haría?

### **9.3. Pensamiento crítico**

En su descripción, conteste las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Puede identificar cualquiera de los pasos del modelo de toma de decisiones que siguió para solucionar el problema?
- ¿Experimentó un “bloqueo conceptual” durante el proceso de toma de decisiones?
- ¿Cuáles fueron algunos de los resultados de la situación? ¿Cómo se sintió?
- ¿Explicar porque dos personas pueden ver lo mismo e interpretarlo de manera distinta?
- ¿Cómo se toman las decisiones en las organizaciones?

- ¿Cuál es la ética de la toma de decisiones?

## 10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

### 10.1 conceptos claves

Conceptos claves	Descripción
Toma de decisiones	Una de estas habilidades directivas es la <b>toma de decisiones</b> , la cual es entendida como la elección de una alternativa de acción. La toma de decisiones en una organización es de vital importancia, a esta labor se atribuye gran parte del salario que se devenga (entre más alto en la estructura organizacional, mayor responsabilidad en la toma de decisiones), y es que naturalmente conlleva a la responsabilidad por la ejecución de una u otra acción y por ende por los resultados obtenidos.
Identificación del problema	Se debe de encontrar el problema, como algo que esta que afectando los objetivos que se quieren seguir, los problemas pueden ser actuales o ser la causa de muchos conflictos en la empresa. Se pueden generar las siguientes preguntas para poder localizar el problema: ¿Dónde está ocurriendo?, ¿Qué es lo que ocurre?, ¿en qué momento sucede?, ¿a quién involucra?, ¿Por qué ocurre este problema?
Técnicas para identificar problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tormenta de ideas</li> <li>• Análisis de Pareto</li> <li>• Votación ponderada</li> <li>• Reducción de listado</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Diagramas de causa y efecto (Kauro Ishikawa)</li> <li>• Histogramas</li> <li>• Etc. Etc.</li> </ul>
Bloqueo conceptual	Los bloqueos conceptuales evitan que los individuos resuelvan los problemas en forma creativa. Veces la incapacidad de resolver problemas, resulta de una falta de disposición para

	<p>hacer preguntas, obtener información o buscar datos. Los individuos pueden pensar que parecerán ingenuos o ignorantes si preguntan algo o si intentan redefinir un problema. Hacer preguntas los pone en riesgo de exponer su ignorancia.</p>
Solución del problema	<p>Para poder comprender el concepto se necesita definir cada uno de los términos que se están utilizando en la solución de problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución: proviene del latín Solutio que se refiere a la acción o efecto para resolver dificultades, dudas o problemas.</li> <li>• Problema: es un asunto del que se espera una solución, es algo con lo que no estamos conformes y deseamos cambiar.</li> </ul>
Identificar alternativas	<p>Las personas más hábiles para resolver problemas son cuidadosas al seleccionar una alternativa o estrategia que maximice la probabilidad de que la solución se acepte.</p>
Certidumbre	<p>Cuando los individuos están completamente informados del problema o los problemas y se conocen soluciones que se han dado a otros problemas como los resultados que han obtenido.</p>
Riesgo	<p>Es el punto medio entre los extremos de la certidumbre y la incertidumbre, la calidad de la información con la que se cuenta varía mucho. El responsable de tomar la decisión puede basarse en probabilidad objetiva y subjetiva.</p>
Incertidumbre	<p>Cuando no se dispone con la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados. En este plano las personas están imposibilitadas, aún no definen el problema y por la tanto no pueden dar soluciones.</p>
Tipos de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones básicas. Se tienen una amplia variedad de situaciones y el responsable debe para poder decidir debe de comenzar por definir exactamente el problema que está presente, ya que identifico con precisión el problema deberá generar y evaluar soluciones alternas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones rutinarias. Cuando los problemas están relativamente definidos y conocidos, para estos problemas hay soluciones alternas.</li> <li>• Decisiones de adaptación. Cuando hay problemas a los que no se están tan acostumbrados para los que hay soluciones alternas. Se tienen que perfeccionar las decisiones y prácticas rutinarias anteriores. Este tipo de decisiones reflejan el concepto de mejora continua-</li> <li>• Decisiones de innovación. Ese te tipo de decisión se tomas cuando ya se logró descubrir, identificar y diagnosticar los problemas a los que no se están tan acostumbrados y son ambiguos, se generan soluciones alternas, únicas o creativas o la combinación de ambas.</li> <li>• Decisiones en grupo. Muchas de las decisiones de la organización se hacen en forma grupal todos dan una opinión y en conjunto se llega a la mejor solución.</li> </ul>
--	--

## 10.2. Ejercicios didácticos individual y grupal

- **EJERCICIO 1 toma de decisiones personales. Este ejercicio no tiene una solución, las respuestas variaran entre los estudiantes.**

Contexto	Problema	Decisión
En relación a lo más trascendental de su vida.		
Como estudiante y/o escuela en los últimos seis meses	.	
Reflexión a corto plazo como hijo y/o familia.		

## Ejercicio 2 Cambio de casa.

<b>PROCESO DE TOMA DE DECISIONES</b>	<b>DESARROLLO</b>
<b>Descripción del problema</b>	Cambio de trabajo en consecuencia cambio de casa
<b>Desarrollar alternativas de decisión.</b>	1. Recurrir al INFONAVIT para la adquisición de una casa de interés social. 2. Vender su carro, pedir un préstamo al banco o a un familiar que esté en condiciones de prestarle y dar el enganche para una casa con mejor ubicación. 3. Rentar una casa.
<b>Determinar los criterios</b>	Suponemos que es un trabajador joven y soltero que está próximo a casarse, con bajos recursos y salario
<b>Evaluar las alternativas</b>	1. En el caso de dar enganche para una nueva casa mejor, quedaría debiendo al prestamista y el pago de la casa y sin carro. 2. en el caso de rentar se quedaría sin inversión, sin embargo tendría carro
<b>Elegir la mejor decisión</b>	Comprar una casa de INFONAVIT.

## Ejercicio 3. Ética y la toma de decisiones.

La respuesta del estudiante deberá considerar la presencia de los valores éticos del individuo, códigos de ética, normas y procedimientos de la empresa, la ética en la profesión es un enfoque que debe estar presente en su futuro desarrollo profesional. La respuesta debe ser rechazo al soborno y explicar al menos tres argumentos

### 10.3 Pensamiento critico

- ¿Cuál es nuestro negocio?"

La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, al desarrollo de estrategias y a la toma de decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros clave

- **¿Puede identificar cualquiera de los pasos del modelo de toma de decisiones que Solución racional de problemas**

1. Definir el problema.
2. Generar soluciones alternativas.
3. Evaluar y seleccionar alternativas.
4. Llevar a cabo y dar seguimiento a la solución.

- **¿Mencione bloqueos conceptuales más comunes durante el proceso de toma de decisiones?**

Pensamiento vertical, lenguaje de pensamiento, ignorancia del tema, poca comprensión, no hacer preguntas.

- **¿Cuáles fueron algunos de los resultados de la práctica? ¿Cómo se sintió?**

Aprendizaje individual y de equipo y me sentí con creatividad para buscar y tomar decisiones.

- **¿Explicar porque dos personas pueden ver lo mismo e interpretarlo de manera distinta?**

Se pueden aplicar diferentes criterios, una son diferentes experiencias vividas, costumbres culturales, diferencias políticas y religiosas etc. Etc.

- **¿Cómo se toman las decisiones en las organizaciones?**

La responsabilidad gerencial, en términos estratégicos, tienen que ver con la capacidad que poseen los directivos de primer nivel de responder por las consecuencias de las decisiones que toman para asegurar la permanencia y la rentabilidad de la operación; de comprender el impacto que tendrá para sus clientes, proveedores y colaboradores las decisiones asociadas a la implementación, o no, de iniciativas que nacen de estrategias orientadas al crecimiento de la empresa, al ingreso a nuevos mercados, el diseño de nuevos productos, entre otros.

- **¿Cuál es la ética de la toma de decisiones?**

La ética en la empresa se encuentra constituida por las normas y principios éticos que se usan para decidir una serie de problemas morales o éticos dentro del contexto

empresarial. Hablar de ética organizacional es enfatizar el análisis de las actuaciones de la empresa. Abarca la serie de procedimientos, normas, códigos de conducta, filosofía organizacional, gestión de la información, calidad del producto o servicio que se ofrece. La ética y la toma de decisiones en la empresa busca entregar a sus colaboradores los aspectos más importantes de una nueva cultura de la empresa, ratificar el compromiso de los mismos, orientarlos hacia valores como: integridad, liderazgo, honestidad, entre otros. Todo esto se pregona a las empresas, se anuncia como un acierto, un premio. Sin embargo, se olvidan del pensar de sus colaboradores.

#### **11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Wehrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS II**

### **1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 2**

### **2. NOMBRE: DRAMATIZACIÓN DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

### **3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR:**

Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica, capacidad de comunicación oral y escrita, habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de varias fuentes, capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, capacidad para tomar decisiones.

### **4. INTRODUCCIÓN**

Debido a que las organizaciones y los ambientes organizacionales son muy cambiantes, los directivos por lo regular se enfrentan a decisiones complejas en nuevas situaciones y problemas.

Se trabaja con la habilidad de la toma de decisiones, resaltando la importancia de esta actividad en el desempeño laboral cotidiano del Ingeniero en Gestión Empresarial, por lo que requiere reflexionar sobre los distintos modelos y el proceso se debe aplicar para propiciar el impacto positivo de las mismas

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

La toma de decisiones es un proceso que dura toda la vida, en lo profesional y en la vida cotidiana, esta habilidad profesional es un factor transversal durante su formación profesional.

### **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

Cuaderno de trabajo tamaño carta.

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.3. Pensamiento critico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. SUGERENCIAS DIDÁCTICAS TRABAJO EN EQUIPO**

### **9.1. CONCEPTOS CLAVES.**

Diagnostico situacional

Diagrama de causa y efecto

Causa

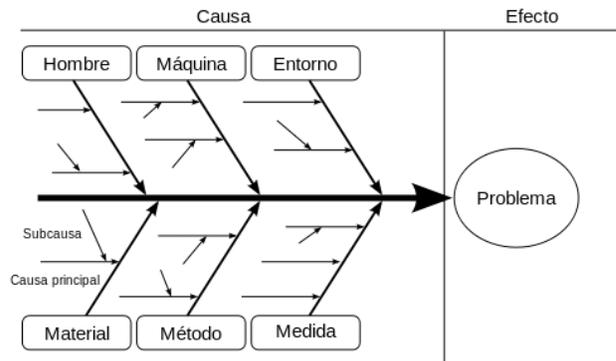
Efecto

## 9.2. EJERCICIO DIDÁCTICO

### EJERCICIO1. “ENTREGA TARDIA DE PIZZAS” (INDIVIDUAL)

El estudiante desarrollara un análisis situacional aplicando el formato de causa y efecto de Kauro Ishikawa diagnóstico del problema y posteriormente redactara un diagnostico situacional. El problema a abordar es “ La empresa no es productiva” . **EJERCICIO 2 SOCIODRAMA; ENTREGA TARDIA DE PIZZAS. (GRUPAL).**

- Los alumnos deberán Tomar de decisiones en el contexto de que la empresa hace entrega tardía de pizzas el viernes y sábado y buscar una solución
- Se formaran equipos de 5 estudiantes, cada equipo tendrá la representación de un departamento ejemplo departamento de producción, de ventas, recursos humanos. Etc. Etc.
- El equipo nombra un coordinador, un guionista y tres o cuatro actores.
- La dramatización se desarrollara en el salón de clase



De acuerdo al formato deberá de determinar las causas primarias, secundarias y terciarias.

## 9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO

**¿CUÁL ES EL OBJETIVO QUE QUIERES CONSEGUIR CON ESTA DECISIÓN?**

**¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES DESAFIOS EN LA TOMA DE DECISIONES?**

**¿COMO MEJORAR EN LA TOMA DE DECISIONES?**

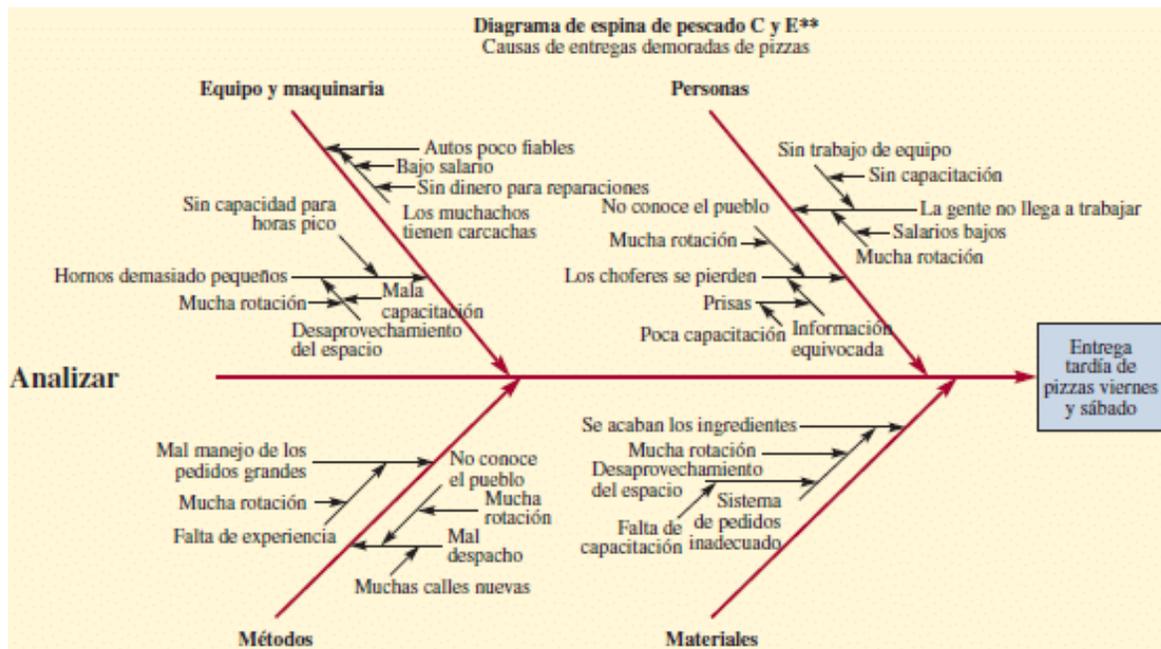
## 10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

### 10.1 Conceptos claves

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN
Diagnostico situacional	Identificar un conjunto de factores internos y externos relacionados con la empresa y que inciden en el desarrollo del negocio; de esta forma se podrá definir y diseñar objetivos y estrategias de carácter competitivo para favorecer los niveles de productividad y rentabilidad de la organización durante un período determinado de tiempo.
Diagrama de causa y efecto	Conocido también como Diagrama de Espina de Pescado dada su estructura, consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado Problema, lo cual la convierte en una herramienta de la <u>Gestión de la Calidad</u> ampliamente utilizada dado que orienta la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente.
CAUSA	La causalidad es la "relación que se establece entre causa y efecto. Se puede hablar de esa relación entre acontecimientos, procesos, regularidad de los fenómenos y la producción de algo".
EFECTO	No existe una única definición comúnmente aceptada del término "causa". En su acepción más amplia, se dice que algo es causa de un efecto cuando el último depende del primero; o, en otras palabras, la causa es aquello que hace que el efecto sea lo que es. Esto se puede dar de muchos modos diversos y, por ello, no es extraño que a un efecto correspondan multitud de causas.

## 10,2 EJERCICIO DIDACTICO

- EJERCICIO1. “ENTREGA TARDIA DE PIZZAS” (INDIVIDUAL) Diagrama de causa y efecto



### 10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.

#### 10.3.1. ¿CUÁL ES EL OBJETIVO QUE QUIERES CONSEGUIR CON ESTA DECISIÓN?

Esto es lo primero que tienes que tener muy claro. Porque, para saber cómo llegar a un lugar, antes tienes que saber dónde quieres ir. ¿Qué es lo que quieres conseguir?

Para clarificar esta pregunta, te dejo 2 opciones:

- *Escribe tu objetivo* con todo lujo de detalles. A la hora de escribirlo, te aconsejo que además, escribas cómo sería un día cualquiera con tu objetivo conseguido.
- *Imagínatelo mentalmente*: cierra los ojos y trata de verte con tu objetivo cumplido. ¿Qué estás haciendo? ¿Con quién? ¿Cómo te sientes? Trata de

conectar con todas las sensaciones que puedas y de visualizarlo tan claro como te sea posible.

### **10.3.2. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES DESAFIOS EN LA TOMA DE DECISIONES?**

#### **Potenciar una delegación adecuada y alineamiento a través de tres acciones:**

- Identificar las decisiones clave de la empresa, según su impacto y alineamiento estratégico, determinando cuáles requieren de unas visiones multidisciplinario y cuáles no.
- Establecer las atribuciones de cada cargo para cada tipo de decisión y los criterios que permitan identificar cuándo se deben escalar las decisiones a instancias superiores, dado su impacto.
- Alinear a las personas asegurando un buen entendimiento de cuál es la estrategia y los focos de acción definidos.

#### **Aclarar roles y responsabilidades para la toma de una decisión:**

Se deben asignar roles y responsabilidades a las personas que participen de la toma de una decisión, siendo los más relevantes: el encargado de entender adecuadamente el problema y definir la mejor solución, el que toma la decisión (ya sea de forma individual o colegiada) y el responsable de su implementación.

#### **Definir la dinámica de funcionamiento de las reuniones o comités:**

Para asegurar la eficiencia y foco en la toma de decisiones de las reuniones realmente importantes surge el rol clave de coordinador, quien debe asegurar y facilitar el correcto funcionamiento del Comité y la toma de decisiones en tiempo y forma, así como asegurar la calidad de las recomendaciones incluidas en agenda.

#### **Fomentar el compromiso de las personas a través de:**

- Fomento a la discusión abierta, la proactividad y el cuestionamiento del status quo en la búsqueda de soluciones nuevas.
- Colaboración y trabajo en equipos multidisciplinarios.
- Desarrollo de competencias para proponer recomendaciones sólidas y argumentadas.
- Minimización de prácticas informales que entorpezcan el proceso decisional (“decisiones de pasillo”).

Al implementar estas acciones se potenciarán las decisiones efectivas permitiendo a los altos ejecutivos reenfocar sus actividades, centrándose en temas estratégicos y de crecimiento para la empresa, y contar en un equipo comprometido y con las competencias necesarias para generar soluciones de calidad.

### 10.3.3 ¿COMO MEJORAR EN LA TOMA DE DECISIONES?

- **Analizar la situación al detalle**

Asegurarse de que uno comprende perfectamente la situación es un paso previo importante para empezar a tomar una decisión. De allí que sea necesario abordar el contexto del problema para poder identificar aquellos factores interrelacionados que podrían tener efectos en cadena en otros lugares y que, de no ser vistos a tiempo, podrían generar efectos contraproducentes.

Varios métodos pueden utilizarse, tanto la técnica de los cinco "porqué" para reconocer los síntomas o el problema real, como un análisis de las causas para encontrar el origen del problema planteado. Una vez descubierta la causa raíz, considera explorar las múltiples perspectivas que dicho problema podría tener y de ese modo obtener una mejor comprensión de lo que está pasando.

- **Generar alternativas probables**

Otra parte importante de un **buen proceso de toma de decisiones** es generar tantas alternativas buenas como sean posibles ya que, si simplemente se adopta la primera solución, entonces es probable que un gran número de opciones mejores se pierdan.

Además, este procedimiento obliga a profundizar y a mirar al problema desde sus diversas aristas. Para ello, es muy útil emplear una variedad de **técnicas de pensamiento creativo**, como la tormenta de ideas, o la matriz del cambio de panorama, que utiliza las variables producto, planificación, potencial y la gente como una manera de reunir diferentes perspectivas.

- **Explorar tus opciones**

La etapa de explorar alternativas es, usualmente, la parte que consume más tiempo en el proceso de toma de decisiones dado que su eficiencia dependerá de la claridad respecto a los factores a incluir en el análisis. Hay **cuatro factores** importantes que siempre se deberán considerar:

**Riesgos:** la mayoría de las decisiones involucran riesgos, por lo tanto, es clave descubrirlos y comprenderlos a fin de evaluar de manera objetiva las amenazas y eventos adversos. Esto permitirá centrarse en aquellos que tengan una mayor probabilidad de ocurrencia.

**Consecuencias:** si bien no puedes predecir las implicancias de una decisión en un ciento por ciento, puedes ser sistemático en el modo de identificar y evaluar las posibles consecuencias.

**Factibilidad:** este factor es usualmente ignorado, ya que se deben tener en cuenta ciertas limitaciones al tomar una decisión. De este modo se seleccionará una alternativa realista y viable.

**Recursos:** otro elemento a considerar es si los recursos son adecuados y si la solución se ajusta a sus objetivos y tiene grandes posibilidades de funcionar en el largo plazo.

- **Elegir la mejor solución**

Tomar una decisión en sí misma puede ser una situación apasionante y estresante a la vez. Para ayudarte en el manejo objetivo de esas emociones, es importante usar un acercamiento estructurado para la decisión. Esto significa identificar aquello que es más importante en una buena decisión, es decir, tomarse el tiempo de determinar exactamente qué es lo que hará que la decisión sea la adecuada. El siguiente paso es "decidir", y una herramienta clave para ello es el **uso de los árboles de decisión** los cual son muy útiles cuando hay que elegir entre diferentes opciones probables aportando claridad al momento de seleccionar cuál se llevará el mayor peso en su determinación.

- **Evaluar el plan y ponerse en acción**

Antes de empezar a poner en práctica la decisión, es fundamental darle una mirada profunda y objetiva para asegurarse de que no se hayan introducido errores en el proceso. Incorporar sistemáticamente **la evaluación en la toma de decisiones** aporta diferente beneficios ya que da claridad, minimiza los efectos indeseados, optimiza recursos y determina qué es lo que realmente se necesita. Si se trabaja en equipo, discutir sus conclusiones preliminares con las partes interesadas, es vital ya que ellas pueden detectar defectos, brindar recomendaciones y apoyar sus conclusiones.

Una vez superado este proceso de retroalimentación, la última etapa es la comunicación de la elección a todos los afectados por ella de una manera atractiva y estimulante a modo de preparación para su ejecución posterior. Al tomar decisiones acertadas a través de un proceso sistemático, lo hacemos de manera informada y consciente, y nos permite tener un panorama mejor definido y mucho más objetivo.

## **11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA**

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.

8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS II**

### **1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 3**

### **2. NOMBRE: EL ORIGEN DEL CONFLICTO Y SU CLASIFICACIÓN**

### **3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR:**

Capacidad para promover formas alternativas en el manejo de conflictos mediante el uso de técnicas de negociación para facilitar la solución de problemas.

### **4. INTRODUCCIÓN**

Se aborda la habilidad del manejo del conflicto, se analizan sus etapas y los mecanismos de la resolución de conflictos. El tema mecanismos de negociación deben ser tratado con profundidad pertinente, la negociación en diferentes contextos teniendo presente que la cultura es un factor determinante para el éxito de toda negociación.

El conflicto es una parte natural de la vida en las organizaciones. Asimismo, es un aspecto valioso del proceso creativo, ya que a menudo es un motivador y promueve el cambio. Sin embargo, los conflictos interpersonales e intergrupales serios son destructivos tanto para las relaciones interpersonales como para las organizaciones. Es importante considerar las fuentes de los conflictos interpersonales en las organizaciones. Así como los diferentes métodos de manejo de conflictos, incluyendo el método de mediación, colaboración, compromiso y colaboración.. Se trata en detalle cómo utilizar el enfoque de colaboración para la solución de problemas.

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Identificar el conflicto es un proceso que se presenta en la vida profesional, social y familiar del estudiante, esta habilidad profesional es un factor transversal durante su formación profesional.

### **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

Cuaderno de trabajo tamaño carta.

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.3. Pensamiento critico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. SUGERENCIAS DIDÁCTICAS TRABAJO INDIVIDUAL Y GRUPAL.**

### **9.1 conceptos claves**

Métodos para resolver los conflictos		CONCEPTO	OBJETIVO	PROBABLE RESULTADO
--------------------------------------	--	----------	----------	--------------------

EVASION				
COACCIÓN				
COMPROMISO				
COMPLASCENCIA				
COLABORACIÓN				
MEDIACIÓN				

## 9.2. EJERCICIOS DIDACTICA. INDIVIDUAL Y GRUPAL

- El alumno aplicara el **modelo tipos de conflictos** y seleccionara un conflicto representado en un caso práctico y/o un conflicto de la vida cotidiana o de trabajo en donde haya tomado una decisión importante. Si es posible, para relatar, elija una experiencia reciente y que tuvo resultados particularmente positivos o negativos.
- Se elaborara un informe con los siguientes puntos:
- **Diagnóstico** del problema identificar causas y efectos del problema mediante un diagrama llamado esqueleto de pescado de Kauro Ishikawa.
- **Buscar la solución** con cada uno de los cinco métodos de manejo de conflictos.
- **De acuerdo al criterio del alumno** definirá cual método sirvió para la solución del problema considerando ventajas y desventajas.

### Ejercicio 1 Impuntualidad

En este caso el alumno diagnosticara el conflicto y seleccionara cual es el método más adecuado y determinara el posible resultado.

Caso práctico:

¿Qué hacemos con ese trabajador que llega cinco o diez minutos tarde de forma sistemática? La aceptación no es una opción, porque de este modo sólo provocaremos que el resto de compañeros, ante la impunidad de esta falta, imite su comportamiento convirtiendo un caso aislado en un auténtico problema laboral.

### Ejercicio 2. Un problema de ruido

En este caso el alumno diagnosticara el conflicto y seleccionara cual es el método más adecuado y determinara el posible resultado.

#### Caso práctico

“**Cuando** los empleados no cuentan con despacho propio y trabajan codo con codo en una misma sala, el volumen de una radio, estridentes charlas entre compañeros o conversaciones telefónicas con un tono de voz excesivamente alto pueden molestar al resto de miembros presentes, generando desconcentración, falta de productividad y estado de crispación en el equipo”.

#### **EJERCICIO 3. Cuando la jornada laboral se pasa en la red**

En este caso el alumno diagnosticara el conflicto y seleccionara cual es el método más adecuado y determinara el posible resultado.

#### Caso práctico

“Hoy día, no debemos prohibir el uso de las redes sociales ni internet, puesto que se han convertido en una herramienta de interacción y búsqueda de información fundamental .Ahora bien, si los empleados dedican su tiempo a chatear y publicar post y tweets o navegar por páginas que nada tienen que ver con su trabajo, debemos intervenir”.

**Al término del trabajo individual se recomienda establecer una plenaria y analizar las respuestas de los alumnos y llegar a conclusiones.**

### 9.3. Pensamiento critico

- ¿Qué significa el pensamiento estrategico en el trabajo?
- ¿Por qué el pensamiento estratégico es importante para tu futuro éxito en el lugar de trabajo?

## 10. REPORTE DEL ALUMNO trabajo individual.

### 10.1 CONCEPTOS CLAVES

#### EJERCICIO 1. Métodos para resolver conflictos

METODOS PARA RESOLVER CONFLICTOS	CONCEPTO	OBJETIVO	POSIBLE RESULTADO
----------------------------------	----------	----------	-------------------

<b>EVASIÓN</b>	Es cualquier forma de distracción o entretenimiento y paralelamente es una estrategia para no afrontar una responsabilidad	Evitar tener que enfrentar el conflicto	<b>Perder-perder</b>
<b>COACCIÓN</b>	La coacción resultado del uso de la fuerza o bajo presión de una persona a otra para obligar a decir algo que esté en contra de su propia voluntad	Salirse con la suya	<b>Ganar-perder</b>
<b>COLABORACIÓN</b>	Colaboración es todo proceso donde se involucra el trabajo de varias personas en conjunto tanto para conseguir un resultado muy difícil de realizar individualmente como para ayudar a conseguir algo a quien por sí mismo no podría.	Resolver el problema en conjunto.	<b>Ganar-ganar</b>
<b>COMPLASCENCIA</b>	Es el exceso de confianza con algunas situaciones o tareas, es una relajación cociente o inconsciente de nuestros estándares de comportamiento que pueden ocasionar una mala toma de decisiones	No molestar a la otra persona	<b>Perder-perder</b>
<b>COMPROMISO</b>	El compromiso es una decisión personal (de cada empleado).Va más allá de cumplir la obligación laboral. El compromiso nace del interior y aporta un extra que conduce a la excelencia, pues implica poner en juego todas las capacidades y hacer más de lo esperado.	Llegar a un acuerdo con madurez	<b>Ganar-ganar</b>

<b>MEDIACIÓN</b>	Corresponde a una actuación proactiva del Servicio cuyo objeto es diseñar y proponer una solución a un conflicto colectivo entre trabajadores y empleados.	Oportunidad de elaborar sus propios acuerdos	<b>Gana- ganar</b>
------------------	--	--	--------------------

## 10.2. EJERCICIOS DIDACTICOS INDIVIDUAL Y GRUPAL

### EJERCICIO 1. IMPUNTUALIDAD

Diagnóstico del conflicto	Selección del método para resolver el conflicto	Resultado	Observaciones
La impuntualidad a la hora de checar la entrada esta sancionada por la ley de trabajo y el trabajador se hace acreedor a una sanción administrativa	Compromiso  coacción	Ganar-ganar  Ganar-perder	El trabajador se compromete a llegar con puntualidad  El trabajador es obligado a checar la entrada con puntualidad sino se le aplicara sanción administrativa o en su caso perder el trabajo

## EJERCICIO 2 UN PROBLEMA DE RUIDO

METODOS PARA RESOLVER CONFLICTOS	SELECCIONAR METODO	RESULTADO PROBABLE
EVASIÓN		
COACTIVIDAD		
COLABORACIÓN		
COMPLASCENCIA		
COMPROMISO	X	Estas consecuencias en el rendimiento laboral pueden evitarse mediante la elaboración de un código de conducta en la oficina, un compendio de reglas que regulen la convivencia en la oficina, como usar auriculares para escuchar música, trasladar las charlas a las zonas comunes o definir un lugar para las reuniones de trabajo.
MEDIACIÓN		

## EJERCICIO 3 CUANDO LA JORNADA LABORAL SE PASA A LA RED

METODOS PARA RESOLVER CONFLICTOS	SELECCIONAR METODO	Solución del conflicto RESULTADO PROBABLE
EVASIÓN		
COACTIVIDAD	X	.
COLABORACIÓN		
COMPLASCENCIA		No debemos prohibir el uso de las redes sociales ni internet, puesto que se han

		convertido en una herramienta de interacción y búsqueda de información fundamental. Ahora bien, si los empleados dedican su tiempo a chatear y publicar post y tweets o navegar por páginas que nada tienen que ver con su trabajo, debemos intervenir. Fijar objetivos e implantar una evaluación del desempeño que determine la consecución de las metas de cada puesto nos permitirá conocer si el trabajador está invirtiendo su jornada laboral adecuadamente.
<b>COMPROMISO</b>		
<b>MEDIACIÓN</b>		

### 10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.

- **¿Qué significa el pensamiento estratégico en el trabajo?**

Consiste en un proceso continuo de hacerte cargo de tu mente para mejorar la calidad de tu pensamiento y vivir una vida racional y razonable. El pensamiento del humano está lleno de preferencias, prejuicios, errores en el razonamiento y las reglas sociales no examinadas que deben ser evaluadas por la verdad y la validez. Los componentes de una evaluación sistemática incluyen el planteamiento de interrogantes vitales, la consideración de alternativas de respuesta, evitar de explicaciones simplistas y el reconocimiento del impacto que tus acciones tienen sobre los demás. El pensamiento crítico se encuentra en oposición directa con la conducta impulsiva.

- **¿Por qué el pensamiento estratégico es importante para tu futuro éxito en el lugar de trabajo?**

Un empleado o un emprendedor que usa el pensamiento estratégico tienen la habilidad de ver tendencias en la industria y tomar decisiones en el lugar de trabajo que benefician a la empresa. Los empleados o emprendedores con un pensamiento avanzado ayudan a las organizaciones a posicionarse en el mercado para crecer y desarrollarse. Los pensadores estratégicos se preocupan de las señales sutiles en el negocio que marcan un cambio en el ambiente. Estos trabajadores son un activo valioso para la organización lo cual se puede traducir en oportunidades de avance.

Los directores o los empleados que usan estas estrategias tienen la habilidad de visualizar la situación ideal para el lugar de trabajo y los métodos que traerán la visión a la realidad. Los empleados de manejo que tienen la visión y una imagen clara de cómo debe operar la empresa pueden liderar a otros para crear esa realidad. Los trabajadores que son pensadores estratégicos tienen las herramientas para convertirse en los líderes de la organización.

- **¿Cómo desarrollar las habilidades de pensamiento estratégico en los negocios?**

Examina el statu quo. Las habilidades de pensamiento estratégico requieren que examines críticamente cómo se han hecho siempre las cosas con el fin de determinar si esa es la manera en que las cosas deben hacerse. Los pensadores estratégicos están dispuestos a mirar más allá de la norma para encontrar formas más eficientes y creativas de hacer las cosas.

Mira el bosque, no los árboles. Los pensadores estratégicos no están atascados por los detalles de la administración de los problemas del día a día. Los pensadores estratégicos miran a la organización en su conjunto para evaluar los atributos y las áreas de oportunidad.

Céntrate en el futuro. El pensamiento estratégico es la meta orientada y guiada por una visión para el futuro de una empresa. Cuando estás desarrollando estrategias para el crecimiento del negocio, estas estrategias deben haber definido claramente los objetivos que contribuyen a la visión global de la empresa.

Considera las fuerzas externas cuando desarrolles un plan estratégico. Las regulaciones gubernamentales, los desarrollos legales, las condiciones de mercado, los factores económicos y los desarrollos tecnológicos pueden afectar la forma de planear para el futuro.

Obtén retroalimentación desde el interior de tu industria. Estudiar el mercado, sobre todo en industrias impulsadas por productos, te ayudará a combinar la visión de tu empresa con las expectativas del consumidor.

Comprueba los hechos. A pesar de que el pensamiento estratégico consiste en hacer predicciones sobre el futuro, las predicciones deben ser realistas. Recopila datos duros, incluyendo los reportes financieros de tu organización y los análisis de la industria, para poner al corriente tus predicciones y ayudarte a desarrollar metas basadas en la realidad.

Ten en cuenta la estructura organizacional de tu empresa y evalúa la forma en que el equipo se adapta en tus estrategias para el futuro. Puede que tengas que reorganizar a tu equipo para lograr tus metas.

Anticipa los retos. Una parte importante del pensamiento estratégico es ser capaz de predecir qué problemas van a surgir y elaborar un plan para hacer frente a esos problemas antes de que sucedan.

## **11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTVAS II**

- 1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 4**
- 2. NOMBRE: CONFLICTOS PROFESIONALES**
- 3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR:**

Capacidad para promover formas alternativas en el manejo de conflictos mediante el uso de técnicas de negociación para facilitar la solución de problemas.

### **4. INTRODUCCIÓN**

Se aborda la habilidad del manejo del conflicto en grupo, se dramatizan sus etapas y los mecanismos de la resolución de conflictos mediante la presentación de un sociodrama. El tema mecanismos de negociación deben ser tratado con profundidad pertinente, la negociación en diferentes contextos teniendo presente que la cultura es un factor determinante para el éxito de toda negociación.

El conflicto es una parte natural de la vida en las organizaciones. Asimismo, es un aspecto valioso del proceso creativo, ya que a menudo es un motivador y promueve el cambio. Sin embargo, los conflictos interpersonales e intergrupales serios son destructivos tanto para las relaciones interpersonales como para las organizaciones. Es importante considerar las fuentes de los conflictos interpersonales en las organizaciones. Así como los diferentes métodos de manejo de conflictos, incluyendo el método de mediación, colaboración, compromiso y colaboración. ¿Cómo utilizar el método de manejo de conflictos en forma adecuada? para la solución de problemas.

Aunque el conflicto es aceptado como un elemento inevitable dentro de una economía de mercado, es posible evitar que dichos desacuerdos se conviertan en grandes disputas y que se encuentre una solución a los mismos, logrando disminuir de esa forma la necesidad de resolución judicial en los tribunales. Esto requiere que los sistemas de gestión de conflictos proporcionen una gama de servicios que alienten a los empleadores y a sus empleados a evitar el surgimiento de conflictos, mediante iniciativas basadas en el consenso y que, al mismo tiempo, les proporcionen servicios de conciliación/mediación y arbitraje cuando no puedan impedir que dichas diferencias se tornen en conflictos que requieran la intervención de terceros. Los sistemas de gestión de conflictos eficaces reducen tanto el costo como el tiempo asociado a los conflictos.

- 5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Identificar el conflicto es un proceso que se presenta en la vida profesional, social y familiar del estudiante, esta habilidad profesional es un factor transversal durante su formación profesional.

## **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

Cuaderno de trabajo tamaño carta.

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.3. Pensamiento critico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria

de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. SUGERENCIAS DIDÁCTICAS TRABAJO EN EQUIPO**

### **9.1. Conceptos claves.**

Conflicto

Origen del conflicto por motivos

Origen del conflicto por las personas

Origen de los conflictos por la toma de decisiones

Negociación

Conflicto mal gestionado

Conflicto bien gestionado

### **9.2. EJERCICIO DIDACTICO GRUPAL.**

Debido a que las organizaciones y los ambientes organizacionales son muy cambiantes, los directivos por lo regular se enfrentan a decisiones complejas en nuevas situaciones y problemas.

Los estudiantes desarrollaran también esta actividad a nivel grupal, pidiendo al grupo que formen equipos de cinco estudiantes y así elaborar un sociodrama o analogías para hacer el conflicto más real. Al llevar a cabo alguna decisión, reunirá más información y se aclarará lo que deba hacer en el sociodrama. Todo sociodrama deja de funcionar después de algún tiempo, por lo que debe ser liberado cuando la situación se vuelva menos “extraña” y se enfrente al problema como la única situación que existe. Incremente sus capacidades para ser creativo en el trabajo en equipo. Pruebe una o más de las formas sugeridas en el guion (es decir, encontrar un “campo práctico”, separar a las personas, unir a las personas, vigilar y estimular, recompensar múltiples funciones). Observe los resultados, Para hacer frente a un conflicto personal, social y organizacional y solucionarlo.

### **9.3. Pensamiento critico**

**¿Cuáles son los conflictos más habituales del trabajo? discusión en cada una de las respuestas**

## **10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).**

### 10.1. Conceptos claves

<b>Concepto y/o premisas</b>	<b>descripción</b>
<b>Conflicto</b>	Aquellas situaciones donde es posible hallar una dificultad o problema. Normalmente estos pueden finalizar en posibles enemistades u hostilidades. Generalmente surgen a partir de la diferencia de intereses, pensamientos o valores.
<b>Origen del conflicto por motivos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="781 600 1385 877">1. Escasez de recursos: en cualquier organización los diversos recursos, sean estos materiales o humanos y el tiempo son escasos. Es por ello que no siempre los objetivos pueden ser alcanzados. Cuando la demanda de recursos es mayor a la oferta se generan estos conflictos.</li><li data-bbox="781 909 1385 1150">2. Diversidad de roles: este tipo de conflictos surge en momentos donde algún miembro del personal debe lidiar un conflicto determinado ante dos sectores distintos, teniendo que favorecer a unos de los dos. Por ejemplo entre sus pares e inferiores.</li><li data-bbox="781 1245 1385 1528">3. Visiones distintas ante un problema: en este caso el conflicto se debe a las discrepancias que pueden surgir a la hora de encontrar los motivos del problema, cuales serán las posibles resoluciones, los problemas que puedan desencadenarse a futuro a causa de este, entre otros.</li><li data-bbox="781 1560 1385 1801">4. Diversidad de principios y preferencias: estos suelen ser los conflictos más difíciles de solucionar. Pocas veces los individuos modificaran sus principios o valores. Tal vez deba pasar mucho tiempo antes de obtener ciertas modificaciones. Cuando estos</li></ol>

	<p>problemas surgen entre diversos miembros la mejor opción son las negociaciones.</p>
<p><b>Origen del conflicto por las personas</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1, Entre grupos: surge entre diversos grupos que trabajan de manera relacionada o no dentro de una misma institución.</li> <li>2. Dentro del grupo: estos conflictos surgen a partir de problemas dentro de un grupo particular de trabajo.</li> <li>3. Entre individuos: normalmente surge a partir de diferencias de diversa índole, sean principios, ideas o proyectos, entre dos miembros de una misma organización.</li> <li>4. Personales: se da a partir de una circunstancia particular del personal, sea esta de origen laboral, familiar, etc.</li> </ol>
<p><b>Origen del conflicto en la toma de decisiones</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agrado y deserción: una misma circunstancia resulta una dicotomía, presenta tanto desventajas como ventajas de manera simultáneas.</li> <li>2. Deserción y deserción: en este caso pueden presentarse diversas circunstancias pero ninguna tendrá como resultado una solución ventajosa u óptima. Es por ello que el sujeto quisiera evadir ambas opciones. Sin embargo, no debe hacerlo porque si no la magnitud del conflicto será mayor con el tiempo.</li> <li>3. Agrado y agrado: en este caso el sujeto encuentra dos posibilidades positivas y útiles, pero que resultan imposibles de aplicar simultáneamente. Estos conflictos son más sencillas de resolver que los dos anteriores ya que no importa cuál sea la opción tomada, teóricamente, los resultados serán positivos.</li> </ol>
<p><b>Negociación</b></p>	<p><b>En un momento del proceso, una o más de las personas involucradas en el conflicto se</b></p>

	<p>dan cuenta de la necesidad de encontrar una salida. Durante esta etapa, las partes comienzan a negociar y consideran encontrar una solución.</p>
<p><b>Conflicto mal gestionado</b></p>	<p>Se estimula la idea de que la solución al conflicto es una cuestión de fuerza, de imposición y se legitima la utilización de estos métodos como herramienta de gestión eficaz, sin calcular las consecuencias.</p> <p>La comunicación se reduce y se fomenta una actitud hostil y la percepción de las diferencias. Cada persona se comporta de un modo que la otra parte identifica como ataque. Esto aumenta la tensión que se vive y perjudica al clima laboral.</p> <p>Se producen juicios erróneos y se reduce, si no se elimina, la cooperación entre las personas de la organización.</p> <p>Esto lleva a una escalada del conflicto que es difícilmente controlable.</p>
<p><b>Conflicto bien gestionado</b></p>	<p>Es motor de cambio personal y social. Ayuda a realizar cambios necesarios, innovaciones etc.</p> <p>Fomenta la identidad tanto personal como grupal, cuando es resuelto en equipo y de forma satisfactoria (esta es la clave).</p> <p>Ayuda a establecer canales y sobre todo estilos de comunicación eficaces que pueden perdurar.</p> <p>Fomenta la confianza entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas en vez de las diferencias.</p>

## 10.2. EJERCICIO DIDACTICO GRUPAL. SOCIODRAMA/EQUIPOS/GUIÓN

En medio de una resaca de tensión que rápidamente se extendía, uno de los socios fundadores, Tom Watson, se acercó a Dan un día. De trato conservador, Watson es el socio que recorre las oficinas y que siempre tiene tiempo para detenerse y conversar un poco. Comenzó la conversación. **Dan:** hablo en nombre de la mayoría del personal directivo cuando te digo que nos encontramos bastante preocupados por el método de Mike. Nos hemos expresado bastante bien para que Mike nos comprenda, sin embargo sus acciones desafían todo lo que hemos dicho. Se trata de una catástrofe que está por suceder”.

**Dan:** “Comprendo tu inquietud, Tom”. “También estoy preocupado. Tenemos oportunidad para atraer nuevos negocios mediante algunas de las ideas nuevas de Mike. Y el personal más joven está muy contento de trabajar en sus proyectos. Sin embargo, ha agitado una revuelta”.

Tom coincidió: “La verdadera cuestión es que IPE ya no presenta una imagen unificada. Mike se encuentra atentando obstinadamente contra los objetivos establecidos de nuestra organización. Y eso no les agrada a algunos de nuestros clientes más antiguos”. “Es cierto Tom. Por otro lado, algunos de nuestros clientes más nuevos son impulsados en gran medida por el método de Mike, y su registro de logros es realmente impresionante”. “Vamos Dan. Tú y yo sabemos que muchos expertos creen que el mercado está sobrecalentado. Las utilidades de papel de Mike podrían ser incineradas pronto si los déficit presupuestales y comerciales no se invierten. No podemos apostar la reputación de la empresa en acciones tecnológicas de alta volatilidad. Dan, los demás socios están de acuerdo. Mike debe apegarse a la filosofía y a las prácticas administrativas de esta organización, o de lo contrario renunciar”. Reflexionando sobre la situación, Dan se dio cuenta que enfrentaba el reto más complicado de su carrera. Sentía un compromiso personal muy fuerte para ayudar a que Mike triunfara. No sólo había contratado a Mike por encima de las objeciones de varios colegas; le había ayudado personalmente a aprender los “trucos” en IPE. Más allá de ello, a Dan lo perseguía su promesa hecha a Mike de que tendría la libertad y flexibilidad para desempeñar los requerimientos del puesto como él quisiera. Sin embargo, esta flexibilidad claramente había ocasionado problemas dentro de IPE. Finalmente, doblegándose ante la presión de sus compañeros, Dan convocó a Mike a una reunión, esperando encontrar alguna base para un entendimiento. **DAN:** Sé que conoces el tipo de inquietudes que los socios han expresado con respecto a tus métodos. **MIKE:** Supongo que has platicado con Tom. Bueno, tuvimos un pequeño desacuerdo a principio de la semana. **DAN:** La forma como lo comenta Tom es que tú estás intencionalmente desafiando los objetivos e insubordinándote. **MIKE:** Bueno, es tan sólo la forma como Watson observa el cambio progresivo, como un intento por robarle su poder.

**DAN:** No es tan simple, Mike. Cuando fundamos IPE todos acordamos que una posición conservadora era lo mejor. Y justo ahora, cuando los indicadores económicos no se ven muy fuertes, muchos expertos concuerdan que sigue siendo la mejor alternativa.

**MIKE:** Dan, ¿de qué vas a depender, de las predicciones o del desempeño? Estas inquietudes son sólo nubes de humo para desviar la atención del historial por debajo del promedio que tienen otros directivos de portafolio. Las viejas creencias deben ser retadas y finalmente desechadas. ¿De qué otra manera vamos a progresar e ir a la par de nuestros competidores?

**DAN:** Estoy de acuerdo en que necesitamos cambiar Mike, pero en forma gradual. Tú tienes grandes ideas y un estupendo instinto, pero no puedes cambiar una empresa con 30 años de antigüedad de la noche a la mañana. Puedes ayudarme a promover el cambio, pero estás yendo demasiado rápido, los demás no pueden seguir el paso. La velocidad del cambio es tan importante como la dirección.

**MIKE:** Precisamente. Y a esta velocidad, no hace mucha diferencia la dirección en la que nos dirigimos.

**DAN:** Vamos, Mike. No seas tan cínico. Si tan solo dejaras de insistir que las demás personas vean de cerca tu registro de desempeño e intentaras ver las cosas desde su perspectiva, podríamos tranquilizar las cosas por aquí. Ya entonces podríamos comenzar a construir un consenso.

Las emociones de Mike traicionan su impaciencia con el ritmo de la organización, por lo que se inquieta.

**MIKE:** Siempre he admirado tu juicio y valoro tu amistad, pero honestamente creo que te estás engañando a ti mismo. Pareces pensar que puedes hacer que esta empresa se vea como progresista (sacudiéndose su sosa imagen) sin tomar ningún riesgo o irritar a nadie. ¿Estás interesado en la apariencia o en la sustancia? Si buscas la apariencia, entonces contrata a alguna buena persona en relaciones públicas. Si buscas la sustancia, entonces respáldame y reescribiremos el libro de registro. Salta la cerca, Dan, antes de que termines astillado.

**DAN:** Mike, simplemente no es tan fácil. Yo no soy IPE, sencillamente soy su guardián. Sabes que aquí tomamos decisiones por consenso; ésa es la espina dorsal de esta organización. Para avanzar, debe obtenerse la confianza de los demás, especialmente la confianza de los altos directivos. Francamente, tu reputación como disidente hace difícil promover la confianza y la lealtad hacia tus planes.

**MIKE:** Conocías mi estilo cuando me contrataste. ¿Recuerdas cómo hiciste hincapié en la promesa de flexibilidad y autonomía? Ya no estoy obteniendo eso, Dan. Todo lo que recibo son reclamos, incluso aunque esté trabajando en círculos alrededor de tus conservadores amigos.

**DAN:** Bueno, eso puede ser cierto. Pero tu extravagancia...

**MIKE:** Oh, claro. El auto deportivo, el estilo de vida de soltero, la oficina desordenada. Pero, nuevamente, eso es apariencia, Dan, no sustancia. El desempeño es lo que cuenta. Eso es lo que me ha llevado tan lejos, y es mi boleto de salida. Sabes que podría entrar a cualquier empresa en mi ciudad y escribir mi propio plan.

**DAN:** Bien, no hay motivo para ser tan arrebatado.

**MIKE:** ¿Honestamente crees que esto puede salvarse? Creo que no. Creo que quizá es tiempo de continuar avanzando. ¿En todo caso no fue por ello por lo que me trajiste aquí? DAN: Sintiendo incómodo, desvía la mirada de sus ojos y la vuelve hacia el horizonte de Nueva York. Después de una larga pausa, continúa, sin dejar de ver por la ventana. DAN: No lo sé, Mike. Siento que he fallado. Mi grandioso experimento sobre el cambio ha polarizado la oficina; tenemos una guerra entre dos ejércitos ahí afuera. Por otro lado, tú has realizado un trabajo realmente bueno aquí. IPE sin duda perderá una buena parte de sus clientes si nos abandonas. Tienen seguidores leales, tanto entre los clientes como entre el personal. Si abandonas esto, también lo harán ellos, junto con nuestra oportunidad para cambiar nuestra imagen.

**MIKE:** Es típico de ti, Dan, tomar esto en forma personal. Termínalo, tomas todo de manera personal. Incluso cuando te gano en el tenis. Tu corazón está en el lugar adecuado, simplemente parece que no puedes dar el golpe definitivo. Tú y yo sabemos que IPE necesita un cambio de imagen. Pero no parece que ya esté listo para ello, y ciertamente no estoy dispuesto a moverme con lentitud. DAN: Si, quizás así sea. Simplemente es difícil rendirse... [larga pausa]. Bueno, ¿Por qué no platicamos más sobre esto después de la recepción de esta noche? Ven y verás a Joanie y a los niños. Además, muero por mostrarte mi nuevo bote. **MIKE:** No entiendo lo que ves en la navegación. Es una pérdida de tiempo, permanecer perezosamente a la deriva sobre tranquilas brisas.

**DAN:** Luego lo verás, "Rey de la velocidad". Debo prepararme para hoy por la noche.\*

\* Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011

### 10.3. Pensamiento crítico

- ¿Cuáles son los conflictos más habituales del trabajo?

#### 1. Falta de trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una de las competencias más valoradas por los reclutadores, porque cuando un empleado trabaja en equipo, la creatividad y el aprendizaje de éstos mejora, **su nivel de estrés se reduce y el desempeño y la productividad aumentan**. Ahora

bien, en los casos en los que los trabajadores deciden ir por su cuenta y el trabajo en equipo no se manifiesta en la empresa, es posible que se generen conflictos.

Por otro lado, una mentalidad muy individualista puede llevar a que se vea con desconfianza a los demás, y en esas situaciones es fácil malinterpretar ciertos comportamientos y atribuirlos a las ganas de destacar por encima de los compañeros de trabajo.

## **2. La falta de comunicación**

La falta de comunicación es otra de las causas que pueden provocar conflictos serios en el trabajo, porque cuando un empleado o superior falla a la hora de comunicar (o enviar los mensajes necesarios) a otros trabajadores los problemas pueden aparecer. La mala comunicación puede presentarse como desinformación o mala información. En el primer caso, la información no llega; en el segundo caso, la información llega mal.

A fin de cuentas, las fricciones que se pueden producir por la falta de comunicación pueden dar paso a situaciones de ambigüedad que producen fallos y, en esas ocasiones, la incapacidad para saber quién se ha equivocado hace que estallen los conflictos.

## **3. Compañeros tóxicos**

En ocasiones, los conflictos laborales pueden aparecer sin ninguna intención, sin embargo, otras veces, las personas tóxicas crean mal ambiente por donde van, especialmente en el trabajo. Los compañeros tóxicos se identifican porque por donde pisan acaban mal con todo el mundo y crean conflictos donde no los hay. Les gusta meterse donde no les llaman, quieren ser el centro de atención y suelen ser las típicas personas conocidas como falsas y criticonas.

## **4. Jefes tóxico**

Puede ocurrir que no sean los compañeros de trabajo los que intoxiquen el ambiente de trabajo, sino que los jefes, ya sea **por su mala gestión o por su personalidad, te hagan la vida imposible**. En estos casos, puede que estés en desventaja a la hora de solucionar el conflicto.

En resumen, los jefes tóxicos suelen ser: arrogantes y malos comunicadores, autocráticos, inflexibles, controladores y discriminadores.

## **5. Competitividad**

Es habitual que muchas empresas paguen a sus empleados en función de los logros conseguidos. Y mientras algunas empresas reparten comisiones entre los miembros de un equipo, otras premian a los empleados de manera individual: en función de las ventas o los objetivos marcados, es una persona la que recibe la comisión. **Este tipo de incentivos**

**pueden provocar roces entre los trabajadores**, pues la competitividad que se crea trae consigo conflictos entre trabajadores.

## **6. Relaciones amorosas**

Los compañeros de trabajo pueden sufrir algún romance, lo cual no tiene que ser negativo. Ahora bien, **en algunas situaciones, las relaciones amorosas en el trabajo pueden traer consigo conflictos**. Las relaciones amorosas pueden surgir en el entorno laboral como en cualquier otro lugar, pero, para evitar conflictos, es necesario que no interfieran en el trabajo.

## **7. Compañeros que no trabajan bien**

Y claro, **cuando un compañero no rinde como debería rendir los conflictos pueden aparecer**. Cuando alguien no realiza bien su trabajo acabará interfiriendo en el tuyo, y posiblemente, hará que tengas que hacer el suyo y trabajar más. Las empresas y organizaciones son sistemas dinámicos, y un retraso en el plazo para entregar un proyecto puede hacer que todo el funcionamiento general de este "organismo vivo" se resienta. A nadie le gusta trabajar el doble.

## **8. Prejuicios (machismo/racismo)**

Los prejuicios son motivo de conflicto en distintas esferas de la vida, y también en el trabajo. Compañeros que no toleran a las personas de otros lugares del mundo o con otro color de piel, jefes que tratan de manera machista a sus empleadas, etcétera. Éstos son casos que pueden aparecer en el terreno laboral.

## **9. Choques de personalidad**

A veces las personalidades simplemente no encajan y la chispa salta a las primeras de cambio. En las relaciones personales, los conflictos existen día sí y día también. Cuando un conflicto de este tipo surge, lo mejor es resolver el problema lo antes posible.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que los choques entre diferentes personalidades no suelen ser los motivos más frecuentes por los que aparecen conflictos en la empresa. Al contrario, muchos problemas que en realidad son de tipo organizacional y colectivo son atribuidos erróneamente a las características individuales de ciertas personas, ya que esta es "la opción fácil" a la hora de buscar una explicación a lo que ocurre (por algo se basa en una visión esencialista de los trabajadores).

## **10. Mobbing**

El "mobbing", también conocido como acoso psicológico laboral, se da en el trabajo cuando un individuo o varios ejercen violencia psicológica de manera sistemática y repetida sobre otro individuo o individuos. El mobbing puede ser entre empleados, de los empleados hacia el superior, del superior hacia los empleados o de la organización hacia

alguno de sus trabajadores. El mobbing no solamente afecta al rendimiento en el trabajo y provoca conflictos serios, sino que **puede causar problemas psicológicos graves en la persona que los sufre**. Ésta es una problemática que debe ser atajada de raíz una vez se detecta.

### **11. Los cambios en la empresa**

Los cambios en la empresa pueden generar conflictos de distintos tipos. Por ejemplo, los recortes de personal pueden llevar a los empleados a sentirse incómodos y desmotivados; o los cambios en la cúpula directiva pueden conducir a políticas nuevas que nos sean bien vistas por los empleados, especialmente los más veteranos. En definitiva, estas disrupciones pueden hacer que el progreso que se había realizado hasta el momento quede truncado hasta que se dé una nueva situación de reajuste.

### **12. Explotación**

La explotación por parte de los empresarios también puede generar conflictos con los trabajadores, por ejemplo, si el trabajador no siente que recibe una remuneración justa o percibe que está trabajando en exceso (más horas de las que debería) puede acabar mal con la empresa y con otros trabajadores.

### **13. Conflictos de recursos**

Trabajar en exceso puede ser por obligación como en el caso anterior. Pero también puede ocurrir que la falta de recursos de la empresa (menos trabajadores de los que debería tener, una mala gestión del personal, etc.) haga que los trabajadores entren en conflicto con la empresa o se sientan estresados y quemados.

### **14. Conflicto por valores**

Puede ocurrir que nosotros tengamos muy claros los valores de la empresa y que nos guste mucho nuestro trabajo, por lo que rendiremos a un nivel óptimo. Pero puede ser que algún compañero nuestro no se sienta igual que nosotros en este aspecto. Esto puede provocar que, en el caso de este último, su rendimiento sea bajo y esté desmotivado. Esto puede crear un mal ambiente entre compañeros.

### **15. Directrices poco claras**

Ya se ha comentado en un punto anterior que la comunicación es esencial para el buen desempeño de la labor profesional. Un tipo de comunicación que debe ser tenida en cuenta y a la que debe darse un trato cuidadoso son las directrices poco claras.

La falta de comunicación en la normativa empresarial o en los objetivos que se espera de un empleado, puede causar lo que se conoce como *conflicto de rol*, en otras palabras, **no tener una** idea correcta de lo que se debe hacer o de lo que se espera de un trabajador. El

conflicto de rol crea conflictos entre trabajadores y, además, es una de las causas más comunes de estrés laboral o burnout.

### **11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson

## MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: HABILIDAD DIRECTIVA II

### 1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 5

### 2. NOMBRE: ELEMENTOS BASICOS DEL FACULTAMIENTO.

### 3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.

Todo profesionista para tener éxito en el desarrollo de sus funciones, requiere apoyarse en un equipo de trabajo, por lo cual tiene que delegar funciones y facultar a través del otorgamiento de autoridad y responsabilidad.

### 4. INTRODUCCIÓN

El facultamiento es una forma de posibilitar que otros destaquen en su trabajo. Se propone explicar los inhibidores más comunes del facultamiento y cómo superarlos a fin de ayudar a los demás a tener facultamiento. También se comenta una forma específica de facultamiento: la delegación. Asimismo, se proporcionan guías sobre cómo y cuándo delegar.

El facultamiento o *empowerment* es la conjunción del jefe y colaborador en la distribución creativa del poder, es decir, se forma una responsabilidad compartida entre estos dos elementos.

El facultamiento es, pues, el proceso de delegar autoridad a los empleados para que tomen decisiones sin tener que consultarlas a niveles superiores.

Los beneficios del facultamiento son:

- Los colaboradores se sienten responsables por los resultados de la empresa.
- Los equipos buscan mayores niveles de productividad.
- La institución confía en su personal.
- Ayuda a desarrollar un sentimiento de confianza personal.
- Ayuda a superar sentimientos de impotencia.
- Vigoriza a las personas para que tomen acción.
- Crea motivación intrínseca.

Ahora bien, existen organizaciones que cuentan con una plantilla organizacional robusta, que buscan la competitividad y la tecnología de vanguardia para sobresalir y mantenerse en el mercado. Muchas de estas instituciones están conformadas por un capital humano que ha crecido bajo estas características y ha sido testigo del desarrollo del negocio.

Sobre esto, es importante destacar que a pesar del crecimiento mutuo y cercano de estas organizaciones y su capital humano, el riesgo de que la antigüedad de sus colaboradores provoque en ellos (además de un fuerte sentido de unión) total dependencia económica y emocional hacia la empresa aún existe, situación que los hace creer que esta tiene el deber de proveerles todo. Con este entendimiento, el personal pierde el sentido de innovación y el entusiasmo por el emprendedurismo, es decir, ya no busca abrirse a nuevas posibilidades para realizar, de diferentes maneras y con un alto empuje y determinación, las tareas encomendadas.

Se comienza a generar una resistencia al cambio, lo cual es ocasionado por diferentes factores, algunos de ellos son:

La percepción de que habrá consecuencias negativas.

Miedo a trabajar más.

Romper hábitos muy arraigados.

Falta de comunicación.

Rebeldía de los colaboradores a hacer cosas nuevas por el mismo sueldo.

el liderazgo y la adaptación al cambio de toda organización. La formación recibida (sobre los clientes, los mercados, la tecnología, los competidores y una enorme diversidad de variables comerciales) potencia la receptividad, la agilidad y el crecimiento tanto individual como organizativo. Aumenta el rendimiento empresarial e incrementa el valor del talento.

Aún más, el aprendizaje puede mitigar la inminente escasez de empleo y habilidades de dos maneras. Primero, la formación es un componente cada vez más visible, importante y no negociable del acuerdo laboral. Los trabajadores esperan que las empresas inviertan en su desarrollo profesional, mejorando así su versatilidad dentro de la empresa o el mercado laboral.

Segundo, con la escasez de trabajo y habilidades prevista, las empresas deben cultivar su propia experiencia proporcionando a los trabajadores las oportunidades, tanto dentro como fuera del trabajo, necesarias para aumentar el nivel de sus habilidades

Entonces, cuando el aprendizaje se va mermando, la visión del colaborador está en trabajar lo menos posible y este ya no quiere más responsabilidades, el facultamiento se torna un camino áspero. Desafortunadamente, cuando esto pasa, las empresas buscan sangre nueva, inyectar más dinamismo al ritmo de trabajo, abriendo la posibilidad de tener que prescindir de los servicios de los más antiguos y, lamentablemente, al perder el trabajo que han tenido por más de una o dos décadas, se les dificulta en gran medida la oportunidad de obtener otro empleo: al final, el más perjudicado es aquel que se resiste al cambio.

Para que el facultamiento sea una realidad y se obtengan los beneficios antes mencionados, tanto para la organización como para el colaborador, los talleres de desarrollo personal y autoconocimiento juegan un papel determinante, pues permiten enfocarse en el presente, dejando atrás el pasado y las creencias limitantes, las cuales paralizan a todo ser humano.

## **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

La importancia del trabajo en equipo radica en que el aprendizaje se amplía de acuerdo a al intercambio de experiencias de trabajo entre los integrantes. Para el crecimiento del equipo el líder debe saber facultar autoridad y delegar funciones, por ejemplo la integración de equipos en las materias de la carrera y así desarrollar los trabajos de investigación bibliográfica o de campo, es decir es una actividad que la desarrollan como estudiantes y desarrollaran en su futura vida profesional. Es una actividad transversal de gran trascendencia-

## **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

Cuaderno de trabajo tamaño carta.

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizarán la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **9.3. Pensamiento crítico**

El alumno contestará las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollará un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. SUGERENCIAS DIDÁCTICAS**

### **9.1. CONCEPTOS CLAVES: (REQUISITOS Y PREMISAS DEL FACULTAMIENTO)**

FACULTAMIENTO

DELEGACIÓN DE TRABAJO.

Satisfacción personal S

Responsabilidad

Coaching

Autoestima

Participación

Control

Medición

Trabajo en equipo

Interdependencia

Sentido comercial en toda la organización

### **9.2. EJERCICIOS DIDÁCTICOS INDIVIDUAL**

## EJERCICIO 1. CASO PRÁCTICO “SOLICITUD DE URGENCIA”

Usted es un supervisor general de planta, y se deben interrumpir siete líneas de producto incluyendo cuatro de sus ocho encargados para satisfacer una solicitud de urgencia de un cliente importante. Usted naturalmente desea minimizar la interrupción. No estaba disponible ningún personal adicional y los límites de tiempo para completar un nuevo proyecto son restrictivos.

La planta es nueva y es la única planta industrial en un área económicamente deprimida dominada por la agricultura. Usted puede contar con todos para cumplir con su trabajo. Los salarios en la planta están sustancialmente por

Encima de los salarios de las granjas y los empleos de los trabajadores dependen de la rentabilidad de esta planta, el primer desarrollo industrial en el Marea en 15 años. Sus subordinados son relativamente inexpertos y usted ha estado supervisándolos más de cerca de lo que lo haría si la planta estuviese en un área industrial mejor establecida y sus subordinados fuesen más experimentados. Los cambios incluyen sólo procedimientos estándar y son rutinarios para alguien con su experiencia. La supervisión eficaz no implica ningún problema. Su problema es cómo reprogramar el trabajo para cumplir con esta urgencia dentro del límite de tiempo con el mínimo de interrupción para las líneas de producto existentes. Su experiencia en dichos asuntos debe permitirle pensar en una forma de cumplir con el requerimiento que minimice la disrupción de las líneas de producción existentes.

**El alumno deberá responder las siguientes preguntas en el siguiente formato:**

PREGUNTAS	ANÁLISIS
¿Se trata de un problema individual o de grupo?	
¿Hay un requisito de calidad?	
¿El director cuenta con la información necesaria?	
¿El problema es estructurado o no estructurado?	
¿Los subalternos tienen que aceptar la decisión?	
¿Hay probabilidades que los subalternos acepten la decisión?	

¿Todos comparten una meta en común?	
¿Es probable que surja un conflicto entre los subalternos?	
¿Los subalternos cuentan con la información necesaria?	

## **EJERCICIO 2.CASO PRÁCTICO “GUERRA BIOLÓGICA”.**

### **Guerra biológica**

Usted es el vicepresidente ejecutivo de un pequeño fabricante farmacéutico. Tiene la oportunidad de ofrecer un contrato para el Departamento de Defensa relacionado con una guerra biológica. El contrato está fuera del alcance de su negocio; sin embargo, podría tener sentido económico, porque hay capacidad no utilizada en una de sus plantas, y los procesos de manufactura no son disimilares. Usted ha escrito el documento para acompañar la oferta y ahora tiene el problema de determinar el valor en dólares de la cotización que piensa que ganará el trabajo para su compañía. Si la oferta es demasiado alta, sin duda perderá con alguno de sus competidores. Si es demasiado baja, usted podría perder dinero en el programa. Hay muchos factores para considerar al tomar esta decisión, incluyendo el costo de las nuevas materias primas y la carga directiva adicional de las relaciones con un nuevo cliente, sin mencionar los factores que tienen probabilidad de influir en las ofertas de sus competidores, como cuánto necesitan este contrato en particular. Ha estado ocupado recopilando los datos necesarios para tomar esta decisión, pero aún existen varios factores desconocidos, uno de los cuales incluye al directivo de la planta donde serán fabricados los productos. De todos sus subordinados, solo él puede estimar los costos de adaptar el equipo actual para su nuevo propósito, y serán necesarios su cooperación y apoyo si se cumplirá con las especificaciones del contrato. Sin embargo, en una discusión inicial con él, cuando supo por primera vez sobre la posibilidad del contrato, él se mostró obstinadamente opuesto a la idea. Su experiencia no lo ha preparado particularmente para evaluar este tipo de proyectos, así que usted no fue en realidad influido por sus opiniones. De la naturaleza de sus argumentos, usted dedujo que su oposición era ideológica más que económica. Recuerda que él participaba en una organización local de paz y que era uno de los más efusivos oponentes en la compañía a las guerras de Vietnam y del Golfo Pérsico.

**El alumno deberá responder las siguientes preguntas en el siguiente formato:**

PREGUNTAS	ANÁLISIS
¿Se trata de un problema individual o de grupo?	
¿Hay un requisito de calidad?	
¿El directivo cuenta con la información necesaria?	
¿El problema es estructurado o no estructurado?	
¿Los subalternos tienen que aceptar la decisión?	
¿Hay posibilidades de que los subalternos acepten la decisión?	
¿Todos comparten una meta común?	
¿Es posible que surja un conflicto entre subalternos?	
¿Los subalternos cuentan con la información necesaria?	

### **EJERCICIO 3. GUION DEL SOCIODRAMA, PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPO DE TRABAJO.**

Describa un acontecimiento en el que haya tenido una posición para facultar a otros o para delegarles autoridad, o cuando usted obtuvo facultamiento de alguien más. Si es posible, elija un evento reciente y que haya tenido resultados muy positivos o negativos.

**Se presenta el siguiente problema:** a fin de estimular las ventas, el área de marketing y ventas lanzó una promoción destinada a los comercios minoristas, por la cual se aceptó cobrar pasados 30 días, cuando hasta el momento únicamente se aceptaban pagos en efectivo. Como resultado de la misma, las ventas de este segmento han subido un 50%,

pero la morosidad (deudores, es decir, no pagan) por dichas ventas ha crecido un 30%, haciendo peligrar la liquidez de la empresa.

**Ramón**, es el dueño de la empresa, hijo del fundador y actualmente Director General de la misma, ha asistido recientemente a una conferencia sobre “trabajo en equipo” y decide aplicar lo aprendido. Forma un equipo de trabajo integrado por

**Francisco**, jefe del departamento de marketing;

**Pedro**, el nuevo encargado de ventas;

**María**, la encargada de contabilidad, administración y tesorería;

**Julia**, es nueva, ha sido contratada recientemente, se encarga de recursos humanos, y dos empleados administrativos de confianza suya porque hace 15 años que trabajan con él,

**Yolanda y Juan**

Como Ramón tiene que hacer un viaje con el objetivo de captar un contrato en otro país, no va a estar presente en la reunión. La misma comienza a las 11 horas a.m. Ramón ya está en el aeropuerto de Bilbao a punto de tomar su avión, cuando la reunión comienza. Desde nuestra incómoda posición, esto es lo que observamos en el transcurso de la misma:

**Francisco:** la buena noticia es que gracias a la promoción realizada, que todos ustedes conocen, las ventas han aumentado un 50%. Creo que existe un problema con la gestión de los cobros e incremento del porcentaje de morosos, ¿no es así María?

**María:** sí, los morosos han aumentado un 30% desde que comenzó la promoción. Por un lado, a mí nadie me avisó de las novedades, por lo que no pude pensar en estrategias de cobro que contemplaran dicha situación de impago, y por otra parte, los de ventas solamente se preocupan de vender sin pensar en los resultados financieros, (mira a Julia que en ese momento está observando la decoración de la sala de reunión sin darse por aludida.)

**Pedro:** estoy muy conforme con el resultado de mi departamento. Pero eso no quita que tendríamos que integrar la política de ventas con la de cobros.

**Yolanda:** todo iba bien cuando no se realizaban ventas a crédito.

### 9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO

- ¿Cómo se implanta un proceso de facultamiento?

- ¿Cuáles son los errores o barreras más comunes en la implantación del facultamiento?
- ¿Por qué es importante la capacitación en el facultamiento?
- ¿Cuáles son los beneficios de facultamiento?

## 10 REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

### 10.1. CONCEPTOS CLAVES.

#### EJERCICIO 1 Conceptos claves

CONCEPTOS (Requisitos y premisas del facultamiento)	DESCRIPCIÓN
Facultamiento	<p>El Facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos, significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen más que hacerlos que hagan lo que usted quiere.</p> <p>El facultamiento significa ceder el control y dejar que los demás tomen decisiones, establezcan metas, logren resultados y reciban recompensas. Una situación especial es la delegación de responsabilidad.</p>
DELEGACIÓN DE TRABAJO	Por lo general se refiere a la asignación de una actividad y se enfoca al trabajo.
Satisfacción personal	: Es importante que el trabajo resulte satisfactorio y relevante, debe ser una vía adecuada para reflejar valores, desarrollar conocimientos y habilidades, y asumir responsabilidades.
responsabilidad	Los subordinados deben sentirse responsables de las funciones que realizan. Deben acostumbrarse a asumir responsabilidades, a tomar decisiones y tener en cuenta al gerente como punto de apoyo

Coaching	Los dirigentes orientan, apoyan y enseñan con el fin de una mejora continua de la actuación y desarrollo profesional.
Autoestima	El trabajador podrá probar cosas nuevas acentuando su deseo de aprender. El superior fomentará esta autoestima escuchando y entendiendo a sus empleados.
Participación	Se implantará una continua comunicación y despliegue de información entre jefes y empleados.
Control	Se graduará y adaptará el control de acuerdo con la personalidad de la persona controlada.
medición	Cada individuo tendrá la capacidad de conocer su rendimiento y las probables vías de mejora.
Trabajo en equipo	Se crearán equipos auto gestionados donde lo que más importa son cada uno de los integrantes y las decisiones que toma en grupo de forma unánime.
Interdependencia	Se deben conservar de las relaciones interpersonales y el manejo de situaciones de conflicto, lo cual tiene que ser labor cotidiana de todos, sin recurrir necesariamente a los gerentes.
Sentido comercial en toda la organización	La percepción de los clientes de una empresa empieza a aumentar debido al trato que reciben de toda persona vinculada con la misma.

## 10.2. EJERCICIOS DIDÁCTICOS INDIVIDUAL

### EJERCICIO 1. CASO PRÁCTICO “SOLICITUD DE EMERGENCIA”

PREGUNTAS	ANÁLISIS
¿Se trata de un problema individual o de grupo?	De grupo porque la actividad afecta a los subalternos
¿Hay un requisito de calidad?	Sí, porque uno es mejor que otro

¿El director cuenta con la información necesaria?	Si, el directivo tiene experiencia
¿El problema es estructurado o no estructurado?	Estructurado ya que se requieren cambios de rutina,
¿Los subalternos tienen que aceptar la decisión?	No porque no tienen opinión en la implementación.
¿Hay probabilidades que los subalternos acepten la decisión?	Sí, porque aceptan una supervisión estrecha.
¿Todos comparten una meta en común?	Sí, todos desean que la empresa sea rentable.
¿Es probable que surja un conflicto entre los subalternos?	No, ya que no han intentado una alternativa previa.
¿Los subalternos cuentan con la información necesaria?	No, los subalternos son inexpertos.

## EJERCICIO 2.CASO PRÁCTICO “GUERRA BIOLÓGICA”.

PREGUNTAS	ANÁLISIS
¿Se trata de un problema individual o de grupo?	De grupo, porque la actividad afecta a muchos empleados
¿Hay un requisito de calidad?	Sí, porque una oferta puede ser mejor que otra
¿El directivo cuenta con la información necesaria?	No, el directivo debe obtener la información de otras personas.
¿El problema es estructurado o no estructurado?	Estructurado, ya que implica rutinas estandarizados
¿Los subalternos tienen que aceptar la decisión?	Si porque participan en la implementación.
¿Hay posibilidades de que los subalternos acepten la decisión?	Si, tal vez, por el beneficio de la empresa.

¿Todos comparten una meta común?	No, aunque todos desean que la empresa sea rentable, algunos se oponen ideológicamente a este tipo de negocios.
¿Es posible que surja un conflicto entre subalternos?	Si, ya que los factores ideológicos podrían cobrar importancia.
¿Los subalternos cuentan con la información necesaria?	No, los subalternos son inexpertos

- **EJERCICIO 3. PRESENTAR EL SOCIODRAMA AL GRUPO** Este ejercicio no tiene una solución, las respuestas variaran entre los estudiantes.

### 10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.

#### ¿Cómo se implanta un proceso de facultamiento?

Demanda un cambio radical de cultura organizacional: el poder y la transferencia de recursos de un nivel organizacional a otro. En consecuencia, es necesario diseñar una estrategia propia, detallada y de acuerdo a las necesidades y cultura de su organización.

Sugerencias para diseñar una estrategia de facultamiento:

- Corroborar que hay un plan de negocios de largo plazo que apoya la estrategia de facultamiento.
- Definir el facultamiento operacionalmente.
- Definir una estrategia por unidad, departamento y equipo.
- Planear la transferencia de tareas y responsabilidades, involucrando a todos (gerencia, supervisores y equipos).

Ofrecer Capacitación continua.

Establecer un sistema de medición para evaluar y retroalimentar.

#### ¿Cuáles son los errores o barreras más comunes en la implantación del facultamiento?

- Introducir cambios severos en la estructura organizacional durante la implantación del facultamiento.
- El miedo a perder el status; miedo al cambio.
- Falta de compromiso de la gerencia o del equipo.
- Simplificación excesiva del proceso de facultamiento.
- No cambiar los procesos, políticas, y prácticas de la organización para implantar el facultamiento.

- Falta de indicadores para evaluar el progreso.
- Que los involucrados (gerentes, supervisores, equipos) no participen directamente en el diseño de la planeación del facultamiento.
- Introducir el facultamiento sin tener un proceso de mejora continua.
- No capacitarse.

### **¿Por qué es importante la capacitación en el facultamiento?**

La Capacitación es uno de los procesos de apoyo más relevantes para la implantación correcta de una herramienta con el facultamiento, pues por sí mismo es muy difícil que se logre un cambio cultural tan impactante para la organización. En consecuencia, es imperativo contar con un plan integral de Capacitación. Este Plan Integral debe de ir de la mano del Plan Estratégico de Implantación antes mencionado, pues a medida que la gente esté preparada ira asumiendo nuevas responsabilidades y así sucesivamente.

Por lo tanto la Capacitación debe incluir el desarrollo de habilidades y conocimientos técnicos que den soporte a la nueva responsabilidad. Por otra parte, no se debe descuidar la preparación en el desarrollo de nuevas habilidades interpersonales y solución de problemas, que faciliten el desarrollo de los empleados, con nuevas actitudes para enfrentar riesgos y proponer innovaciones.

### **¿Cuáles son los beneficios de facultamiento?**

El aumento de la satisfacción y la confianza de las personas que integran la organización.

El aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente

El aumento de la creatividad y la disminución de la resistencia al cambio.

Se comparte por parte de los miembros de la organización el Liderazgo

Cambio de actitud de “tener que hacer” una cosa a “querer hacerla”

Mayor compromiso de los empleados.

Mejor comunicación entre empleados y gerentes.

Proceso más eficiente de toma de decisiones.

Calidad mejorada.

Costos de operación reducidos.

Una organización más rentable.

## **10. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

- 1. Dubrin Andrew J. Relaciones Humanas, 9ª Edición, Pearson, 2007.**
- 2. García Sanchidrian Jesús Negociando Eficazmente, Fundación confemetal editorial.**
- 3. Ginnett Robert C. Liderazgo Editorial MC Graw Hill, 2007**
- 4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, Administración, Una Perspectiva Global, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008**
- 5. Madrigal Torres Berta E. Habilidades Directivas, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002**
- 6. Ovejero Bernal, Anastacio Técnicas de Negociación, Mc Graw Hill, 2004**
- 7. Puchol Luis Habilidades Directivas, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.**
- 8. Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional., 10ª edición Ed. Pearson.**
- 9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., Desarrollo De Habilidades Directivas, Ed. Pearson. 2011**
- 10. Zepeda Herrera Jesús Psicología Organizacional, UNAM, editorial Pearson**

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: HABILIDAD DIRECTIVA II**

### **1. NÚMERO DE LA PRÁCTICA: 6**

### **2. NOMBRE: CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO**

### **3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Se desarrolla la habilidad de comunicación efectiva partiendo del tema de la imagen directiva, con la finalidad que el estudiante tome conciencia de que el manejo de un protocolo directivo, le permitirá llevar negociaciones de éxito. Mediante la comunicación escrita y oral, apoyándose en la aplicación de los modelos de comunicación.

### **4. INTRODUCCIÓN**

La comunicación ha permitido al hombre relacionarse con sus contemporáneos, conseguir la satisfacción de sus necesidades, expresar sus deseos, sueños, anhelos y sentimientos: participar sus ideas, pensamientos, y experiencias y ser partícipe de las de los demás.

En una organización existen cuatro funciones de la comunicación; expresión emocional, motivación, control e información.

La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para conocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, lo que les permitirá una adecuada toma de decisiones para el logro de sus objetivos y metas que se propongan a corto y mediano plazo.

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

En la Ingeniería en Gestión Empresarial la comunicación juega un papel muy importante ya que es cuando se forja un carácter para poder empezar una vida formal profesional que va a distinguir en toda vida, es de suma importancia que el estudiante tenga una relación cordial con sus profesores ya que esto hará que su desempeño en la materia sea la más adecuada.

No obstante si de algo sirve la comunicación es para poder expresar de forma adecuada la opinión y creencias sobre temas en los que tengan los estudiantes la capacidad de dar puntos de vista y dar paso a un debate con compañeros que tengan mayor o igual nivel intelectual y poder retroalimentar ideas y pensamientos de manera positiva durante el transcurso de su carrera.

### **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top y proyector

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.3. Pensamiento critico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. SUGERENCIAS DIDÁCTICAS TRABAJO INDIVIDUAL Y EN EQUIPO**

### **9.1 CONCEPTOS CLAVES**

Comunicación  
Introducción  
Desarrollo  
Conclusión  
Emisor  
Código  
Mensaje  
Receptor

## **9.2. EJERCICIO DIDACTICO**

### **EJERCICIO 1. ELABORACIÓN DE UN TEXTO TIPO ENSAYO ACADEMICO.**

**Redacte un tema considerando la metodología que tiene un ensayo relacionado con la teoría de la comunicación y/o liderazgo considerando: una introducción, desarrollo y conclusión. La extensión del trabajo puede ser de tres a cuatro hojas tamaño carta, New Times Román y tamaño 12**

**Ejemplo de texto con introducción, desarrollo y conclusión:**

#### **(TITULO) LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES SOCIALES**

##### **INTRODUCCIÓN**

**En el presente trabajo presentamos una revisión rápida sobre los últimos avances en los formatos de comunicación a través de Internet y su nueva conformación como medio de comunicación global.**

##### **DESARROLLO**

**Hasta hace unos pocos años, los servicios de Internet tuvieron un crecimiento dinámico. Sin embargo, los servicios eran relativamente estáticos: Una persona creaba un blog, y sus amigos y otras personas, leían con interés lo que publicaba. Una institución cultural o gubernamental publicaba la información, la cual se actualizaba siguiendo las sugerencias de los usuarios, pero dentro de un esquema estático y jerárquico, similar a los medios de comunicación tradicionales, tales como la radio y la televisión, donde es el difusor del medio quien decide qué se publica y qué no. Esto es el concepto de la WEB 1.0. La generalización de las redes sociales, como Facebook y Twitter, las posibilidades de comentar publicaciones y la libertad de los usuarios para elegir y corregir contenidos, han cambiado la perspectiva estática de la comunicación en Internet, haciéndola un medio más social y de mayor interacción entre creadores de contenidos y usuarios. Esto es la WEB 2.0**

### (Párrafo 3 Desarrollo)

En la actualidad, estamos al final de esta interacción entre usuarios y creadores de contenido, ya que esta relación está evolucionando. La creación de aplicaciones inteligentes que predicen las preferencias de los usuarios, sistemas operativos con mayor interactividad y dispositivos móviles que prácticamente permiten una conexión permanente, comienzan a configurar el siguiente peldaño en esta evolución comunicativa la WEB 3.0.

### CONCLUSIÓN

Estamos en un punto intermedio en la evolución de Internet. La conectividad permanente para muchos ya es una realidad, y la reducción de costos en los servicios, así como el considerar Internet como un derecho humano, acercan la idea de la WEB 3.0 a una realidad.

### 9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.

- ¿POR QUÉ EL PROFESIONISTA UTILIZA LAS REDES SOCIALES?
- ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LAS REDES SOCIALES?
- ¿LAS REDES SOCIALES PROVOCAN ADICCIÓN AL PROFESIONISTA?
- ¿LAS REDES SOCIALES SON BUENAS O SON MALAS?

### 10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

#### 10.1 CONCEPTOS CLAVES

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Comunicación	La comunicación es la forma más óptima que existe para transmitir y mantener sus conocimientos; este es el método que permitió al hombre destacar y evolucionar desde la prehistoria, permitiéndole mantener sus descubrimientos para la posteridad. Forma parte importante del desarrollo de la humanidad y por ende de la sociedad, pues es la transmisión de los conocimientos lo que ha llevado al hombre a dominar todo lo que le rodea.
Introducción ( De un Texto)	Esta es una reseña básica de lo que se quiere decir; ésta reseña debe introducir al lector en el tema y

	engancharlo a la vez que le da información básica para que entienda y lea el siguiente punto
<b>Desarrollo ( De un Texto)</b>	Este es el segundo paso en un texto, este expresa con profundidad el contenido de los conceptos manejados, su extensión puede ser muy breve o en extremo extensa, llegando a engrosar tratados.
<b>Conclusiones ( De un Texto)</b>	Este es el último aspecto de este texto, en éste se expresan las conclusiones o teorías finales que se desprenden del desarrollo.
<b>Emisor</b>	Es quien comunica una cierta información a otra u otras personas.
<b>Mensaje</b>	Es la información que se transmite, el medio puede variar, pero el mensaje será el mismo.
<b>Código</b>	El código es la parte indispensable para la comunicación, si el código no es el adecuado no se podrá transmitir el mensaje; así un hispanohablante no podrá comunicarse con un anglohablante si no se conoce el código de la otra persona.
<b>Receptor</b>	El receptor es quien recibe el mensaje. Los métodos de recepción pueden variar, desde el mensaje hablado, visual, o escrito.

## 10.2 EJERCICIO DIDACTICO.

### EJERCICIO 1. ELABORACIÓN DE UN TEXTO TIPO ENSAYO ACADEMICO.

Este tema

habla sobre la forma más correcta en que se debe ejercer el liderazgo sobre los empleados de nuestra organización. Un líder es una persona que tiene el don o el poder de influir en los demás, a pesar de no contar con un alto nivel jerárquico, para lograr exitosamente los objetivos de manera conjunta.

Existe un gran dilema de que un líder nace y no se hace; considero que esto no es verdad, puesto que hay personas que tienen ese don desde pequeños y dirigen o influyen en los que están a su alrededor con una gran facilidad, sin embargo otros podemos desarrollar habilidades, mediante algunas técnicas, que nos permitan guiar a nuestro personal de la mejor manera.

Ser un líder adecuado es el que logra que sus subordinados actúen satisfechos y con total convencimiento, para alcanzar las metas organizacionales.

Existen algunas teorías sobre el liderazgo, la primera es la de rasgos en donde precisamente se dice que el líder nace, no se hace y como dije antes siento que ésta es errónea, puesto que se pueden adquirir, mediante la experiencia, actitudes de liderazgo. Otra teoría es la que analiza una dimensión del comportamiento del líder y nos dice que para tener una conducta ideal como tal es necesario mantener un equilibrio entre la productividad y las relaciones humanas. Al mantenerlo considero que todas las funciones y todos los recursos de la organización estarían utilizados adecuadamente.

La teoría X y Y de Douglas Mc.Gregor son totalmente opuestas, ya que en la X los subordinados piensan que las actividades que realizan son desagradables; son personas sin convicciones; no les gusta que les sean delegadas ciertas responsabilidades y prefieren jefes autoritarios que los presionen para realizar sus tareas; no tienen la capacidad para resolver alguna situación que se les presente; y no se sienten con niveles de autoestima y autorealización, en conclusión son totalmente apáticos a cualquier actividad o función que tengan, tanto dentro de la organización como fuera de ella. Mientras que la teoría Y tiene a personas autodirigidas que trabajan eficientemente; saben enfrentar cualquier problema; tienen sus niveles de motivación perfectamente definidos; y tienen aspiraciones, tanto personal como profesionalmente.

Por lo tanto el líder que esté a cargo de alguna de estos dos comportamientos deberá utilizar medios para terminar con los puntos negativos de la teoría X ó bien fomentar los puntos de la Y para que el personal continúe desempeñándose adecuadamente. Por otro lado existe la teoría Z de William Ouchi, la cual equilibra las dos anteriores. Esta sugiere determinar la cultura organizacional para tener una ambiente laboral de total cordialidad y confianza; tener una mentalidad de cooperación; permitir la participación en la toma de decisiones de la empresa para hacer que los empleados se sientan parte de la misma; elaborar equipos de trabajo; hacer rotación de personal para evitar la especialización y fomentar el conocimiento de todas las tareas que se realizan en ella; y tener en cuenta que el recurso humano es indispensable para el éxito empresarial.

El líder que implemente esta teoría deberá tener en cuenta la importancia del personal y cumplir con cada uno de los puntos antes mencionados para que ésta le funcione.

La teoría de los estilos de liderazgo de White y Lippit genera tres tipos de líderes: el autocrático, el democrático y el Laissez Faire. El primero determina qué se va a hacer, cómo, con qué, quién y cuándo, no permite la mínima participación de los empleados; el segundo deja que el personal sugiera, comente y tome decisiones de manera conjunta, realizan sus actividades sin ser supervisados con exageración; mientras que el último es el que deja hacer, deja pasar. Es el extremo, puesto que le da completa libertad al personal y él es quién no participa ni en las decisiones ni en las actividades de la organización.

Por último tenemos la teoría del grid gerencial de Blake y Mounon, el cual por medio de una gráfica determina el grado de interés que tiene un líder en las personas y en las tareas que estas tienen. Tiene estilos de liderazgo como el (1,1) que es el perder- dejar, Este tiene poco interés tanto en los trabajadores como en las tareas. El (1,9) es el ayudante amigable que se interesa mucho por las relaciones sociales y no por las actividades que se realizan. El (5,5) es el conciliador, el que se interesa equilibradamente entre las relaciones y las tareas, pero no lo hace de manera suficiente. El (9,1) es el ganar- perder y que solamente le interesa la producción, es deshumanizado. Y por último está el (9,9) que es el integrador- solucionador de problemas, el cual es el más adecuado puesto que muestra gran interés en los dos rubros.

Como conclusión podría decir que para ser un gran líder hay que analizar cuáles son las mejores teorías ó que puntos podemos sacar de alguna de ellas. No debemos de perder de vista que nuestro recurso humano es lo más valioso y que debemos siempre de mantener un ambiente de cordialidad para que estos se sientan satisfechos en la empresa y motivarlos para que realicen sus actividades eficientemente, logrando con esto una alta productividad en la empresa alcanzando los objetivos antes planteados de manera exitosa.

Estoy de acuerdo con la lectura de que un líder tiene tres tareas primordiales y claves. La operativa ya que de él dependen los resultados de la empresa, la innovadora porque él crea el futuro de la misma y la de alta dirección ya que él brindará a la organización el curso de acción a seguir y la gobernará de la mejor manera. Este libro está muy interesante y dinámico, ya que permite que participes y hagas un auto análisis para definir qué clase de líder eres y te recomienda cual es la mejor forma para actuar como tal y cuáles son las principales funciones y reglas que uno debe seguir para lograr un liderazgo adecuado.

### **10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.**

- **¿POR QUÉ EL PROFESIONISTA UTILIZA LAS REDES SOCIALES?**

Porque en las redes generalistas podemos incluir amigos tanto de la vida personal como profesional, y en ocasiones entremezclamos ambas relaciones, de manera que muchos aspectos personales son difundidos entre todos los miembros de la red de (mil) amigos. Sus miembros aportan un amplio abanico de experiencias profesionales, extraprofesionales, hábitos diarios, sentimientos, emociones e intimidades de su vida privada que les interesan principalmente a sus más allegados o a aquellos que están interesados en el ocio o en aspectos íntimos de la vida de sus compañeros. Lo que se transmite en estas redes es la imagen pública que se quiere mantener ante todos y no una imagen diferenciada de cada uno, que es lo que se produce en un contacto directo y personal.

- **¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LAS REDES SOCIALES?**

Porque en el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones y en particular de internet ha generado que esta gran red constituya uno de los medios de comunicación más populares, en el cual convergen las oportunidades de integrar múltiples recursos y formatos, de ofrecer una gran diversidad de servicios; a la vez de sostener la gestión de empresas, asociaciones y entidades, en torno a las cuales se ha potenciado una interesante y novedosa variante del Marketing en su dimensión digital, el mismo, -ha resultado en su evolución un factor clave para la comunicación de las grandes empresas, consorcios y marcas a nivel mundial-

- **¿LAS REDES SOCIALES PROVOCAN ADICCIÓN AL PROFESIONISTA?**

La adicción a internet, considerada por algunos psiquiatras como una enfermedad mental similar al juego patológico, la adicción al tabaco, el alcoholismo o las compras compulsivas, contribuye a esta creciente obligación que se nos está imponiendo de que para estar a la moda hay que estar continuamente en comunicación con el resto de semejantes virtuales a través de la Red descuidando, en muchos casos, las relaciones personales y directas.

- **¿LAS REDES SOCIALES SON BUENAS O SON MALAS?**

Ni lo uno ni lo otro. Una red social es una herramienta, y según la usemos podrá ser más o menos útil. Si se quiere hacer un “uso” útil de las redes sociales no se puede empezar a manejarlas pensando que darán unos resultados concretos. Primero hay que conocer las RSs en las que se está, incluidos sus usuarios, para tener una idea de los posibles resultados que se pueden obtener. Y una vez se tiene hecho el estudio lanzarse o no a la piscina. Las redes sociales son asépticas, son herramientas que permiten formas nuevas de comunicación o interacción con otros usuarios. Es cierto que algunas tienen ciertos inversores que hacen pensar quién o qué está detrás de las mismas<sup>1</sup>, pero no por eso hay que pensar que sean malvados, simplemente quieren ganar dinero.

## **1. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.

9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011

10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: HABILIDAD DIRECTIVA II**

### **1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 7**

### **2. NOMBRE: “COMO LLEVAR UNA REUNIÓN DE TRABAJO”**

### **3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Se desarrolla la habilidad de comunicación efectiva partiendo del tema de la imagen directiva, con la finalidad que el estudiante tome conciencia de que el manejo de un protocolo directivo, le permitirá llevar negociaciones de éxito. Mediante la planeación, organización, ejecución y evaluación de reuniones de trabajo, apoyándose en los marcos teóricos de los modelos de comunicación.

### **4. INTRODUCCIÓN**

Convertirse en planificador y conductor de juntas es un requisito previo para la eficacia directiva y organizacional. Hay varias razones para que esta habilidad directiva sea crucial. Una se debe a que mucho del tiempo de los directivos se emplea en juntas. Se ha encontrado que las juntas ocupan un alto porcentaje de una semana de trabajo de un directivo. Se ha investigado que el número de juntas se han duplicado en los últimos 10 años. Conforme vaya ascendiendo en jerarquía, las demandas de juntas se incrementan sustancialmente. Cuanto más alta sea la dirección, son más las juntas a las que se debe asistir.

Las juntas son el lugar donde realmente se toman o revisan la mayor parte de las decisiones corporativas. Por lo tanto, el tema de calidad de decisión (la cantidad de resultados útiles de la junta) se vuelve crucial para la salud de la organización. Un maestro hábil de juntas puede “producir” una junta que resulte en decisiones de alta calidad, no sus decisiones, sino las decisiones que realmente refleje el grupo. El concepto de una vida completa, contrario a una vida de trabajo. En estos tiempos de organizaciones sin fronteras, las habilidades que son útiles en el “trabajo” también son útiles “fuera del trabajo”. Muchas personas emplean una porción sustancial de su tiempo en juntas no orientadas al trabajo. Por ejemplo, cualquier trabajo voluntario comunitario; las actividades de la iglesia, o la participación en consejos de arte, programas

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

En la Ingeniería en Gestión Empresarial la comunicación juega un papel muy importante ya que es cuando se forja un carácter para poder empezar una vida formal profesional que va a distinguir en toda vida, es de suma importancia que el estudiante tenga una relación cordial con sus profesores ya que esto hará que su desempeño en la materia sea la más adecuada.

No obstante si de algo sirve la comunicación es para poder expresar de forma adecuada la opinión y creencias sobre temas en los que tengan los estudiantes la capacidad de dar puntos de vista y dar paso a un debate con compañeros que tengan mayor o igual nivel intelectual y poder retroalimentar ideas y pensamientos de manera positiva durante el transcurso de su carrera.

## **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top y proyector.

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **9.3 Pensamiento crítico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. SUGERENCIAS DIDÁCTICAS**

### **9.1. CONCEPTOS CLAVES**

- Convocatoria de reunión
- Acta de la reunión de trabajo
- Bitácora de trabajo
- Informe administrativo
- Puntualidad
- Ambientación
- Revisión de agenda
- Definición de normas para la reunión

### **9.2. EJERCICIO DIDACTICO (En equipos)**

- **Ejercicio 1 Estructura del desarrollo de la reunión de trabajo.**

Los estudiantes en equipos de cinco integrantes deberán preparar la estructura una reunión de trabajo que consiste en identificar y ordenar todos aquellos puntos que sean relevantes y adecuados de tratar en el contexto de la reunión. Dicho así parece fácil si bien requiere una cierta dosis de inteligencia y tiempo. Inteligencia y tiempo para hacer un simulacro mental de la reunión y ponerse en el contexto de la reunión: ¿Qué personas está previsto que atiendan?, ¿Qué perfil profesional tienen estas personas?, ¿Cuál es el

motivo o origen que se haya propuesto la reunión?, ¿Qué objetivo se pretende lograr una vez finalizada la reunión? ¿De cuánto tiempo se dispone? Son algunas de las preguntas que deberías hacerte y te ayudarán a identificar los puntos a tratar.

Se tendrá que considerar que los puntos a tratar dependerán mucho del tipo de reunión y de la temática específica. Los puntos específicos de una reunión sobre tecnologías no tendrán mucho que ver con los puntos específicos de una reunión sobre leyes. Sin embargo, hay o debería haber unos puntos en común en la mayoría de reuniones, sean de la temática que sean. Son puntos del orden del día casi protocolario, pero desde mi punto de vista igual de importantes que los puntos específico.

### 10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.

**¿Qué es una reunión efectiva?**

**¿Por qué las jefaturas deben realizar reuniones efectivas?**

**¿Cuáles son las principales Etapas de una Reunión?**

**¿Cuáles participantes deben estar en la reunión?**

## 10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

### 10.1. CONCEPTOS CLAVES

<b>CONCEPTOS Y PREMISAS PARA UNA REUNIÓN DE TRABAJO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Convocatoria de reunión.</b>	<b>Es un aviso o una notificación escrita en que se conmina a personas específicas a la celebración de una junta, dicha convocatoria debe ser enviada a las personas que se desea estén presentes y puede contener información sobre la razón por la que se realiza y los temas que se tratarán; el día, la hora y el lugar en el que se celebrará; un aproximado del tiempo de duración; nombre</b>

	<b>de la o las personas que la organizan y la relación entre lo convocados.</b>
<b>ACTA DE REUNIÓN</b>	<b>s aquella en la que se hace una anotación de todo lo sucedido en una junta y tiene como objetivo obtener un registro de todas la reuniones, los temas tratados y las soluciones dadas para de esa manera poder llevar el debido seguimiento de los casos.</b>
<b>Bitácora de trabajo</b>	Es un cuaderno o una serie de anotaciones electrónicas, en las que se recopilan detalles importantes y todo tipo de anotaciones en el desarrollo de un trabajo o proyecto.
<b>Informe administrativo</b>	Informe ejecutivo, es un informe que resume a otro de mayor envergadura y contenido.  Generalmente estos informes son presentados en forma individual o independiente al informe general.  Se enfoca en resaltar en forma clara y entendible la información, enfocándose en economizar el tiempo de los ejecutivos que los consultan.  El contenido del informe ejecutivo empieza con la introducción, posteriormente se pone un resumen de cada capítulo o tema y puede ser acompañado de gráficas.
<b>Puntualidad</b>	Iniciar puntualmente la reunión.
Ambientación:	Agradecer la puntualidad de los asistentes. Conversar informalmente con los participantes para distender el ambiente en un momento inicial.
Revisión de agenda:	Exponer objetivos y resultados esperados de la reunión  . ♣ Repasar agenda para evaluar con el equipo si es necesario añadir o eliminar algún punto o modificar los tiempos estimados.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Entregar material de apoyo para consulta o lectura durante la reunión si fuese necesario y pertinente.</li> </ul>
Definición de normas de la reunión:	<p>Respetar agenda y tiempos por tema. No salirse del programa.</p> <p>Silenciar los celulares.</p> <p>Aplazar para otra reunión los temas que no se relacionen con la agenda.</p> <p>Dar y pedir la palabra. Sólo una persona habla a la vez.</p> <p>Las personas deben hacer uso de la palabra solo para referirse al tema que se discute.</p> <p>Solicitar que los comentarios y discusiones sean sobre temas, asuntos e ideas y no sobre personas.</p> <p>Solicitar que los participantes permanezcan durante la reunión.</p>

## 10.2.EJERCICIOS DIDACTICO

### Ejercicio 1 Estructura de una reunión de trabajo.

#### ESTRUCTURA DE LA REUNIÓN DE TRABAJO

1. Introducción al contexto: esto es una pequeña introducción para romper el hielo: “estamos aquí reunidos, la empresas A, B y C para abordar el tema...”.
2. Presentación de asistentes: en reuniones en que hay personas que no se conocen entre ellos yo recomiendo hacer una ronda de presentaciones; nada solemne, simplemente una cuestión de cortesía. Decir el nombre, cargo y empresa en la que trabajas. Parece una tontería pero ayuda enormemente a poner en contexto las aportaciones de cada persona. Y también va muy bien para saber el rol que dice cada persona que tiene. Si uno se presenta como gestor de proyectos sus aportaciones deberían ir en la línea de la gestión de proyectos. Si uno se presenta como experto en una tecnología muy concreta sus aportaciones más relevantes deberían ir en esta

línea. Y por otra parte, también puede frenar el ímpetu de algunas empresas a que asista todo su ejército en una reunión. Yo me encontrado en reuniones donde había 5 o 6 personas de una misma empresa. Si cada una hace su función y hacen una aportación relevante a la reunión está justificado, pero si no es así sería mejor que no asistieran tantos. Que se presenten los asistentes y que declaren el rol que van a jugar es una buena manera de desafiar este aspecto.

3. Enunciar los puntos del orden del día: ya que uno se ha currado los puntos del orden del día a tratar, y en algunos casos han sido pre-acordados previamente a la reunión, lo mínimo que se puede hacer es enunciarlos al principio de la reunión. De este modo todos los asistentes de la reunión están informados y se presta a que realicen observaciones o enmiendas al orden del día si lo creen oportuno. Si uno de los asistentes tiene pensado sacar a colación un tema no identificado en el orden del día mejor que lo diga al principio que no en medio o al final de la reunión. Es importante que todos los asistentes tengan presente el orden del día de la reunión para que se organicen. Va bien para controlar el tiempo. Si la reunión está previsto dure dos horas y hay cuatro puntos de envergadura similar se debería dedicar media hora a cada punto. No hace falta hacerlo matemáticamente pero sí es bueno tener una orientación.
4. Revisión y aprobación del acta de la anterior reunión: esto consiste en revisar y aprobar el acta de reunión de la reunión anterior. Esa reunión en la que se dijo esto y lo otro, en la que se acordó que se haría y se dejaría de hacer. Esa reunión en la que se puso como objetivo para tal fecha tal cosa. Todo esto debe ser revisado e, idealmente, aprobado por todos los asistentes. Supongamos que la reunión anterior se realizó a principios de mes. Al cabo de dos o tres días se debería enviar el acta de reunión por medios telemáticos (por ejemplo, por email) para que los asistentes tengan tiempo de revisarla antes de la próxima reunión. Supongamos que a mediados de mes se realiza la próxima reunión, la reunión para la que estamos preparando el orden del día. Pues bien, es en esta reunión que se debería aprobar el acta de la reunión anterior. ¿Por qué? porque en principio estarán todos los asistentes de la anterior reunión y es bueno que cuando se aprueba un acta los asistentes lo digan claramente o callen para siempre. A efectos prácticos también conviene hacerlo así. ¿Qué suele suceder? Alguien se curra el acta de la reunión, pero todos sabemos que un acta de reunión no es un cuento literario atractivo y que todo el mundo tiene mucho trabajo, de modo que es muy probable que muchos de los asistentes no se la hayan leído. Revisar y aprobar el acta de reunión presencialmente con todos los implicados garantiza que todos los asistentes estén al corriente de los puntos relevantes y de las obligaciones que pudieran derivarse del acta. Si los asistentes se han leído el acta previamente y dicen estar de acuerdo, pues ganga. Este punto se agota en 2 minutos. Si no, no os sepa mal dedicarle 20 o

30 minutos para hacerlo. De nada sirve que en la reunión anterior se prometa la Luna si en la próxima reunión se pasa por alto revisar las promesas.

5. Puntos específicos: llegados a este punto sería un buen momento para empezar a abordar puntos específicos de la temática de la reunión. Aquí no te puedo ayudar mucho, tendrás que pensar en lo más relevante a tratar dada tu temática y teniendo en cuenta las preguntas que planteaba al principio del artículo.
6. Sobrevenidos: a mi me gusta proponer un punto de “sobrevenidos” en el orden del día. Está bien ser flexible para admitir puntos a tratar que no se hubieran identificado pero hasta un cierto punto. La reunión tiene un objetivo y para conseguir ese objetivo se han identificado unos puntos. Si surge un punto no identificado pero va en la dirección del objetivo es bueno
7. incluirlo si queda tiempo o canjearlo por otro punto (si no queda tiempo). Aquí lo importante es tener claro el objetivo de la reunión y no perder el norte. Que no venga un asistente, proponga hablar del sexo de los ángeles y todos los asistentes se vean discutiendo sobre este tema y se acabe el tiempo sin haber hablado de lo que estaba previsto hablar en el orden del día. De nuevo, hace falta tener criterio y un poco de inteligencia para aceptar o denegar puntos sobrevenidos. También está bien poner un punto explícito de sobrevenidos para que los asistentes sean conscientes que son cosas que a nadie se le ocurrió previamente, ya sea porque era difícil de identificar o porque nadie le dedicó un mínimo de tiempo.
8. Planificación próxima reunión: esto es, acordar entre todos los asistentes la fecha, hora y lugar para realizar la próxima reunión de seguimiento. De nuevo, parece una tontería pero si te dejas de hablar este punto vas a sudar para gestionar por vía telemática la fecha que convenga a todos los asistentes, en especial si hay un buen número de asistentes (y más si alguno de ellos no tiene interés en asistir). Presencialmente todo es más fácil, se propone una fecha, los asistentes miran in-situ su agenda (con smartphome, tablet, agenda clásica...) y dan la aprobación. Lo bueno si se hace así es que la fecha va a constar como un acuerdo en el acta de la reunión. De modo que si alguien quiere cambiar la fecha a posteriori tiene que justificarlo muy bien.

#### Consejos para hacer el orden del día de una reunión

Saber qué objetivos tiene la reunión: hay que tener claro qué objetivos se busca lograr en la reunión. Si es una reunión para calentar la silla no tiene mucho sentido hacerla. Tienes que saber a qué se va a la reunión.

Calibrar el tiempo: primero tienes que tener claro la duración de la reunión. Si se la reunión está previsto dure 2 horas tienes que adaptar los puntos a tratar a este tiempo. No te pases de ambicioso con los puntos a tratar. Respeta el tiempo de los asistentes. La reunión tiene

que ceñirse al tiempo planificado. Si luego todos los asistentes deciden unánimemente alargar la reunión es otra cosa, pero no cuentes con esto de antemano.

Ten en cuenta los perfiles profesionales de la reunión: no es muy sensato abordar temas muy técnicos si hay asistentes con perfiles no técnicos. Mejor organizar una reunión monográfica para tratar estos temas. Hay que segmentar las reuniones por perfiles. Si hay aspectos técnicos para discutir mejor organizar una reunión de trabajo de índole técnica con los asistentes que tengan perfil técnico. Luego se levanta acta y se informa a otros participantes del proyecto de las conclusiones). Lo mismo en la otra dirección. Muchos técnicos se aburren y bajan la atención cuando se tratan temas administrativos, logísticos, o de otra índole. Una vez se sabe cuáles son los asistentes hay que pensar que los puntos a tratar sean adecuados para cada perfil y a la vez contribuyan a conseguir el objetivo de la reunión. A veces no es fácil.

Evitar salirse del guion: tienes que tener criterio si un tema no previsto merece la pena que cope el protagonismo de la reunión. Cuando enuncies el orden del día es posible que alguien contra-proponga otros temas. Se valiente y piensa si conviene abordarlos. Si crees que no, corta por lo sano y di no.

Asegúrate que el acta de la reunión anterior se ha entregado a los asistentes. Y ya para nota, invita a que los asistentes den feedback del acta por vía telemática. Todo lo que se avance antes de la reunión es tiempo que ahorras de la reunión.

Recuerda sutilmente las obligaciones de los asistentes. Hay que trabajar previamente a la reunión. Si entre dos reuniones consecutivas nadie a movido un dedo seguramente no tiene mucho sentido reunirse. Si una reunión gira en torno a revisar un informe de conclusiones es importante estar al tanto de quien tiene que hacer el informe. A veces es mejor cancelar una reunión a tiempo que hacer la reunión sin tener de qué hablar. A veces merece la pena hacer la reunión aunque sea ir a a tiempo simplemente para que quede constancia formal que una de las partes no ha cumplido con sus obligaciones y por tanto el objetivo no se puede conseguir. Ojo a cancelar la reunión sin haber re-planificado la fecha.

Preparar y compartir antes de la reunión documentos de trabajo, ni que sean en modo borrador. Cuando las cosas se hacen bien es bueno compartirlo con el resto. A lo mejor el resto de los asistentes abre el documento y lo mira en diagonal y luego cuando el que ha hecho el trabajo empieza a hablar el resto está más preparado. Hay veces que uno de los asistentes empieza a hablar y hacer referencias a un documento cuando el resto de los asistentes no tiene ni siquiera el documento. Si un documento crucial para la reunión no se ha enviado telemáticamente antes de la reunión al menos haz copias impresas y entregarlo a los asistentes.

Enviar el orden del día antes de la reunión. Si has tenido en cuenta todo lo anterior y cumpliste con el orden del día no dejes lo más fácil: enviar el orden del día a todos y cada uno de los asistentes. Envíalo en modo propuesta e invita a opinar y hacer aportaciones al

orden del día. Si te has olvidado de enviar el orden del día, de nuevo, al menos imprime el orden del día y entrega una copia a cada asistente.

Para elaborar esta práctica es necesario integrar equipos de cinco alumnos, cada equipo representara a un departamento de la empresa "X". Por ejemplo de producción, de ventas, servicio al cliente, recursos humanos, finanzas, etc.etc

Elaboraran un sociodrama de una reunión de trabajo, considerando el guion propuesto.

Además se nombrara a un Vicepresidente y a un secretario de actas

Opcional: jefe de producción, jefe de finanzas, jefe de recursos humanos, etc.

Seleccione una agenda para la junta que haya generado uno de los miembros del equipo de la parte 1.

Trabajen mediante la agenda con todos los miembros del personal. Determinen un límite de tiempo preestablecido, pero no hagan la junta tan corta que sea superficial. Cada miembro del equipo debe desempeñar en forma realista el rol asignado, incluso si en las actas o memorándum no existiese mucha información específica. Cada miembro del equipo debe desempeñar el rol como si estuviera comenzando una nueva junta de equipo, con un nuevo líder.

### **10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO**

#### **¿Qué es una reunión efectiva?**

Espacio laboral en que se logra la interacción y compromiso de personas hacia un objetivo determinado. Esto es posible si se dan las condiciones para enfrentar y solucionar problemas y coordinar planes y proyectos, logrando la integración de grupos y de personas, constituyendo equipos de trabajo que hacen un buen uso de sus capacidades y recursos.

#### **¿Por qué las jefaturas deben realizar reuniones efectivas?**

Porque constituyen un medio para construir climas de trabajo favorables y conseguir las metas del equipo.

Porque permiten formular, monitorear y evaluar el cumplimiento de sus Planes Estratégicos, Planes Operativos y Compromisos de Desempeño de Equipo.

Porque permiten instalar un estilo de trabajo colaborativo para cumplir los objetivos y metas del área que dirige, haciendo de las reuniones un espacio de aprendizaje y participación para la colaboración.

### **¿Cuáles son las principales Etapas de una Reunión?**

**Antes** de la reunión: Determinar si es necesaria efectuar una reunión, seleccionar tipo de reunión y preparación de la reunión.

**Durante** la reunión: Inicio, conducción y cierre.

**Después** de la reunión: Envío del acta a los participantes, evaluación de la reunión y monitoreo de cumplimientos y acuerdos.

### **¿Cuáles participantes deben estar en la reunión?**

Citar sólo a aquellas personas que resultan necesarias de acuerdo al tipo de reunión, por el rol que desempeñan o porque pueden hacer una contribución efectiva a ella, ya sea por sus conocimientos, experiencias, o capacidad de análisis.

En caso de ser necesario, anticipar cómo va a reaccionar el equipo de trabajo ante los contenidos de la reunión y defina cómo plantearlos para que lo anterior no obstaculice el logro de los objetivos de la reunión.

## **11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: HABILIDAD DIRECTIVA II**

- 1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 8**
- 2. NOMBRE: “DESARROLLO DE UNA ENTREVISTA DE TRABAJO”**
- 3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Se desarrolla la habilidad de comunicación efectiva partiendo del tema de la imagen directiva, con la finalidad que el estudiante tome conciencia de que el manejo de un protocolo directivo, le permitirá llevar negociaciones de éxito. Mediante la planeación, organización, conducción y evaluación de entrevistas de trabajo, apoyándose en los marcos teóricos de los modelos de comunicación.

### **4. INTRODUCCIÓN**

Con excepción de las conversaciones, las entrevistas tal vez sean el suceso que ocurre con más frecuencia como forma de comunicación, de hecho, ocurren regularmente en las organizaciones. Los individuos entrevistan para obtener una posición, para acopiar información y desempeñar su trabajo; y los directivos entrevistan a los subordinados para revisar su desempeño y proporcionar consejos y dirección. Las entrevistas son tan comunes que a menudo se toman por hecho. Las personas ven las entrevistas como simples conversaciones durante las cuales se recopila información. Aunque las entrevistas son similares a las conversaciones, existen diferencias importantes. Una entrevista es una forma especializada de comunicación realizada para un propósito específico relacionado con las actividades. De hecho, una razón por la que algunos directivos se desempeñan mal como entrevistadores es que tratan esta “comunicación con propósito” en forma demasiado casual, como si fuera únicamente una conversación. Como resultado de una planeación pobre y una falta de atención para manejar el proceso de entrevista, fracasan en cumplir con su propósito y a menudo aíslan al entrevistado en el proceso.

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

En la Ingeniería en Gestión Empresarial la comunicación juega un papel muy importante ya que es cuando se forja un carácter para poder empezar una vida formal profesional que va a distinguir en toda vida, es de suma importancia que el estudiante tenga una relación cordial con sus profesores ya que esto hará que su desempeño en la materia sea la más adecuada.

No obstante si de algo sirve la comunicación es para poder expresar de forma adecuada la opinión y creencias sobre temas en los que tengan los estudiantes la capacidad de dar

puntos de vista y dar paso a un debate con compañeros que tengan mayor o igual nivel intelectual y poder retroalimentar ideas y pensamientos de manera positiva durante el transcurso de su carrera.

## **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top y proyector.

## **8. METODOLOGÍA:**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **9.4 Pensamiento critico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. SUGERENCIAS DIDACTICAS. (INDIVIDUAL Y GRUPAL)**

### **9.1. CONCEPTOS CLAVES**

**Entrevista**

**Entrevista laboral**

**Entrevista dirigida**

**Entrevista directa**

### **9.2. EJERCICIOS DIDÁCTICOS.**

- **EJERCICIO 1 Recomendaciones para una entrevista de trabajo.**

El estudiante investigara tomando en consideración la bibliografía citada en el plan de estudios y en Internet para establecer y proponer recomendaciones para solicitar un trabajo.

**EJERCICIO 2 Presentaran un sociodrama del desarrollo de la entrevista grabado o actuado frente a grupo.**

#### **GUIÓN DE ENTREVISTA DE TRABAJO**

- Buenos días, pase adelante, tome asiento. Mi nombre es«««««««««««««««« y soy parte de
- un equipo de trabajo de selección de personal de esta (empresa/ institución /universidad / organización/ etc.) Actualmente estamos renovando nuestro personal, o (actualmente estamos en la selección de personal para cubrir la plaza vacante en el área de «««««««««««») Primero agradezco su interés de optar a la plaza para la cual le estamos entrevistando. He estado revisando su curriculum y quisiera

que habláramos un poco más a fondo de la información proporcionada, por lo que le agradeceré me conteste a las preguntas que yo le vaya haciendo.

- 1.- ¿Tiene alguna pregunta sobre lo que le acabo de explicar?
- 2.-Bueno, ¿cuál es su nombre completo?
- 3.-Quiero confirmar la información de sus datos personales. ¿Cuál es el lugar de residencia en donde vive actualmente?
- 4.- ¿Cuáles son números telefónicos?
- (En resumen, la primera parte es para verificar datos, tales como los mencionados, si ésta casado/a, tiene hijos, etc.) En algunos formatos de Curriculum no se incluye el estado civil, o si tiene hijos, esto lo sondea el reclutador personal al momento de la entrevista.
- 5. ¿Qué le interesó de ésta empresa / institución / universidad / organización/ etc, para que la haya considerado como posible lugar de trabajo?
- DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:
- Aspectos de preparación profesional:
- 6. ¿Me puede hablar sobre sus estudios por favor?, (lo más reciente, carrera universitaria o alguna otra especialización)
- 7. ¿Por qué decidió estudiar esa carrera (..)
- 8. ¿Qué es lo que más le gusta de su profesión o cuáles considera son sus puntos más fuertes?
- (Hacer exploración de preguntas, según respuestas que permiten no guiarse tanto en el guión para que no sea tan leído)
- Aspectos de experiencias laborales:
- 9. ¿En qué lugares ha trabajado? Aún aquellos que no tienen que ver con su profesión.
- 10. Dentro de su experiencia laboral ¿cuál ha sido la más difícil?
- DESPEDIDA:

- Si tiene alguna pregunta más que hacer acerca del puesto, la puede hacer. Muchas gracias por haber venido y nos pondremos en contacto con usted.

- 

### EJERCICIO 3. Preguntas más comunes en una entrevista de trabajo.

#### 9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO

- Entrevista de selección de personal ¿qué es?
- ¿Qué pretende la entrevista? objetivos
- ¿Cuáles son los objetivos del entrevistador?
- ¿Cuáles son los objetivos del entrevistado?

## 10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

### 10.1 CONCEPTOS CLAVES

Conceptos	descripción
<b>entrevista</b>	La entrevista es simplemente un dialogo entre dos o más personas, pero su uso se entiende en forma general como una función especializada en la que en sentido Formal o informal se establece un dialogo programado, en donde un individuo o grupo de individuos es interrogado sobre un tema.
<b>Entrevista laboral</b>	En donde se pueden entrevistar a una o varias personas por un grupo de expertos de la empresa o institución contratante; aquí lo que se busca es medir las capacidades y aptitudes de los futuros trabajadores. En este tipo de entrevistas se suelen realizar exámenes de capacidad, conocimientos e incluso exámenes psicométricos.

<p><b>Entrevista dirigida</b></p>	<p>es un tipo de entrevista que se realiza a partir de un cuestionario, formulario o guión previamente elaborado por la persona que realizará las preguntas. Como lo indica su nombre, a diferencia de las entrevistas abiertas, donde las preguntas no han sido previamente redactadas sino que surgen a medida que se desarrolla la entrevista, en este tipo de entrevistas la persona que realiza las preguntas dirige la temática y las posibles respuestas que le gustaría escuchar por parte del entrevistado.</p>
<p><b>Entrevista directa</b></p>	<p>la entrevista directa el entrevistador tiene protagonismo, debido a que realiza preguntas en torno a una cuestión específica, y basándose en un formulario previamente diseñado. En este tipo de entrevistas, se espera que el entrevistado proporcione respuestas cortas y concisas.</p> <p>La entrevista directa se caracteriza por estar dirigida por el entrevistador, y no permite que el entrevistado divague mucho en sus respuestas. Este tipo de entrevistas son muy utilizadas durante los primeros partes en el proceso de selección para un empleo.</p>

## 10.2 EJERCICIOS DIDACTICOS (INDIVIDUAL Y GRUPAL)

- **Ejercicio 1 Recomendaciones para una entrevista de trabajo**
- **Antes de la entrevista:**
- La primera impresión será muy difícil de borrar. Por esta razón es muy conveniente
- que cuides tu imagen hasta en los más mínimos detalles:
- Cuida la apariencia no usando una indumentaria de colores vivos y estridentes.
- Acude formalmente vestido y adaptado al puesto de trabajo.
- Lleva el pelo bien arreglado.

- Usa maquillajes poco llamativos.
- Evita las colonias fuertes.
- Controla la ansiedad practicando técnicas de relajación.
- Obtén la máxima información sobre la empresa, el puesto, el sector a que se dedica.
- Prepara el análisis del puesto de trabajo.
- Prepara tu currículum.
- Prepara vocabulario sobre el puesto.
  
- **Durante la entrevista:**
- Puntualidad
- Pide permiso para entrar.
- Llega puntual y no más de 10 o 15 minutos antes del comienzo de la entrevista.
- Deja que el entrevistador lleve la iniciativa y sea él quien te dé la mano en primer lugar, porque él es quien lleva el control de la entrevista.
- Da la mano de manera enérgica pero que el apretón no sea excesivo.
- Saluda al entrevistador por su nombre si lo conoces.
- No tutees a tu interlocutor.
- La postura
- No te sientes hasta que te lo indiquen.
  
- **Entrevista selección de Personal**
- La mirada
  - Debes mirar al interlocutor la mayor parte del tiempo. Una mirada directa indica generalmente un contacto fácil y franco.
  - Procura que la mirada insistente no se convierta en intimidatoria.
- Comunicación verbal
  - Cuida la comunicación verbal: no hables demasiado alto ni deprisa. Tan importante es lo que se dice como la manera de decirlo, sabiendo guardar

- silencios para escuchar al interlocutor y no precipitarse en las respuestas.
  - Cuida que el lenguaje sea culto y adaptado al puesto de trabajo, que no sea demasiado pedante ni demasiado coloquial.
  - Evita palabras con connotación negativa: “El problema es....”
  - Emplea frases cortas y verbos de acción, un lenguaje directo hará que el entrevistador no necesite un exceso de concentración para entender lo que dices.
  - Expresa seguridad: “Estoy seguro/a...”, “sabré estar a la altura...”
  - Expresa motivación y entusiasmo: “Estoy muy interesado/a...”, “Estoy muy ilusionado/a con la posibilidad de ...”
  - Expresa logros; “Estuve responsabilizado/a de ...”, “Aquello me ha ayudado a conseguir...”
  - Sé sincero para no caer en contradicciones.
- 
- **Comunicación no verbal**
  - Es todo aquello que transmitimos por medio de movimientos o gestos. Deben ser acordes a la idea o al sentimiento que estamos transmitiendo.
  - 
  - Debes tratar de evitar “TICS” que puedan demostrar nerviosismo, mala educación o incluso algún trastorno de la personalidad.
  - Algunos de los obstáculos que dificultan la comunicación pueden ser, por ejemplo, tener las manos metidas en los bolsillos, mecerse sobre los pies, rascarse la cabeza, taparse la boca con las manos, morderse los labios. Para evitar esta situación puedes apoyar las manos en las piernas o en los brazos de la silla. Los tics faciales necesitan un poco más de entrenamiento.
  - Debes mantener la cabeza quieta y de vez en cuando hacer gestos de asentimiento.
  - Los gestos aconsejables son aquellos que denotan interés y atención, que no parezcas ausente y distraído y sonreír moderadamente, pero no de manera irónica o maliciosa.

- **Ejercicio 2 Presentaran un sociodrama del desarrollo de la entrevista.**

**((VIDEO Y AUDIO))**



ac084dddf9b1ae55  
2edf93e2b91ead85f



IMG\_0296.MOV

### **Ejercicio 3. Preguntas más comunes en una entrevista de trabajo**

El candidato busca el puesto por unas razones determinadas y el entrevistador

Intentará averiguar si dichas razones son las más adecuadas:

¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?

¿Qué cree usted que nos puede aportar si no tiene experiencia profesional?

¿Cómo puede usted demostrar que está perfectamente capacitado para el puesto?

#### **SOBRE LA FORMACIÓN:**

¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?

¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?

¿En qué medida sus calificaciones se deben a su esfuerzo personal y en qué medida a su inteligencia?

Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto.

¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?

¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?

¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?

¿Piensas proseguir o ampliar tus estudios de alguna manera?

Hábleme de su formación complementaria. ¿Qué le motivó a realizarla?

¿Tuvo algún puesto representativo durante su tiempo de estudiante?

Sobre el empleo:

¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?

¿Qué le atrae de ella?

¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto?

¿Puede resumirme el texto del anuncio?

¿Con qué tipo de jefe le gustaría trabajar? ¿Y con cuál acabaría por chocar?

Según su opinión ¿Qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador Inmediato?

¿Estaría dispuesto a trasladarse a vivir a otra ciudad, otro país o a viajar con frecuencia? ¿Tiene alguna preferencia geográfica?

¿Cuál cree que puede ser para usted la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida del trabajo?

¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto?

¿Cómo puede minimizar los puntos débiles? ¿Y resaltar los fuertes?

¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo y cómo piensa conseguirlos?

¿Por qué piensa que va a tener éxito en esta función?

¿Por qué cree que deberíamos contratarle?

¿Cuál sería su trabajo ideal?

¿Cuánto tiempo cree que necesita hasta ser productivo para nosotros?

¿Cuál es su definición del puesto de trabajo que solicita?

¿Qué opina de los trabajos en los que hay que prestar mucha atención?

¿Y de aquellos en los que hay que demostrar mucha creatividad?

A la hora de trabajar en equipo ¿qué papel suele desempeñar?

¿Qué opina de la monotonía?

¿No cree que es demasiado joven/mayor para este puesto?

¿No cree que está demasiado cualificado para desempeñar semejante trabajo?

¿Cómo va a evolucionar a su juicio el sector en que trabajamos?

¿Qué opina de trabajar bajo presión? ¿Y de trabajar divirtiéndose?

¿Pondría objeciones si su jefe fuera una mujer?

## **PREGUNTAS PERSONALES:**

Hábleme de sí mismo.

¿Qué cambiaría de su forma de ser si pudiera?

Después de un día funesto. ¿Qué le gusta hacer?

Si llegara a ser famoso, ¿qué aspecto de usted le gustaría que destacaran los medios de comunicación?

¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?

¿Cuál es el sueño por el que estaría dispuesto a abandonarlo todo?

¿Qué es lo más relevante que cree que ha hecho en su vida? Cuénteme una anécdota de su vida en la que resolviera una situación problemática con éxito.

Defínase con 5 adjetivos calificativos y justifíquelo.

¿Qué ha aprendido de sus errores?

¿Acaba lo que empieza?

¿Te aburres a veces?

Describa su escala de valores.

¿Qué personas le sacan de quicio?

Si tiene que tomar una decisión, ¿es reflexivo o impulsivo?

Cuénteme un chiste.

¿Cómo reacciona habitualmente frente a la jerarquía?

Parece usted una persona nerviosa

## **CARRERA PROFESIONAL Y COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO:**

¿Por qué eligió esta profesión?

Hábleme de sus estudios. Notas, asignaturas favoritas y las más difíciles.

¿Considera que está bien preparado para afrontar este reto?

Si pudiera dar marcha atrás en su vida profesional-académica ¿qué cambiaría?

¿Cuáles son para usted las claves del éxito profesional?

¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corto, medio y largo plazo?

¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?

¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?

¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?

¿Tiene tendencia a aceptar, discutir o poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?

¿Confía o duda en general de la eficacia de los demás compañeros?

¿Cómo acepta las normas de disciplina? Con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición.....

### **10.3.PENSAMIENTO CRÍTICO.**

- **ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL ¿QUÉ ES?**

La entrevista constituye, de momento, la principal prueba de cualquier proceso de selección de personal. Es el momento de conocerte, de saber si eres la persona adecuada que buscan los empleadores. Tú debes tener la habilidad de comunicárselo de forma eficaz al entrevistador, pues no existe una única forma de entrevistar y cada profesional posee su método a la hora de obtener información útil.

- **¿QUÉ PRETENDE LA ENTREVISTA? OBJETIVOS**

La finalidad principal de una entrevista de selección es determinar la adecuación de un candidato a una vacante específica dentro de una empresa determinada. Los objetivos del entrevistador son:

- **¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DEL ENTREVISTADOR?**

- Mostrar que nuestro perfil profesional y personal se adecua al del puesto ofertado.
- Demostrar su competencia laboral para el puesto, su interés en el mismo: sabe, quiere y puede desempeñar el puesto de trabajo.
- Causar una impresión positiva
- Transmitir la información que nos solicitan de manera positiva y **sincera**.

- **¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DEL ENTREVISTADO?**

Mostrar que el perfil profesional y personal se adecua al puesto ofertado.

Demostrar su competencia laboral para el puesto, su interés en el mismo: sabe, quiere y puede desempeñar el puesto de trabajo.

Causar una impresión positiva

Transmitir la información que nos solicitan de manera positiva y sincera.

¿Qué consejos recomendarías para realizar la entrevista de trabajo?

### **11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: HABILIDADES DIRECTIVAS II**

### **1, NÚMERO DE PRÁCTICA: 9**

### **2. NOMBRE: EL LIDERAZGO ACTUAL**

### **3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Desarrollar y descubrir en el Ingeniero en gestión empresarial habilidades, capacidades, estilos, actitud y aptitud para el liderazgo, considerando que el liderazgo será un factor determinante en su desarrollo profesional, social y familiar del estudiante.

### **4. INTRODUCCIÓN**

El liderazgo es una condición humana universal. Y además es un tema apremiante en el contexto actual en el que vivimos una crisis de autoridad y la falta de líderes honestos, congruentes con lo que dicen y hacen. El sector empresarial y las familias demandan líderes honestos, es una necesidad apremiante en cualquier organización, así como una habilidad que debe poseer todo directivo y la cual se puede desarrollar, el estudiante deberá descubrir sus habilidades como líder.

El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. Los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser formalmente nombrados.

Para que las organizaciones sean productivas, requieren de liderazgo y gerencias sólidas, en el contexto empresarial actual requerimos que los líderes pongan en tela de juicio el estado de las cosas, crear visiones del futuro e inspiren a los miembros de las organizaciones para que las materialicen. Necesitamos que el líder formule planes detallados, que formen estructuras organizacionales eficientes y que supervisen las operaciones cotidianas, es decir que el líder propicie el cambio de la cultura organizacional.

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Como ya hemos mencionado en las prácticas anteriores las habilidades del directivo, es un proceso de aprendizaje en donde el alumno va incorporando a su conducta nuevos valores, aptitudes y actitudes durante su formación profesional, social y familiar. Representa la construcción de un modelo de liderazgo que le permita tomar decisiones acordes a las necesidades que exija el contexto empresarial.

### **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top y proyector

## **8. METODOLOGÍA.**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **9.5 Pensamiento critico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. SUGERENCIAS DIDÁCTICAS**

### **9.1. CONCEPTOS CLAVES**

Líder

Líder autocrático

Líder democrático

Líder carismático

Líder transformacional

Líder visionario

### **9.2. EJERCICIOS DIDÁCTICOS**

- Elaborar un texto tipo ensayo académico que tenga como título “El liderazgo actual”, el cual deberá desarrollarse con esta metodología:

Introducción.

Desarrollo.

Conclusiones.

En la parte de desarrollo deberá contestar las siguientes preguntas:

¿Qué es el liderazgo actualmente?

¿Cómo ha evolucionado la teoría del liderazgo?

¿Cuándo la organización requiere un líder?

¿Dónde se requiere un líder?

¿Qué importancia tienen los valores para el trabajo de un líder?

EJEMPLO DE ENSAYO:

- Elabore un mapa conceptual de las teorías de liderazgo.

### **9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.**

**PREGUNTAS FRECUENTES SOBRE LIDERAZGO.** El alumno elaborara comentarios de pensamiento crítico de cada respuesta, seguido se desarrollara una plenaria para comentar las preguntas y respuestas y llegar a conclusiones generales.

**1. ¿cómo es el líder perfecto ¿él/ella existe?**

2. **¿Necesita un líder estar motivado? Como se mantienen los líderes así mismo MOTIVADOS?**
3. **Es necesario que todos los managers sean líderes?**
4. **Usted dice que cualquiera puede ser un líder. ¿Esto es realmente posible? ¿No hay gente cuyos rasgos los hacen líderes natos?**
5. **¿En qué modo ve Ud. que las nuevas tecnologías afectarán el liderazgo y a los líderes?**
6. **¿Cuál es la relación entre los líderes y sus equipos?**
7. **¿Existe alguna tendencia que pueda llamarse “el nuevo líder”? ¿O las cosas no han cambiado demasiado en los últimos 200 años?**
8. **¿Necesita poder el líder? ¿Cómo evita el líder corromperse gracias al poder?**
9. **Algunos autores dicen que los líderes deben dividir su tiempo en 3 partes: una para manejar las finanzas, otra para la calidad y la tercera para las relaciones interpersonales. ¿Qué opina sobre esto?**
10. **¿Cuál es la peor falla que puede tener un líder?**
11. **Si la comunicación es un punto clave, ¿cómo una persona tímida puede ser un buen líder?**
12. **Si se ha escrito tanto sobre el liderazgo, ¿por qué hay tan pocos líderes en las empresas?**
13. **El rol de los principios del liderazgo es tan extenso que lo lleva a uno a pensar: ¿no es un buen líder una especie de súper hombre o súper mujer? ¿Cómo puede ser?**
14. **¿Es el modelo militar de liderazgo adecuado para cualquier compañía, ya que está basado más en la autoridad que en la disciplina?**
15. **Existe un porcentaje ideal de líderes para una compañía? ¿Puede un “exceso” de líderes convertirse en un problema?**
16. **¿Qué es mejor para una Compañía que no cuenta con grandes sumas de dinero para invertir en entrenamiento? ¿Tratar de construir un equipo de líderes, con todas las posibilidades de fallar o concentrarse en construir un buen equipo de managers eficientes?**

17. ¿Puede alguien ser un buen líder pero no un buen manager? ¿Qué es mejor para una Compañía?
18. ¿Existe algún índice de éxito para convertir managers comunes en líderes, por ejemplo una tasa de efectividad o entrenamiento?
19. ¿Cómo se mantiene la lealtad de la gente en una empresa que está reduciendo su estructura? ¿No es pedirle mucho a un líder?
20. Una de las principales tendencias en la nueva economía es que la gente trabaje desde sus hogares, conectados al trabajo por Internet.

## 10. REPORTE DEL ALUMNO.

### 10.1. CONCEPTOS CLAVES

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN
LIDER AUTOCRATICO	Es el que asume la responsabilidad en la toma de decisiones, es el que inicia y dirige las acciones además de controlar al trabajador. Todo se centra en el líder, tanto las decisiones como las responsabilidades. El líder autocrático se gobierna a sí mismo, de manera que el poder ilimitado se concentra en manos de una sola persona, el líder competente ante los trabajadores que deben obedecer sin expresar opinión ya que no tienen capacidad para tomar decisiones.
LIDER DEMOCRATICO	Es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.  Democrático viene de las palabras demos (pueblo) y kratos (autoridad o gobierno). Los trabajadores forman parte de las decisiones de la empresa, y por tanto se integran mucho mejor en ella y experimentan una mayor motivación. Las

	<p>decisiones son compartidas entre los altos mandos y los trabajadores sin que la palabra de unos valga más que la de otros.</p>
LIDER CATISMATICO	<p>Es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración. Este líder puede dar muy buenos resultados a la empresa así como cambios y resultados en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí.</p> <p>Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma.</p>
LIDER TRANSFORMACIONAL	<p>Es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.</p>
LIDER TRANSACCIONAL.	<p>También conocido como el liderazgo institucional, se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos. A diferencia del <a href="#">liderazgo transformacional</a>, los líderes utilizan el enfoque transaccional no para cambiar el futuro, sino que están buscando mantener las mismas cosas pero con una mejoría.</p>

	Los líderes que utilizan el liderazgo transaccional como un modelo deben prestar atención a sus seguidores con el fin de encontrar las fallas y desviaciones. Este tipo de liderazgo es eficaz en situaciones de crisis y de emergencia, así como para proyectos que necesitan ser llevados a cabo de una manera específica
LIDER FORMAL	Son los que son elegidos por los jefes de la organización para llevar adelante, mediante su autoridad, los planes prefijados.
LIDER INFORMAL	En cambio, poseen el don del carisma. Esto es, son elegidos inconscientemente por el resto del grupo como líder.

## 10.2. EJERCICIOS DIDACTICOS.

- ELABORAR UN TEXTO TIPO ENSAYO ACADEMICO QUE TENGA COMO TÍTULO “EL LIDERAZGO ACTUAL”.

1. **INTRODUCCIÓN** El presente ensayo está basado en el estudio del libro: Los líderes para el siglo XXI. Lo que los dirigentes de hoy y mañana deben aprender de grandes Líderes y Maestros de la humanidad del autor Alfonso Siliceo Aguilar. El objetivo del ensayo es analizar la propuesta del autor sobre la necesidad de generar una conciencia sobre el líder actual y la actual crisis de valores y de la necesidad de un cambio con el fin de construir un mejor futuro para las próximas generaciones a través de la incorporación de valores.

De la crisis de valores hacia una cultura humanizante. La humanidad, a lo largo de su historia, ha tenido grandes líderes y maestros cuya influencia ha trascendido a través de los siglos. Cuando se tratan de analizar las causas de la permanencia de esa influencia, se determina en todos ellos un factor que pareciera ser el común denominador: Los valores. No obstante lo anterior, pareciera ser que esa sabiduría, fundada en altos valores, ha sido ignorada de generación en generación, y la sociedad se ha enfocado a cuestiones materiales y egoístas que, en consecuencia, la han sumido en una crisis de valores.

2. **DESARROLLO** El autor señala: Nadie puede negar que nuestra actual sociedad pasa por una crisis cuyo contenido es de la mayor trascendencia y que puede denominarse como una crisis de valores del hombre y la sociedad. La crisis puede ser planteada como una inversión de la escala valorativa, como una preeminencia de los valores científico-técnicos, económicos, pragmáticos y utilitaristas, sobre valores como la democracia, la solidaridad, la justicia, la equidad, la paz, la seguridad, la libertad, el bien común y otros de igual o mayor rango cuyo contenido se refiere a la dignidad del ser humano y del ser social antológicamente considerados, es decir, derivados de la esencia misma de la naturaleza humana.

Efectivamente, nuestra sociedad actual enfrenta una crisis de valores porque se ha dejado de lado lo auténticamente humano, lo espiritual y cada vez, más dentro de un individualismo puro, se ha dejado de lado la aportación que podemos hacer para el mejoramiento social y humano y nos hemos enfocado a las cuestiones puramente materiales. Silíceo señala que: Nuestra sociedad se caracteriza por concebir el desarrollo, no como un desarrollo integral, sino parcial, es decir, se entiende por desarrollo el tecnológico, el científico, el económico, el urbano, etc., y pocos son los que conciben y luchan auténticamente por un desarrollo integral en el que las prioridades las constituyan los valores humanos-sociales a los que deben servir la ciencia, la tecnología, la economía, la administración y en general todas las disciplinas aplicadas.

Como se puede observar, la crisis se da por la forma pragmática como nuestra sociedad concibe el desarrollo dejando de lado el modelo basado en la dignidad humana y que constituiría el desarrollo integral del cual habla el autor. Ante esta ausencia de valores se hace necesario replantear el modelo de sociedad a partir de los valores universales que nos han sido heredados por los grandes líderes de la humanidad. La tarea ciertamente no es fácil e implica un reto para el liderazgo actual porque corresponde a los líderes actuales la construcción de una nueva sociedad a partir de los principios y valores que garanticen un mejor futuro; le corresponde al liderazgo actual impulsar las acciones que ayuden a construir un nuevo modelo que considere el desarrollo integral del ser humano. En una sociedad pragmática en la cual a los líderes actuales solo les importa el poder, los intereses personales o de grupo y que lo aprovechan para servirse a sí mismos, se hace necesario un cambio visionario en función de valores y esa trinchera, a partir de la cual se puede impulsar el cambio que tanto necesita la sociedad actual, es la posición de liderazgo. El líder tiene el reto de convertir a esa sociedad pragmática en una sociedad más social y más humana. La gran interrogante sería: ¿Cómo se puede promover un nuevo modelo de sociedad basada en valores y principios en un entorno pragmático, desinteresado y aún resistente a cualquier cambio? Coincido con la propuesta del autor de crear un nuevo liderazgo y un replanteamiento en la formación de líderes a partir de

reconocer la necesidad de valores (1997:8). Las acciones para la creación de un nuevo modelo de sociedad en la que imperen valores y principios implican una visión de largo plazo porque constituyen el enfrentamiento a manifestaciones culturales caracterizadas por la ausencia de principios y valores. Si por largo tiempo se ha practicado una cultura de anti-valores no es fácil el reto de imponer una nueva cultura como lo propone Silíceo con su concepto de cultura humanizante:

La cultura humanizante, es decir, la verdadera cultura, debe crear y mantener las condiciones de vida que permitan al hombre, con base en su dignidad como persona, realizar su potencial y alcanzar su destino natural y espiritual. Esta es la esencia del concepto de “bien común”, el cual como resultado de la cultura humanizante no es una definición que pueda seguir adornando discursos de políticos, empresarios, maestros y textos de estudio, debe ser una realidad tangible que facilite la educación necesaria para que el hombre tome conciencia respecto de su ser y quehacer.

Efectivamente, los cambios radicales no se logran a través del discurso sino a través de acciones concretas y de la decisión política de ejecutarlas. Al respecto me parece congruente la inclusión que hace el autor de la opinión de Isaac Guzmán Valdivia en su libro humanismo trascendental y desarrollo con respecto a “el bien común” que dice: El bien común no es de generación espontánea. Es obra de los hombres que viven en sociedad. El bien común es fruto de la solidaridad social. Pero también debe pensarse que el bien común es una realidad hecha, cuajada, definitiva. Por lo contrario, es algo que se hace continuamente. Es un lograr progresivo que nunca termina. Además el bien común no es una abstracción. Es concreto, en el tiempo y en el espacio. Cada sociedad se esfuerza por realizar su bien común, y éste adquiere características y matices que reflejan la manera como los hombres que conviven en una época y lugar determinados entienden y realizan su propia existencia.

Precisamente este accionar es el que determina las características culturales que facilitan el desarrollo de una sociedad hacia una mejor calidad de vida. “La cultura ayuda al hombre a ser consciente de su identidad, tarea, vocación y trascendencia para hacerlo consciente de su existencia misma”. Creo en lo personal que en la medida que el hombre tome conciencia de la importancia de su participación en el impulso de una nueva sociedad como protagonista activo a través del papel que le corresponda jugar, ya sea por medio de la educación, de la expresión de sus ideas políticas, de su influencia en las aulas o en cualquier organización de la que forme parte, mayor será el impacto social y su influencia en la construcción de un nuevo modelo social basado en valores y principios. La salud integral y el liderazgo. No se puede hablar de líderes que impulsen el cambio de

la sociedad sin hablar de la salud física, psicológica y espiritual de los mismos. Resulta incongruente que el desarrollo científico y tecnológico de nuestro tiempo deteriore esa salud integral. Los niveles de contaminación, la criminalidad, el desempleo, la desnutrición, la falta de vivienda digna, la deforestación, las guerras, alteran nuestros niveles de salud física. Existen problemas de neurosis, estrés, depresión, ansiedad, fobias que representan serios problemas de salud psicológica. El hombre se ha enfrentado a una pérdida de valores y de un vacío existencial porque desconoce el sentido de su existencia lo que deriva en un problema espiritual.

El gran peligro al que nos enfrentamos todos, individuos, familias y organizaciones es perder la propia identidad y el sentido de la vida; es decir, a caer en la enajenación que nos hace vivir lo que no queremos o no somos; objetos de la propaganda, las modas sociales y los valores huecos. Dejamos de vivir: el afecto y el compromiso humano, el gozo de la naturaleza, de la belleza y la búsqueda de la verdad y nos dejamos llevar por las formas exteriores del poder económico, social y el estatus. Todas estas formas distintas de enajenación en la que el valor y la dignidad de la persona pierden el centro de la escala valorativa, resultan en el hecho dramático de que a cada momento el hombre se aparte de su destino.

En la actualidad hay una mayor conciencia en el hombre de que algo en su interior no está funcionando adecuadamente y está buscando de una manera más consiente una respuesta espiritual y un crecimiento interior. De alguna manera ha tratado de refugiarse en prácticas milenarias orientales en busca de salud mental y espiritual, como el yoga. Sin embargo existen cuestiones culturales de fondo entre el oriente y el occidente donde el primero busca una compenetración interior de los valores con el espíritu, mientras que el segundo lo enfoca en cuestiones meramente materiales. Antes, han enseñado que el hombre antes que nada es un ser espiritual llamado a un destino trascendente, que el mundo occidental no ha podido presentar congruentemente". Sin embargo en la filosofía occidental ha existido un desconocimiento profundo de nuestra identidad y razón de vivir. Ante este entorno, se vuelve indispensable dirigir los esfuerzos para la recuperación de la salud física, la salud psicológica o emocional y sobre todo un encuentro interior que renueve las fuerzas espirituales y que nos proporcionen un sentido a nuestra vida. El reto de construcción de una nueva sociedad basada en valores y principios requiere de líderes con plena salud integral capaces, no sólo de coordinar esfuerzos, sino de influenciar su entorno de tal manera que haya continuidad en el esfuerzo emprendido. Esto implica ejercer el liderazgo y preparar a los futuros líderes basados en principios y valores para que las futuras generaciones puedan vivir un nuevo orden social, que puedan vivir de una manera solidaria, dando y recibiendo y estableciendo las bases para un desarrollo integral del futuro. Me parece oportuno citar algunas características que del "nuevo hombre" hace Erich Fromm y que son como siguen: La función de la sociedad nueva es alentar el surgimiento de un hombre nuevo, ser cuya estructura de carácter tendrá las siguientes cualidades:

**Amar y respetar la vida en todas sus manifestaciones, sabiendo que no es sagrado la cosa ni el poder, ni lo que está muerto, sino la vida y todo lo que contribuye a su desarrollo.**

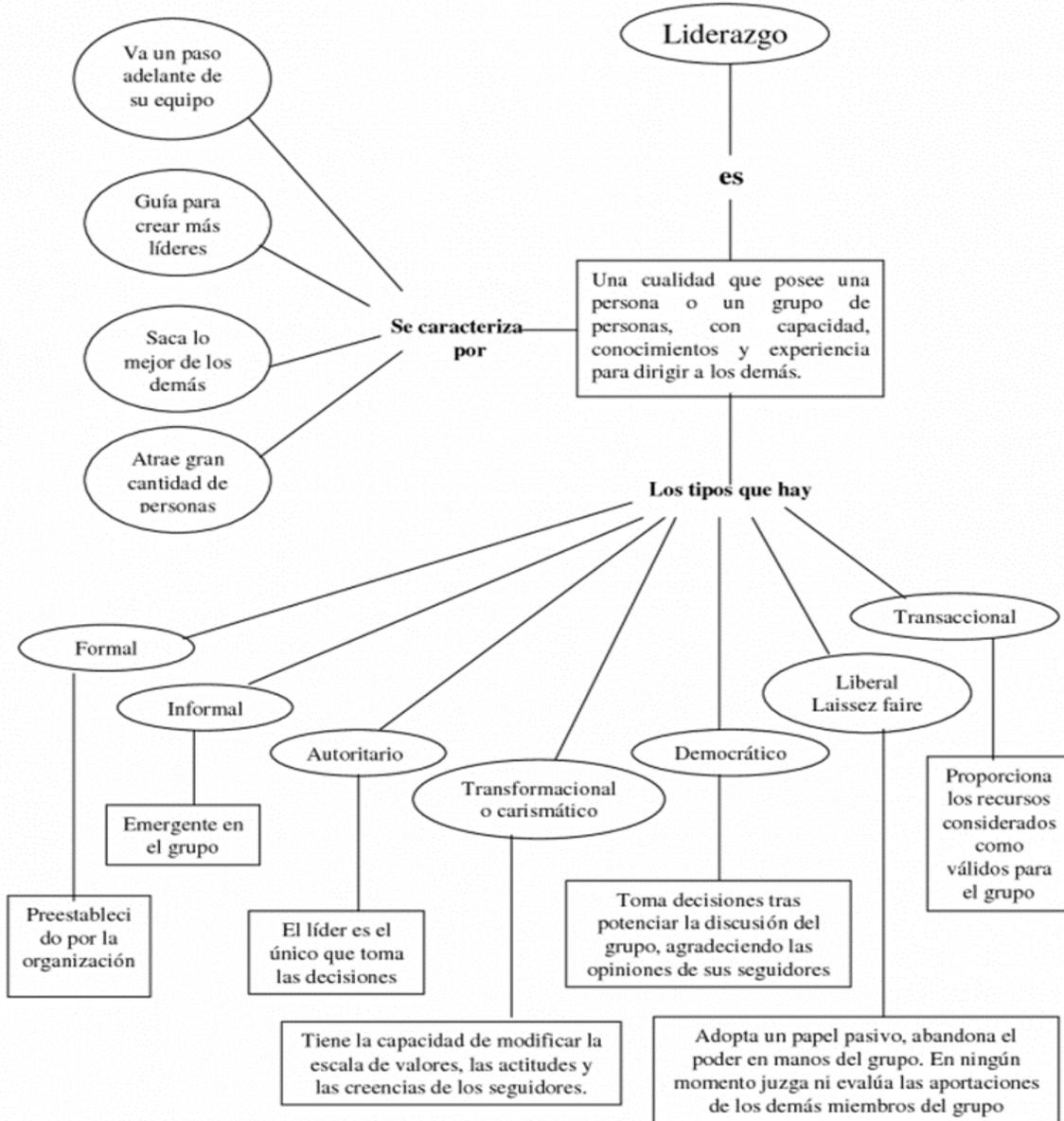
- **Sentir seguridad, tener un sentimiento de identidad y confianza basados en la fe de lo que uno es, en la necesidad de relacionarse, interesarse, amar, solidarizarse con el mundo que nos rodea, en vez de basarse en el deseo de tener, poseer, dominar al mundo, y así volverse esclavo de sus posesiones.**
- **Sentir la alegría que causa dar y compartir, y no acumular y explotar.**
- **Tratar de reducir en la mayor medida posible la codicia, el odio y los engaños,**
- **Vivir sin adorar ídolos y sin engaños, porque se ha alcanzado una situación en que no se requiere engaños, • Desarrollar la capacidad de servicio y pensamiento crítico.**
- **Hacer del pleno desarrollo de sí mismo y del prójimo la meta suprema de vivir, Saber que para alcanzar esta meta, es necesaria la disciplina y respetar la realidad.**
- **Desarrollar la imaginación, no para escapar de las circunstancias intolerables, sino para anticipar las posibilidades reales, como medio para suprimir las circunstancias intolerables.**
- **No engañar, pero tampoco dejarnos engañar por los otros, se puede admitir ser llamado inocente, pero no ingenuo.**
- **Percibir la unión con la vida y por consiguiente renunciar a la meta de conquistar la naturaleza, someterla, explotarla, violarla, destruirla, y en vez de esto trata de comprender y cooperar con la naturaleza.**
- **Gozar de una libertad no arbitraria, sino que ofrezca la posibilidad de ser uno mismo, y no un atado de ambiciones, sino una estructura delicadamente equilibrada que en todo momento se enfrenta a la alternativa de desarrollarse o decaer, vivir o morir.**
- **Saber que el mal y la destrucción son consecuencias necesarias de no desarrollarse.**
- **Ser feliz en el proceso de vivir cada día más, sin importar el avance que el destino nos permita alcanzar, porque vivir tan plenamente como se puede, resulta tan satisfactorio que es difícil preocuparse por lo que uno logro o no.**

## **CONCLUSIÓN.**

**Hablando de liderazgo, cuya tarea implica amor, entrega, desinterés y vocación de servicio, la soberbia, la vanagloria y el narcisismo no tienen cabida alguna. En todo líder la conciencia y la auto confesión de las debilidades, límites y áreas de crecimiento en todos los planos, ahora llamadas “áreas de oportunidad”, demandan como primer requisito una gran capacidad de autocrítica, de madurez, de sinceridad y fortaleza, y por tanto, de humildad.**

- **ELABORE UN MAPA CONCEPTUAL DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO.**

Mapa Conceptual de Liderazgo



**10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO. El alumno elaborara comentarios de pensamiento crítico de cada respuesta, seguido se desarrollara una plenaria para comentar las preguntas y respuestas y llegar a conclusiones generales**

**PREGUNTAS FRECUENTES SOBRE LIDERAZGO.**

**1. ¿CÓMO ES EL LÍDER PERFECTO ¿ÉL/ELLA EXISTE?**

Parafraseando a W. Somerset Maugham, “Hay tres reglas para buenos crear líderes. Desafortunadamente, nadie sabe dónde están”.

No hay líderes perfectos, es por eso que los buenos líderes tratan de mejorar todo el tiempo a través del auto análisis, entrenamiento, educación, cometer errores y aprender de nuevo, etc. Entonces no hay líderes perfectos es complicado elaborar un buen modelo de liderazgo y es por ello que hay cientos de ellos. Pero podemos asegurarnos de unas cuantas cosas que los buenos líderes tienen:

- Una visión de futuro (quienes somos y hacia dónde vamos)
- La habilidad de animar a los otros para que trabajen en los cambios que se necesitan para lograr una determinada visión
- Una pasión por el auto desarrollo propio y de los otros. Esta pasión los hace buenos coaches y mentores
- Empoderar a sus seguidores para que hagan las cosas (delega)

**2. ¿NECESITA UN LÍDER ESTAR MOTIVADO? COMO SE MANTIENEN LOS LÍDERES ASÍ MISMOS MOTIVADOS?**

Un líder sin dudas tiene que estar motivado. Aquellos que no lo estén van a ser considerados como fraudes por sus equipos ya que esperan líderes entusiastas con su trabajo. La motivación viene en dos formas: extrínseca o intrínseca.

Las motivaciones extrínsecas vienen de afuera. Por ejemplo, otra de las razones por las que voy a trabajar es porque obtengo una gran satisfacción cuando logro terminar una tarea difícil.

Los buenos líderes se proponen y logran objetivos que les permiten alcanzar un saludable equilibrio entre los dos tipos de motivaciones.

A pesar de que mucha gente considera que las motivaciones intrínsecas son las mejores, eso no es siempre así. A menudo las motivaciones externas nos conducen a nuevas situaciones y nuestra pasión por realizarlas se supera.

**3. ¿ES NECESARIO QUE TODOS LOS MANAGERS SEAN LÍDERES?**

Todos los buenos managers son líderes en diferentes grados. Tienen que llevar a cabo las visiones de sus líderes creando sus propias visiones que soporten esa visión más amplia, y luego hacer que sus trabajadores alcancen esta visión. Por ejemplo Howard Schultz, de Starbucks, tuvo la visión de 2000 locales de venta de café para el año 2000. Esta visión de

convirtió en una de las fuerzas motoras detrás del éxito de la Compañía. ¿Construyó Howard Schultz esos 2000 locales por sí mismo? De ninguna manera. La visión de Schultz se logró gracias a los managers y supervisores de toda la **organización que tuvieron** pequeñas visiones a escala. Le dieron soporte a sus empleados y la oportunidad de crecer con **coaching y mentoring**.

Un CEO no puede ser el líder exclusivo de una organización. Hay muchas tareas de liderazgo que se deben lograr en la empresa. Un solo líder no puede hacerlas todas por sí mismo.

#### **4. USTED DICE QUE CUALQUIERA PUEDE SER UN LÍDER. ¿ESTO ES REALMENTE POSIBLE? ¿NO HAY GENTE CUYOS RASGOS LOS HACEN LÍDERES NATOS?**

Cualquiera puede convertirse en líder que tenga el deseo de alcanzar un objetivo. Los rasgos pueden cambiarse o modificarse, focalizándose en los rasgos más deseados y usándolos para dominar los rasgos que no sirven. Esta es uno de los motivos por los que no existen líderes perfectos, todos tenemos unos cuantos rasgos malsanos. Pero los mejores líderes se concentran en y crecen a partir de potenciar sus rasgos más deseables y dominar sus rasgos más débiles.

#### **5. ¿EN QUE MODO VE UD. QUE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS AFECTARÁN EL LIDERAZGO Y A LOS LÍDERES?.**

No veo que las tecnologías afecten a los líderes o a la gente en general. Lo que veo son buenos líderes alcanzando sus objetivos gracias a elegir la herramienta correcta (la tecnología) para sus objetivos. Los buenos líderes se focalizan en sus objetivos y hacen lo necesario para alcanzarlos, no eligen una tecnología y después tratan de alcanzar sus objetivos.

#### **6. ¿CUAL ES LA RELACIÓN ENTRE LOS LÍDERES Y SUS EQUIPOS?**

Veo líderes como agentes de cambio que guían, desarrollan y hacen crecer a sus equipos.

#### **7. ¿EXISTE ALGUNA TENDENCIA QUE PUEDA LLAMARSE “EL NUEVO LÍDER”? ¿O LAS COSAS NO HAN CAMBIADO DEMASIADO EN LOS ÚLTIMOS 200 AÑOS?**

A medida que vamos entendiendo más el comportamiento humano en los últimos 100 años, los líderes se han movido en un liderazgo continuo de la Teoría X a la Teoría Y de Douglas Mc Gregor. Estamos aún en el camino hacia la teoría Y, pero hemos inclinado la escala a su favor. Douglas McGregor desarrolló en “El lado humano de las **organizaciones**” (1960) las siguientes teorías referentes al estilo de mando de los directivos:

Teoría X

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

3. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.

2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

4. El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.

5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.

6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

¿Qué teoría es más acertada?

Aunque la Teoría X, está todavía extendida por muchos directivos, se considera una forma de pensar obsoleta.

McGregor propone la adopción de la Teoría Y para aumentar la motivación de los empleados.

Donald Morton (“Applying theory Y to library management”) sugiere que la Teoría Y es efectiva con trabajadores con ciertos niveles de conocimientos que los llevan más allá de los dos primeros niveles de la Jerarquía de Maslow, y que la Teoría X es frecuentemente más efectiva con el personal que realiza trabajos manuales o rutinarios.

## **8. ¿NECESITA PODER EL LÍDER? ¿COMO EVITA EL LÍDER CORROMPERSE GRACIAS AL PODER?**

El grado de poder que el líder requiere es determinado por los objetivos que debe alcanzar. Por ejemplo, el líder de un país requiere diferentes poderes que el líder de una Iglesia. El poder es la posesión de control, autoridad, y/o influencia sobre los otros. Este poder se utiliza para alcanzar un objetivo. Algunos líderes como presidentes tienen las tres posesiones, mientras otros, como la Madre Teresa, puede ser que tengan sólo una influencia.

El poder no corrompe. La corrupción es el grado en que la acción de alguien ha dado un giro dentro de una escala moral que una sociedad o una comunidad ha establecido. Aunque sus acciones están controladas por el tipo de poder que tienen, es el poder interno lo que conlleva a la acción. Por ejemplo, Hitler fue un líder para casi todas las definiciones de líder, a pesar de que odiaba a ciertos grupos. Este odio lo condujo a una

corrupción masiva (en su comunidad no era visto como corrupción, mientras que en muchas otras sí) Si él nunca hubiese llegado a ser un líder, el odio interior (corrupción) hacia ciertos grupos aún estaría allí. La única medicina preventiva para la corrupción es un saludable respeto hacia los demás (diversidad).

**9. ALGUNOS AUTORES DICEN QUE LOS LÍDERES DEBEN DIVIDIR SU TIEMPO EN 3 PARTES: UNA PARA MANEJAR LAS FINANZAS, OTRA PARA LA CALIDAD Y LA TERCERA PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES. ¿QUÉ OPINA SOBRE ESTO?**

Los líderes tienen dos escalas de 'liderazgos continuos' que deben seguir. Este continuo puede ser visto como un eje vertical (en relación a la gente) en el grid gerencial de Blake y Mouton. El otro eje es el concerniente a la tarea, y es trazado en el eje horizontal. Focalizándose en desarrollar gente y darles el significado para alcanzar su visión (escala de tareas) puedes estar seguro que tiene los ingredientes necesarios para el éxito de la organización. En otras palabras los buenos líderes tienen visiones directas hacia los objetivos, y los alcanzan motivando a otros para trabajar a través del cambio y los desafíos para cumplir una tarea. Esto es sinónimo de una organización exitosa.

**10. ¿CUAL ES LA PEOR FALLA QUE PUEDE TENER UN LÍDER?**

La falla en ver los beneficios de la diversidad. Si no tienes un equipo diverso, no podrás progresar con brainstormings creativos para mantenerse competitivo. Además vas a alienar a tus clientes y consumidores que deben ser bien diversos.

**11. SI LA COMUNICACIÓN ES UN PUNTO CLAVE, ¿COMO UNA PERSONA TÍMIDA PUEDE SER UN BUEN LÍDER?**

La comunicación, viniendo de un líder es más que sólo dirigir a otros, es más sobre mantener relaciones interpersonales saludables (lo cual toda persona tímida es capaz de hacer).

Los líderes utilizan tanto la acción como la palabra para lograr que se hagan las cosas. Dominando a los demás es el acto de digerir a los demás para lograr que las cosas se hagan. Las personas tímidas normalmente no se convierten en jefes, pero muchos de ellos se convierten en líderes.

**12. SI SE HA ESCRITO TANTO SOBRE EL LIDERAZGO, ¿POR QUÉ HAY TAN POCOS LÍDERES EN LAS EMPRESAS?**

¿Quién dice que hay pocos líderes? Las únicas personas que puede llamar a una persona 'líder' son sus equipos. La gente fuera de la organización puede llamar a alguien 'líder', pero puede que puertas adentro esta persona ejerza una tiranía hacia los demás. Esto puede hacerla un jefe, no un líder. Sólo la gente que trabaja para otros tiene la autoridad de llamar a una persona líder.

Demasiadas personas comparan líderes con autoridad. Las empresas que se quedan atrás de sus competidores, a menudo tienen una falta de líderes en sus filas. Mientras que las grandes organizaciones tienen líderes desde arriba hasta abajo. Como dije antes sobre el

objetivo de Starbucks de los 2000 locales para el año 2000, se necesitaron muchísimos líderes a lo largo de la organización para lograrlo.

**13. EL ROL DE LOS PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO ES TAN EXTENSO QUE LO LLEVA A UNO A PENSAR: ¿NO ES UN BUEN LÍDER UNA ESPECIE DE SUPER HOMBRE O SUPER MUJER? ¿COMO PUEDE SER?**

El liderazgo es como otra habilidad difícil – toma tiempo y práctica- Esto es por que es importante desarrollar líderes en su organización. Los líderes seniors deberían siempre capacitar a sus subordinados dentro de un programa de liderazgo continuo.

**14. ¿ES EL MODELO MILITAR DE LIDERAZGO ADECUADO PARA CUALQUIER COMPAÑÍA, YA QUE ESTÁ BASADO MÁS EN LA AUTORIDAD QUE EN LA DISCIPLINA?**

Los investigadores de McKingsey descubrieron que en la marina estadounidense se ejerce un liderazgo efectivo. El acercamiento de los marines a la motivación sigue el patrón de ‘misión, valores y orgullo’ en el cual los investigadores dicen que es destacado para los negocios. Otras organizaciones que siguen este modelo son 3M, el ballet de New York, y Kentucky Fried Chicken. Hay otros patrones válidos para seguir: la métrica y los procesos de Toyota, el espíritu emprendedor de BMC Software, el logro individual de Perot Systems y la Celebración y Recompensa de Mary Kay.

Los marines suelen seguir éstas cinco prácticas:

– Invierten en cultivar valores

Invierta para que todos se focalicen en los valores corporativos. Dele a sus empleados algo más que una breve introducción, asignándoles algún entrenamiento con los gerentes más talentosos y con más experiencia. Un ejemplo a imitar puede influenciar a 40 o 50 nuevos empleados. Focalice en los valores aún después del entrenamiento, por ejemplo el Marriott les muestra cartas de los clientes que destacan una performance destacable.

– Prepare a cada persona para liderar, incluyendo a los supervisores

Capacitar a cada persona que tenga equipos a cargo para liderar genera un poderoso efecto moral. Usted debe convencerse de que todos pueden liderar.

– Aprenda cuando crear equipos y cuando crear grupos de trabajo de líderes

Los equipos genuinos son raros en el mundo de negocios donde un individuo solo es quien lidera la mayoría de las veces.

– Atienda a la mitad de debajo de la plantilla no sólo a la mitad de arriba.

Encuentre el tiempo para atender a los trabajadores mediocres o con desempeño pobre, incluso si esto conlleva a un sacrificio personal. Normalmente es más barato y más fácil reflotar trabajadores poco productivos que reemplazarlos. Los instructores de la Marina a pesar de su legendaria dureza, rechazan darse por vencidos con cualquier recluta.

– Promueva la auto disciplina como forma de construcción del orgullo

Demande que todos actúen con honor, coraje y compromiso. Por ejemplo Southwest

Airlines hace girar a sus aviones en menos tiempo de lo que necesitan la mayoría de sus competidores. No por medio o castigo sino por deseo de ser los mejores.

**15. EXISTE UN PORCENTAJE IDEAL DE LÍDERES PARA UNA COMPAÑÍA? ¿PUEDE UN “EXCESO” DE LÍDERES CONVERTIRSE EN UN PROBLEMA?**

Cada organización es única, por ello va a necesitar de diferentes porcentajes. Pero cada líder y supervisor puede demostrar alguna forma de liderazgo, no pueden ser simplemente jefes y esperar que se conviertan en una gran empresa. En cuanto a lo de exceso, ¿como puedes tener demasiado de algo bueno? Es como que la empresa se queje de tener demasiados beneficios.

**16. ¿QUÉ ES MEJOR PARA UNA COMPAÑÍA QUE NO CUENTA CON GRANDES SUMAS DE DINERO PARA INVERTIR EN ENTRENAMIENTO? ¿TRATAR DE CONSTRUIR UN EQUIPO DE LÍDERES, CON TODAS LAS POSIBILIDADES DE FALLAR O CONCENTRARSE EN CONSTRUIR UN BUEN EQUIPO DE MANAGERS EFICIENTES?**

¿Por qué debería haber más posibilidades de fallar en crear un equipo de líderes que un equipo de managers? Los managers, logran que se hagan las cosas, pero tienen que tener líderes y habilidades de liderazgo por sí mismos. Se necesita que los líderes tengan visiones. Una vez que tengas tu visión, se necesita que esté adaptada a términos generales y que sea comunicada a tu equipo. Tu equipo desarrolla el final (los objetivos) las formas (conceptos) y los medios (recursos) para alcanzar dicha visión. Excepto por desarrollar los medios (recursos) todas son tareas de liderazgo.

**17. ¿PUEDE ALGUIEN SER UN BUEN LÍDER PERO NO UN BUEN MANAGER? ¿QUÉ ES MEJOR PARA UNA COMPAÑÍA?**

Hay muchos managers que no pueden liderar, y también hay muchos líderes que no pueden gestionar. Y ninguna opción es buena para la Compañía. Ambos le quitan a la empresa un recurso valioso. Un líder que logra que se hagan las cosas o un manager que puede liderar bien a sus empleados.

**18. ¿EXISTE ALGÚN ÍNDICE DE ÉXITO PARA CONVERTIR MANAGERS COMUNES EN LÍDERES, POR EJEMPLO UNA TASA DE EFECTIVIDAD O ENTRENAMIENTO?**

No estoy seguro de que haya un índice, desde que este tipo de entrenamiento va mejor dentro de la categoría desarrollo, que a veces se vuelve extremadamente difícil de medir. Por ejemplo, si capacitas a alguien para operar una carretilla elevadora, puedes ir en cualquier momento a ver si esta persona adquirió nuevas habilidades. Pero observar a alguien para comprobar que ha adquirido habilidades de liderazgo es mucho más difícil. ¿Cómo mides sus habilidades para elaborar una visión? Desarrollar un líder no se logra en un curso de 2 semanas, ahí aprenderán lo básico. El resto vendrá de un período práctico de prueba y error. De todas formas hay indicadores que muestran lo mucho que valoran las habilidades de liderazgo las organizaciones.

En 1999 un estudio de Hay Group afirmaba que los valores dominantes en las empresas más admiradas del mundo eran el trabajo en equipo, y la focalización en el cliente, la

innovación y trato justo a empleados, el alcance global y su visión. ¡Estas son todas habilidades de liderazgo!

En las compañías promedio, los valores sobresalientes es el presupuesto de marketing, apoyar las decisiones del management y minimizar los riesgos. ¡Mientras que todas estas son habilidades del mangament!

Las grandes compañías tienen líderes mientras que las compañías del montón son conducidas por managers Aon Consulting de Chicago informó que las 5 razones para el compromiso del empleado son (nótese que las cinco son en su mayoría habilidades de liderazgo también)

- 1) Reconocimiento del tiempo personal y familiar del empleado
- 2) La visión y dirección de la organización
- 3) El crecimiento personal
- 4) La habilidad de desafiar la forma en que se hacen las cosas
- 5) La satisfacción diaria por trabajar

#### **19. ¿CÓMO SE MANTIENE LA LEALTAD DE LA GENTE EN UNA EMPRESA QUE ESTÁ REDUCIENDO SU ESTRUCTURA? ¿NO ES PEDIRLE MUCHO A UN LÍDER?**

Liderazgo es más que permitir a la gente hacer su mejor esfuerzo y convertirse en los mejores. Los líderes inspiran a la gente mientras que los mandos establecen las políticas que compran la lealtad. Además las organizaciones que tienen líderes efectivos en toda su organización se encontrarán a sí mismos reduciendo estructura mucho menos que las organizaciones que carecen de líderes. Si se tienen líderes, vas a encontrarte a ti mismo haciendo las cosas correctas y cuando vengas épocas de recortes, te verás siendo honesto y compasivo.

#### **20. UNA DE LAS PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA NUEVA ECONOMÍA ES QUE LA GENTE TRABAJE DESDE SUS HOGARES, CONECTADOS AL TRABAJO POR INTERNET. CÓMO SE PUEDE SER BUEN LÍDER SIN CONTACTO CARA A CARA?**

La mayoría de los líderes todavía “van a la oficina”. De hecho es extremadamente importante que sean vistos en la empresa. La mayor parte de la gente que trabaja desde su casa son parte del equipo (tan importantes como el líder) son los “mejores” que fueron motivados tanto intrínseca como extrínsecamente siendo bien pagos y siendo permitidos desempeñar su trabajo como mejor les siente.

Los líderes deben tomar la precaución de organizar 1 o 2 veces por semana reuniones para permitir que todos los empleados puedan verse cara a cara regularmente.

## **11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

- . Dubrin Andrew J. Relaciones Humanas, 9ª Edición, Pearson, 2007.**
- 2. García Sanchidrian Jesús Negociando Eficazmente, Fundación confemetal editorial.**
- 3. Ginnett Robert C. Liderazgo Editorial MC Graw Hill, 2007**
- 4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, Administración, Una Perspectiva Global, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008**
- 5. Madrigal Torres Berta E. Habilidades Directivas, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002**
- 6. Ovejero Bernal, Anastacio Técnicas de Negociación, Mc Graw Hill, 2004**
- 7. Puchol Luis Habilidades Directivas, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.**
- 8. Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional., 10ª edición Ed. Pearson.**
- 9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., Desarrollo De Habilidades Directivas, Ed. Pearson. 2011**
- 10. Zepeda Herrera Jesús Psicología Organizacional, UNAM, editorial Pearson**

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: HABILIDADES DIRECTIVAS II**

- 1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 10**
- 2. NOMBRE: EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**
- 3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Desarrollar y descubrir en el Ingeniero en gestión empresarial habilidades, capacidades, estilos, actitud y aptitud para el liderazgo, considerando que el liderazgo será un factor determinante en su desarrollo profesional, social y familiar del estudiante.

### **4. INTRODUCCIÓN**

Los grandes cambios que conllevan la creciente competencia global y los avances tecnológicos son conocidos frecuentemente como el proceso de destrucción creativa, el cual conduce a las empresas viejas e ineficientes a salir del negocio y ser sustituidas por compañías nuevas y más eficientes. Esto es creativo porque las empresas nuevas utilizan las más recientes oportunidades globales y tecnológicas para hacer mejores productos y/o servicios o disminuir los costos. Las nuevas industria como la informática y la comunicación digitales, la biotecnología, la robótica, las pilas de combustible, los juegos de video, los reproductores de música, los teléfonos celulares, han creado grandes alteraciones en el mundo de los negocios.

Los líderes de innovación y de desarrollo de nuevos productos en las organizaciones establecidas, son emprendedores internos, es decir empleados que identifican oportunidades de la mejora cuántica o incremental de sus productos y son responsables de administrar el proceso de desarrollo para obtenerlos.

Liderar el cambio positivo es una habilidad directiva que se enfoca en desatar el potencial positivo humano. El cambio positivo permite a los individuos experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en la creación de la abundancia y el bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo influye en el corazón y en la mente.

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Como ya hemos mencionado en las prácticas anteriores las habilidades del directivo, es un proceso de aprendizaje en donde el alumno va incorporando a su conducta nuevos valores, aptitudes y actitudes durante su formación profesional, social y familiar. Representa la construcción de un modelo de liderazgo que le permita tomar decisiones acordes a las necesidades directivas que exija el contexto empresarial.

### **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top y proyector

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **9.6 Pensamiento critico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria

de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. SUGERENCIAS DIDÁCTICAS**

### **9.1. CONCEPTOS CLAVES**

Organización

Liderazgo de equipo

Liderazgo e inteligencia emocional

Liderazgo para el cambio.

### **9.2. EJERCICIO DIDACTICO**

Elaborar un resumen que tenga como título “El liderazgo en las organizaciones”, el cual deberá desarrollarse con esta metodología:

Introducción.

Desarrollo.

Conclusiones.

En la parte de desarrollo deberá desarrollar los siguientes temas:

Líder para el cambio positivo

Qué es una estructura de un cambio positivo

Redes de energía positiva

Disposición para el cambio

Generar un compromiso con la visión

- Elabore un mapa conceptual de la teoría de liderar para el cambio positivo..

**9.3. Pensamiento crítico. El alumno elaborara comentarios de pensamiento crítico de cada respuesta, seguido se desarrollara una plenaria para comentar las preguntas y respuestas y llegar a conclusiones generales**

- ¿Cómo deberíamos estructurarnos?
- ¿Qué tipo de líderes necesitamos en el presente y en el futuro?
- ¿Qué tipo de empleado necesitamos y cómo lograremos diferenciarnos para atraer el talento adecuado?
- ¿Cómo gestionaremos la productividad en un entorno cambiante e impredecible?
- ¿Cómo manejaremos el compromiso y la retención del empleado en una empresa con cinco generaciones que tienen diferentes expectativas?

## 10. REPORTE DEL ALUMNO (INDIVIDUAL Y EN EQUIPO).

### 10.1. CONCEPTOS CLAVES

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN
MISIÓN	Resultado de la plantación, que expresa la razón de ser y el propósito de la empresa
VISIÓN	Consiste en las metas que la empresa desea alcanzar en un futuro.
PROCEDIMIENTOS	Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades administrativas
ORGANIZACIÓN	La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados en el ambiente.
MISIÓN	Resultado de la plantación, que expresa la razón de ser y el propósito de la empresa.
GERENCIA	:Es el proceso de plantación. Organización, actuación y control de las operaciones de la organización que permita mediante la empresa asignado como gerente.

<b>EFICACIA</b>	<b>: Es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios). Es la manera como una persona puede medir los logros obtenidos.</b>
<b>EFICIENCIA</b>	<b>La cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización usa para alcanzar sus objetivos organizacionales. Es la cantidad de recursos que posee y dispone una organización para alcanzar su objetivo.</b>
<b>EMPRESA</b>	<b>: La empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.</b>

## 10.2. EJERCICIOS DIDACTICOS.

### EJERCICIO 1 ENSAYO “EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES”

1. **INTRODUCCIÓN** El liderazgo es el cumulo de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización) 1Entre 1920 y 1970 el mundo del desarrollo de los recursos humanos, los avances en los de la psicología y la sociología, especialmente en la década de los cuarenta en la clínica Tavistock en Londres, y en los cincuenta en los National Training Laboratories, en USA, sentaron las bases que nos han permitido comprender la necesidad de aplicar los principios y valores que hacen posible el verdadero trabajo en un equipo en el que la sinergia es la natural consecuencia de unas relaciones plenas entre colaboradores que se respetan y apoyan mutuamente. 2En este ensayo hablaremos sobre la relevancia del liderazgo en una organización lo cual nos permitirá entender el cómo las grandes empresas la manejan y así logran sobresalir sobre las demás y tienen un gran éxito, otro punto importante que tocaremos será la especificación de la organización y por último hablaremos sobre el desarrollo de los

recursos humanos en las organizaciones y la importancia de su administración para su desarrollo.

2.

### **3. DESARROLLO**

**ORGANIZACIÓN.** El liderazgo es un tema muy importante y mencionado a lo largo de la historia de las organizaciones, políticas o sociales incluso militares. Y siempre se ha debatido entre los empresarios más sobresalientes, si un líder nace o se hace, sin embargo, esto no ha importado mucho ya que un líder es valorado en una organización por ser un motor y creador de un valor agregado para esta

Los expertos traducen el liderazgo como una actividad extensa y con una visión que trata de entender la competencia y sus características. Podemos interpretar y hablar acerca del liderazgo desde dos puntos de vista: como el carácter propio de un líder o como una función que se realiza en una organización, en la sociedad o en la comunidad. Para efectos del estudio y mejor comprensión del liderazgo la segunda perspectiva toma mayor relevancia, y se puede concebir al liderazgo como un La importancia de un buen líder siempre es bueno en toda organización, se necesita para crecer y mantenerse, del liderazgo de sus dirigentes de igual forma las que persiguen un fin lucrativo y las que no. Los puntos que son de mayor importancia para un líder, y de los cuales dependen las organizaciones, son: el compromiso con la misión, la comunicación y entendimiento de la visión, la confianza en sí mismo, y la integridad personal. Un líder no solo debe cumplir con las condiciones anteriores sino debe contar con ciertas virtudes y valores que lo guiaran de la mejor manera en la toma de decisiones. Las virtudes son: La prudencia, Templanza, Justicia, Fortaleza. La labor de un líder no es nada fácil ya que necesita trabajar con grupos de personas que piensan y sienten diferente para eso necesita tener una buena comunicación y una buena capacidad de integración, para que los integrantes de los grupos de trabajo concentren sus energías para el cumplimiento de los objetivos que se tienen en común. La comunicación es la principal herramienta de un líder pues le permite transmitir lo que se cree desde su punto de vista. Puede entenderse de igual manera el liderazgo como una forma de ser, ya que un líder se va forjando día a día en base a sus experiencias, y al sentir el compromiso con la misión y los valores que persigue la empresa u organización.

**ESTILOS DE LIDERAZGO** Los estilos del liderazgo son orientados: Hacia las relaciones, donde el líder o gerente se preocupa por establecer buenas relaciones laborales con los empleados de la empresa, lo cual sirve de mucho a la empresa al permitir un ambiente organizacional optimo 5 en el cual permita la comunicación eficaz entre los trabajadores y los gerentes, y así facilite la comprensión de las labores en cada departamento, y obtener la información que le permita al líder crear nuevas estrategias y planes para mejorar el funcionamiento de las acciones de los empleados en su puesto de trabajo para lograr un mejor desempeño y aumentar su productividad. Hacia las tareas, se asegura de que los trabajadores hagan bien

sus trabajos empleando sistemas o modelos que se adapten a la mejora continua en los procesos de cada área en donde se desempeñan las labores diarias de la empresa. Se encarga de estructurar las tareas de tal manera que los empleados las puedan llevar a cabo en tiempo y forma para cubrir las necesidades de la empresa. Primeramente encontramos a el liderazgo transformador que pretende que un líder reconozca y permita desarrollarse plenamente a un trabajador explotando sus habilidades, pueda elevarle sus necesidades y valores hacerlo consciente de lo que es importante para él y para la empresa; aumentar sus niveles de madurez y motivación para que busque el crecimiento personal, organizacional incluso social<sup>6</sup>. Este es un enfoque más moderno y diferente a otros acerca del liderazgo. El concepto de líder se va formando por la forma en que sus subordinados lo reconocen como tal, y no por la capacidad de toma de decisiones que pueda tener, por su filosofía de vida, frente al mundo, frente a Chávez, Gustavo, Adminístrate Hoy, las personas donde interactúa. Sus valores forman parte en sus decisiones, familia y amigos. Fuente. <http://supervenciadirectiva.com/category/liderazgo-transformador> El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño. Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas: Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas. Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro. Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización. Seguimos con el liderazgo transaccional: En este modelo el líder establece los objetivos que se desean en determinado plazo y si se consiguen, recompensa el esfuerzo a sus trabajadores por medio de incentivos ya sea por medio de algún aliciente económico o reconocimiento. Hace que los trabajadores desarrollen su máximo potencial y se ve reflejado en el desempeño en su trabajo. Los líderes transaccionales centran su interés en las condiciones y objetivos a corto y no a largo plazo, se ocupa de hacer las cosas no se preocupa por cómo hacerlas. Sin embargo, el líder transformador supera las expectativas consiguiendo resultados extraordinarios en las metas de la empresa. Inspira a sus trabajadores a tener metas mucho más altas, para así en conjunto lograr los objetivos de ambas partes.

TEORÍAS DEL LIDERAZGO Primeramente tenemos la Teoría de pista - meta de Robert House: Propone que el líder puede motivar a los subordinados de la siguiente manera: Identificar claramente los resultados que los subordinados tratan de obtener en el trabajo. Recompénsalos por su alto desempeño y por el logro de metas con los beneficios que el desea. Aclararles los caminos para alcanzar las metas, quitar los obstáculos para un desempeño más alto y mostrar confianza hacia Palomo, María, Liderazgo y motivación de equipos de ellos. Esta teoría dice que los líderes deben tener estos 4 comportamientos para motivar a los empleados: Comportamientos directivos: es similar a la estructura inicial e incluye el establecimiento de metas, desempeño de tareas y pasos para realizarlas Comportamientos de soporte: es similar a la consideración e incluye expresar interés hacia

los subordinados y tomar en cuenta sus inquietudes. Comportamientos participativos: dejar que los subordinados opinen y tomen decisiones. Comportamientos orientados al desempeño: motiva a los subordinados a dar su máximo esfuerzo. A continuación mencionamos la Teoría X y sus condiciones: El sociólogo Douglas McGregor (1906-1964) postuló dos teorías contrapuestas en su libro *El lado humano de la empresa* (1960). Por una parte, la denominada X, donde supone que a una persona promedio no le gusta el trabajo y por consiguiente trata de evitarlo. Esto debido a que las personas buscan la seguridad de obtener un beneficio económico, y no ambicionan ni aspiran a nada más, y se conforman con seguir ordenes de sus superiores. 9 La vanidad de mediocridad de las personas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio, el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Las condiciones de la teoría X son: El ser humano odia y le resulta poco atractiva la idea de trabajar aborrece las responsabilidades y trata de evitarlo a como dé lugar. Por este hecho, muchas veces se tiene que prácticamente obligar a los trabajadores para que rindan y sean productivos en un trabajo, en base a castigos, amenazas o cualquier otro tipo de presión que se le pueda aplicar para que realice las actividades que se le fueron asignadas. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere esquivar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad económica. Proseguimos con la Teoría Y, y sus condiciones: Los dirigentes de la Teoría Y consideran que sus trabajadores realizan su trabajo y se sienten satisfechos con sus logros hasta el momento, obteniendo así un deseo de seguir superándose y para realizar todos sus objetivos personales e institucionales, siendo así, las empresas deben apoyar las aptitudes, habilidades y capacidades de los empleados para seguir percibiendo estos resultados e incluso superarlos. Las condiciones que establecen la Teoría Y son: Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. El alto grado de desarrollar la capacidad de imaginación, ingenio y la capacidad de crear, son características de la mayoría de la población. Estas condiciones actualmente son poco explotadas, ya que los gerentes no saben encausar las habilidades y capacidades que le permitan desarrollar el total de potencial del trabajador. Y terminamos con la Teoría de Contingencia: La contingencia se refiere a alguna situación que se pueda presentar o no en determinado momento. Esto solo puede conocerse a través de la experiencia de la información empírica Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración. La teoría de la contingencia que no hay una verdad absoluta sino que todo depende del enfoque con que se vea, y se analizó la organización. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. 10 El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. El ambiente es todo lo que rodea a la organización, todo lo externo lo cual tiene o repercute en el ambiente interno de esta, y afecta directa o indirectamente las labores dentro de la empresa. Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de

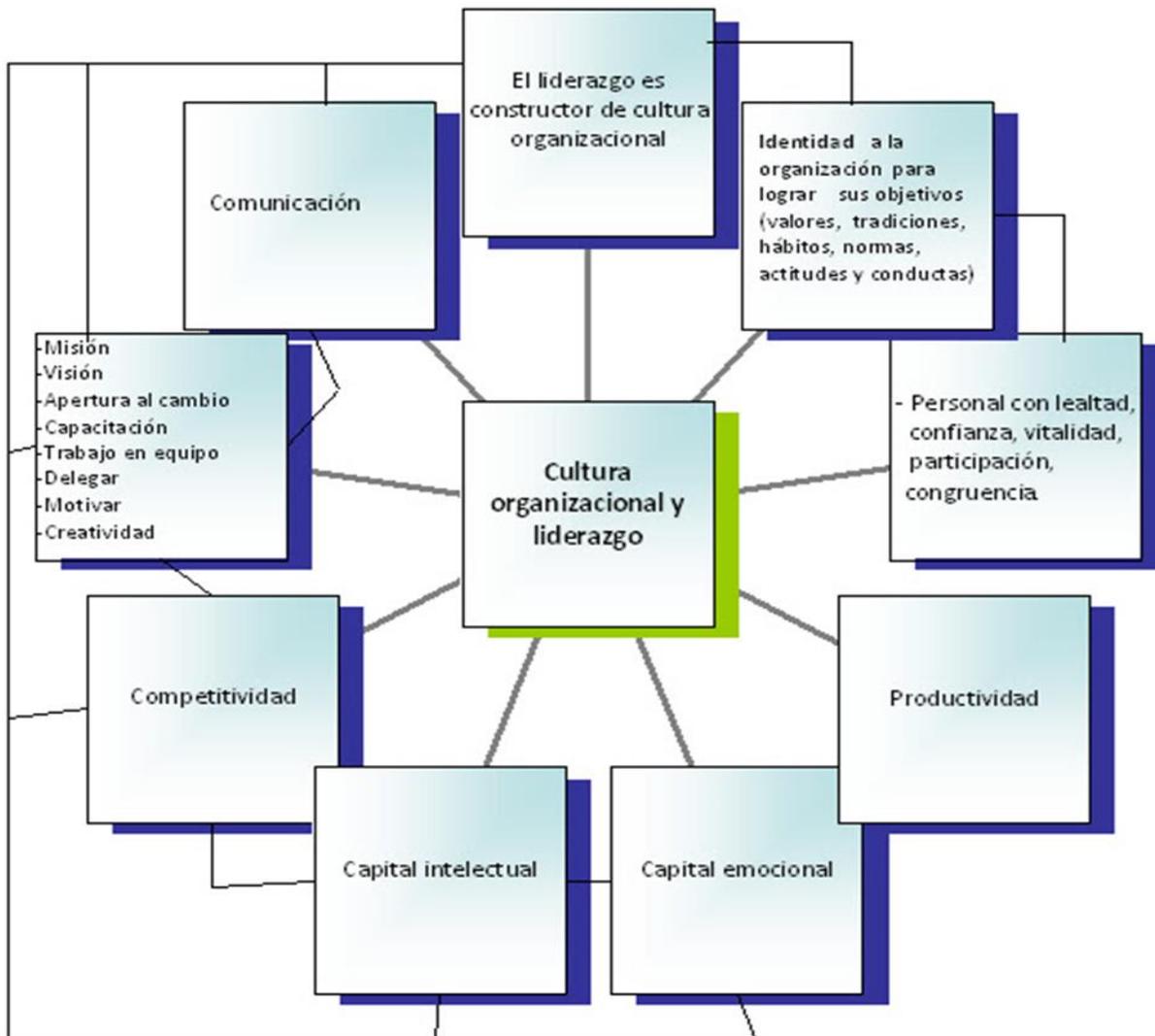
tarea. Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una mejor manera de llevar a cabo la administración en una empresa, su estructura y ambiente son totalmente variables en cada empresa. La tecnología impone desafíos internos y el ambiente impone desafíos externos a la organización. Las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales independientemente si son pequeñas o grandes, para enfrentar los desafíos internos y externos. Nivel institucional o nivel estratégico, Nivel intermedio, Nivel operacional. 11 Podemos concluir de acuerdo al tema del liderazgo que en el nuevo milenio se ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que hemos descrito en este trabajo nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. LA ORGANIZACIÓN Es una unidad social dentro de la cual existen una relación estable entre sus integrantes a esto es a lo que conocemos como la organización, con el consumación de proporcionar la obtención de una serie de objetivos o metas.12 Dentro de su descripción de la organización contiene uno de las herramientas más importantes que obtiene la dirección para dirigir, controlar y verificar los objetivos, las estrategias y las políticas. Su distribución se define como las diferentes formas de división del trabajo en las organizaciones específicas, en tareas diferentes para conseguir coordinadas.13 Podemos finiquitar que el liderazgo en las organizaciones tiene aspectos de suma importancia que pueden ser aplicados en la empresa. Estos tienen el potencial de aumentar la competencia de las empresas. Para ser llamada una organización hay tres características con las que se debe de contar. En primer lugar, la finalidad de cada organización es distinta, que se expresa de ordinario como meta o las metas que intenta alcanzar. Segundo, toda organización está compuesta por personas, La organización de la empresa, organización, y hacen falta personal para realizar el trabajo que se necesita para que la organización efectúe sus metas. En tercer lugar, para que lo trabajadores de una organizaciones, es necesario la creación de una estructura deliberada. Esta estructura puede ser abierta y flexible, sin límites claros ni precisos de los deberes laborales y sin apegarse duramente a ninguna práctica laboral explicita, en otras palabras, puede ser una red simple de relaciones vagas. Pero también puede ser una estructura más tradicional con reglas, normas y descripciones de puestos bien precisadas y en la que algunos integrantes identificados como jefes, tienen la autoridad sobre los demás, pero cualquiera que sea la estructura de la organización, tiene que ser una estructura liberada en la que clasifiquen las relaciones laborales de las partes Las organizaciones son considerablemente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia diversidad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones se clasifican según sus objetivos, estructura y características principales, se dividen en: Organizaciones según sus fines, organizaciones según su formalidad y organizaciones según su grado de centralización. Las Organizaciones Según Sus Fines.- Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en: Organizaciones con

fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas. Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. Organizaciones Según su Formalidad.- Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

#### **4. CONCLUSION**

De lo anterior se desprende que el líder organiza las empresas de forma importante sobre el adiestramiento del personal, este factor se analiza dentro de recursos humanos para la toma de decisiones correctas para el aumento de la competitividad. Hoy en día las empresas y los países consideran al capital humano como una inversión en las personas, Dependiendo de la empresa el proceso se lleva de distinta manera pero a la final tiene la misma función, es apoyar y darle seguridad al nuevo empleado para que este se adapte rápidamente así se sentirá conforme y comprometido a la empresa y comenzara a desarrollar sus actividades exitosamente que es lo que desea la empresa que el personal se sienta bien de todas las formas.

## EJERCICIO 2 MAPA CONCEPTUAL CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.



### 10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.

**PREGUNTAS CLAVE QUE TODAS LAS ORGANIZACIONES TIENEN QUE HACERSE:** El alumno elaborará comentarios de pensamiento crítico de cada respuesta, seguido se desarrollará una plenaria para comentar las preguntas y respuestas y llegar a conclusiones generales

- ¿CÓMO DEBERÍAMOS ESTRUCTURARNOS?

Muchas empresas están abandonando modelos tradicionales de estructura en favor de un sistema más plano, colaborativo y de equipos fluidos. El interés por una organización ágil -que a menudo surge de la necesidad de dar respuesta a la demanda de los clientes de un servicio “aquí mismo y ahora mismo”, o de la necesidad de aportar al mercado nuevos productos y servicios cada vez más rápido- impone plazos más cortos para tomar decisiones.

En este nuevo modelo de equipo fluido las líneas que definen las funciones se han diluido. Los equipos tienden a formarse, intercambiar información, definir las funciones y después se disgregan para participar en nuevos proyectos. Esto requiere, tanto a los miembros del equipo como a quien los dirige, una aproximación diferente al trabajo. Y tener la mentalidad y el conjunto de competencias adecuadas será crucial para triunfar.

- **¿QUÉ TIPO DE LÍDERES NECESITAMOS EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO?**

Con una fuerza laboral compuesta por cinco generaciones y el creciente interés en las estructuras de trabajo colaborativas y fluidas, el perfil del buen líder ha cambiado.

Rasgos que antes se daban como indicadores de éxito: decisión, extraversión y motivación, han sido reemplazados por otros como el pensamiento abstracto, la colaboración y la capacidad de dar responsabilidad a los empleados.

Además, el concepto de “liderazgo a todos los niveles” reconoce la contribución de todos los empleados de la organización a la dirección y la necesidad de sean informados, capacitados y empoderados para lograr los objetivos de la compañía. Ágiles e innovadores, los líderes modernos deben tener información basada en los datos, estar capacitados con las herramientas adecuadas y tener poder de autoridad.

**¿QUÉ TIPO DE EMPLEADO NECESITAMOS Y CÓMO LOGRAREMOS  
DIFERENCIARNOS PARA ATRAER EL TALENTO ADECUADO?**

Trabajar en este nuevo modelo de empresas con estructuras fluidas requiere un modelo de empleado totalmente diferente. Cada vez más las empresas están viendo que no todos los programadores altamente cualificados o los especialistas en marketing digital, por ejemplo, son capaces -o incluso quieren- trabajar en un entorno abierto en el que las líneas entre funciones son difusas y en el que la colaboración cruzada entre equipos es la norma.

En este contexto, los empleadores se están replanteando las bases para la incorporación de talento: centrándose en las habilidades naturales, actitudes, competencias y mentalidad.

Igualmente, muchas empresas se están dando cuenta de que sus equipos directos no se limitan únicamente a los empleados que tienen en plantilla. Hoy en día en día, no solo

hay que tener en cuenta a los trabajadores con contrato laboral al uso, sino también a los trabajadores freelance, externos y aquellos que trabajan por proyectos.

- **¿CÓMO GESTIONAREMOS LA PRODUCTIVIDAD EN UN ENTORNO CAMBIANTE E IMPREDECIBLE?**

Comprender la importancia de crear un modelo de compañía conforme a esta nueva realidad laboral es clave para cimentar un entorno empresarial sostenible y de alto desempeño. La clave será definir perfiles de empleado basándose en las competencias exigidas por la transformación digital de las compañías, teniendo en cuenta las habilidades de los profesionales con un alto desempeño, analizando los vacíos que puedan existir entre individuo y equipo, y diseñar una estrategia de captación y desarrollo de talento sólidos.

- **¿CÓMO MANEJAREMOS EL COMPROMISO Y LA RETENCIÓN DEL EMPLEADO EN UNA EMPRESA CON CINCO GENERACIONES QUE TIENEN DIFERENTES EXPECTATIVAS?**

Además de dismantelar sus estructuras jerárquicas, muchas organizaciones han cambiado su enfoque hacia los planes de carrera, el compromiso con la empresa y el desarrollo de sus empleados. El principio que subyace es identificar las necesidades individuales del empleado.

Impulsados por las actitudes de sus empleados más jóvenes, en lugar de pensar en términos de una "carrera profesional" con una trayectoria ascendente, las organizaciones responden cada vez más a la demanda de una secuencia de "experiencias" y crean oportunidades donde las personas pueden moverse de manera horizontal o transversal.

Además, la actitud "aquí mismo y ahora mismo" está marcando el final de la evaluación anual en favor de una evaluación 360º informales, revisión de los proyectos y encuestas de compromiso en tiempo real. Mientras tanto, la formación para la "generación Google" se ha convertido en un aprendizaje continuo, con frecuencia basado en preguntas surgidas de los usuarios y en la que cada individuo asimila conocimiento rápidamente, de modo remoto y atendiendo a sus preferencias.

## **12. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

1. Dubrin Andrew J. Relaciones Humanas, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús Negociando Eficazmente, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. Liderazgo Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, Administración, Una Perspectiva Global, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. Habilidades Directivas, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio Técnicas de Negociación, Mc Graw Hill, 2004

7. Puchol Luis Habilidades Directivas, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional., 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., Desarrollo De Habilidades Directivas, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús Psicología Organizacional, UNAM, editorial Pearson

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: HABILIDADES DIRECTIVAS II**

### **1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 11**

### **2. NOMBRE: EL LIDERAZGO ACTUAL EN MOMENTOS DE INCERTIDUMBRE.**

### **3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Desarrollar y descubrir en el Ingeniero en gestión empresarial habilidades, capacidades, estilos, actitud y aptitud para el liderazgo, considerando que el liderazgo será un factor determinante en su desarrollo profesional, social y familiar del estudiante.

### **4. INTRODUCCIÓN**

El entorno cambiante en que nos desenvolvemos actualmente se ha traducido en un incremento de la competencia y de las exigencias para las organizaciones. Esta situación generan altos niveles de presión, que se convierte en parte de la cotidianidad laboral lo que propicia la aparición de enfermedades profesionales: estrés, Síndrome de Burnout, adicción al trabajo, entre otras, en las que el factor emocional o psicológico juega un papel determinante. La calidad de vida laboral y el estrés laboral, tiene implicaciones personales y organizacionales.

Cuando decimos que el líder tiene momentos de incertidumbre, nos referimos al juego de las emociones, sentimientos, pasiones individuales y colectivas, que influyen en la toma de decisiones del líder y su equipo de trabajo.

Una forma de controlar la incertidumbre es mediante el control de las emociones del líder es decir nos referimos a la inteligencia emocional.

Acostumbramos relacionar a la inteligencia emocional con la capacidad de raciocinio lógico con el coeficiente intelectual, que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión, y la capacidad de análisis reflexivo, razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas, sin embargo en el mundo empresarial se está empezando a considerar y valorar más la inteligencia emocional, que determina como nos manejamos nosotros mismos y con los demás.

La capacidad de un trabajador de aportar valor a la organización, ya no se consigue, solo con un coeficiente intelectual alto sino que también necesita desarrollarse el coeficiente emocional con cualidades como constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia, etc.

El papel que desempeña el líder en la organización es fundamental; es el personaje que debe guiar, liderar y motivar al equipo de trabajo. Por tanto, entre más maduro sea emocionalmente, más competente será para ayudar a sus colaboradores a enfrentar sus altibajos emocionales o en su defecto, reorientara estas emociones al objetivo tanto individual como colectivo de la empresa u organización.

## **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Como ya hemos mencionado en las prácticas anteriores las habilidades del directivo, es un proceso de aprendizaje en donde el alumno va incorporando a su conducta nuevos valores, aptitudes y actitudes durante su formación profesional, social y familiar. Representa la construcción de un modelo de liderazgo que le permita tomar decisiones acordes a las necesidades directivas que exija el contexto empresarial.

## **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top y proyector

## **8. METODOLOGÍA**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.3. Pensamiento crítico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. SUGERENCIAS DIDÁCTICAS**

### **9.1. Conceptos claves**

**Inteligencia**

**Emoción**

**Liderazgo**

**Inteligencia emocional**

**Autoconciencia**

**Autoregulación**

**Motivación**

**Empatia**

### **9.2. EJERCICIOS DIDACTICOS.**

- **EL ALUMNO ELABORARA UN MAPA CONCEPTUAL CON EL TEMA “INTELIGENCIA EMOCIONAL”.**
- **TECNICA ANTI ESTRÉS: RELAJACIÓN PROFUNDA**
- **Paso 1: Asuma una posición cómoda. Usted se puede recostar. Afloje cualquier ropa apretada.**
- **Cierre los ojos y guarde silencio. Relájese y déjese ir.**
- **Paso 2: Enfóquese en su cuerpo y en relajar músculos específicos. Saque de su mente todos**
- **los demás pensamientos. Asuma una actitud pasiva.**

- Paso 3: Ahora tense y relaje cada uno de los grupos de músculos durante 5 ó 10 segundos
- cada uno. Hágalo en el siguiente orden:
- Frente. Arrugue la frente. Trate de hacer que sus cejas toquen la línea del cabello durante cinco segundos y luego relájese.
- Ojos y nariz. Cierre sus ojos tan fuerte como pueda durante cinco segundos y luego relájese.
- Labios, mejillas y mandíbula. Estire las comisuras de la boca hacia atrás y haga gestos durante cinco segundos, luego relájese.
- Manos. Extienda sus brazos frente a usted. Apriete los puños con fuerza durante cinco segundos, luego relájese.

**POSTERIORMENTE EL MAESTRO DARA LECTURA A LOS SIGUIENTES TEXTOS. EL ALUMNO DEBE MANTENER LOS OJOS CERRADOS:**

La abres y te das cuenta que frente a ti hay un frondoso campo agradable. Ves el verde de la copa de los árboles, miras el cielo azul, quizá unas aves revoloteando, escuchas su canto y oyes el sonido del viento que estremece las hojas a su paso, sientes la brisa recorriendo suavemente tus mejillas y hueles ese olor característico del campo.

Bajo tus pies ves que hay un camino rojizo arcilloso y decides mover tus piernas en dicha dirección... Caminas con tranquilidad por dicho sendero... a tu lado ves arbustos con frutos de colores... ves entre las copas de los árboles claros de luces del sol... escuchas el sonido de ciertas hojas secas que crujen mientras las pisas... sientes el agradable calor que emana del propio camino... hueles la fragancia de hojarasca seca... todo esto mientras sigues caminando encontrándote cada vez más tranquilo...

Mientras continuas en el camino... suena el sonido de una cascada... y decides dirigirte hacia donde proviene ese grato susurro... ves frente a ti un lago de agua cristalina... muy pura y limpia... el sol está alto sobre tus espaldas... calentándote... todo esto hace que esté profundamente relajado y disfrutando...

Hago que mis manos tomen la forma de un cuenco... y las meto dentro del agua pura y cristalina... llevo mis manos a mi cabeza y dejo que el líquido cristalino y limpio recorra cada centímetro de mi cuero cabelludo... “me estoy limpiando de cualquier tensión o estrés”... vuelvo a llenar mis manos con agua y esta vez las llevo a mi rostro.... mientras

siento que el agua recorre mi frente... y mis párpados... y mis mejillas... y mi boca... y esto hace que esté cada vez mas tranquilo y disfrutando... lo único que tengo que hacer es disfrutar de mi mundo interior... continuo llevando esta agua pura y limpia a mi cuello y mi nuca... siento como esta cae suavemente por mi espalda y mi pecho... “me estoy limpiando inconscientemente del estrés y la ansiedad”... ahora dejo que el agua recorra mis brazos... el derecho... el izquierdo... estoy cada vez más limpio y profundamente tranquilo... ahora llevo esta agua pura a mis genitales... hacia mis piernas y mis pies... y esto hace que esté totalmente limpio y disfrutando de mi propia capacidad...

Dejo que el sol caliente mi cuerpo... ahora decido seguir caminado... esta vez en el camino de regreso... tranquilamente llego a la habitación... me pongo cómodo... y al abrir los ojos recuperaré plena vigilia y traeré dentro de mí el estado de mayor tranquilidad y disfrute que viví en mi propio mundo interior...

Puedes abrir los ojos..

- **TECNICA ANTI ESTRÉS: RELAJACIÓN PROFUNDA.** Este ejercicio no tiene una solución, las respuestas variaran entre los estudiantes.
- **BUSCANDO EL EQUILIBRIO AL PLAN DE VIDA.** Este ejercicio no tiene una solución, las respuestas variaran entre los estudiantes.

ACTIVIDADES	IDENTIFICACIÓN DEL ESTRÉS.	ACCIONES ANTI-ESTRES
ESPIRITUALES		
FAMILIARES		
SOCIALES		
INTELECTUALES		
LABORALES		
DE ESTUDIO		
CULTURALES		

FISICAS		
---------	--	--

### 9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA CON ALTO NIVEL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL?

INTELIGENCIA EMOCIONAL ¿QUE HACER?

¿CUÁLES SON LAS RUTAS PARA SER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE?

¿PORQUÉ, CUANDO UNA PERSONA ENTRA EN PÁNICO PIERDE COMPLETAMENTE EL CONTROL DE SÍ MISMO?

¿CÓMO PUEDE CONTROLARSE EL ESTRÉS?

## 10. REPORTE DEL ALUMNO

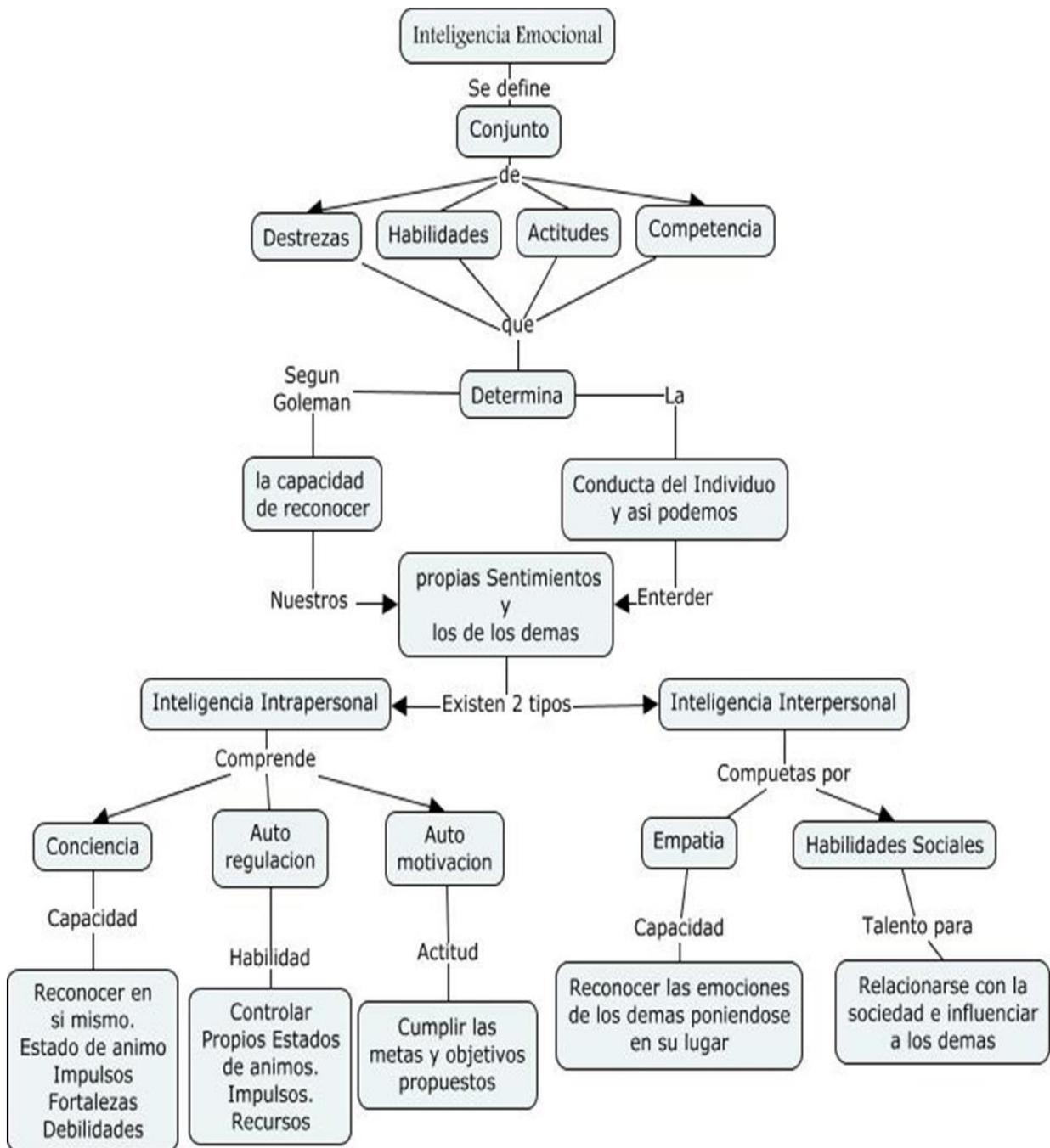
### 10.1. CONCEPTOS CLAVES

<b>INTELIGENCIA</b>	Capacidad de adquirir conocimiento y de utilizarlo en situaciones novedosas. Se manifiesta en una conducta adaptativa dirigida a unos objetivos.
<b>EMOCIÓN</b>	Conjunto de cambios que se producen en el estado corporal de una persona, inducidos por los terminales de las neuronas situadas en diferentes órganos del cuerpo y que están controlados por determinadas áreas del sistema cerebral, las cuales a su vez responden al pensamiento del sujeto.
<b>LIDERAZGO</b>	Conjunto de cambios que se producen en el estado corporal de una persona, inducidos por los terminales de las neuronas situadas en diferentes órganos del cuerpo y que están controlados por determinadas áreas del sistema cerebral, las cuales a su vez responden al pensamiento del sujeto.
<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	Conjunto de cambios que se producen en el estado corporal de una persona, inducidos por los terminales de las neuronas situadas en diferentes órganos del cuerpo y que están controlados por determinadas áreas del sistema

	cerebral, las cuales a su vez responden al pensamiento del sujeto.
<b>AUTOCONCIENCIA</b>	Cuando eres capaz de saber lo que estas sintiendo en el mismo momento en que aparece y de utilizar tus preferencias para guiar la toma de decisiones basada en una evaluación realista de tus capacidades y en una sensación de confianza en ti mismo
<b>AUTOREGULACIÓN</b>	Cuando eres capaz de saber lo que estas sintiendo en el mismo momento en que aparece y de utilizar tus preferencias para guiar la toma de decisiones basada en una evaluación realista de tus capacidades y en una sensación de confianza en ti mismo
<b>MOTIVACIÓN</b>	Es uno de los requisitos imprescindibles para la consecución de metas relevantes y tareas complejas.
<b>EMPATIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es escuchar con los ojos para captar emociones. Mirar al otro.</li> <li>▪ Es reafirmar las emociones del otro</li> <li>▪ Es desarrollar intimidad y apertura en las relaciones interpersonales</li> </ul> <p>No implica aceptar abuso verbal o psicológico.</p>

## 10.2. EJERCICIOS DIDACTICOS.

- EL ALUMNO ELABORARA UN MAPA CONCEPTUAL CON EL TEMA “INTELIGENCIA EMOCIONAL”.



- **TECNICA ANTI ESTRÉS: RELAJACIÓN PROFUNDA.** Este ejercicio no tiene una solución, las respuestas variaran entre los estudiantes.

- **BUSCANDO EL EQUILIBRIO AL PLAN DE VIDA.** . Este ejercicio no tiene una solución, las respuestas variaran entre los estudiantes.

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL ESTRÉS.</b>	<b>ACCIONES ANTI-ESTRES</b>
<b>ESPIRITUALES</b>		
<b>FAMILIARES</b>		
<b>SOCIALES</b>		
<b>INTELECTUALES</b>		
<b>LABORALES</b>		
<b>DE ESTUDIO</b>		
<b>CULTURALES</b>		
<b>FISICAS</b>		

### **10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO**

**¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA CON ALTO NIVEL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL?**

- es uno de los requisitos imprescindibles para la consecución de metas relevantes y tareas complejas.
- es uno de los requisitos imprescindibles para la consecución de metas relevantes y tareas complejas.
- Conoce sus puntos fuertes y débiles
- Son reflexivas, aprenden de la experiencia
- Se muestran seguras de sí mismas
- Pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto
- Manejan bien los sentimientos impulsivos y emociones perturbadoras.
- Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión

## **INTELIGENCIA EMOCIONAL ¿QUE HACER?**

- **En el plano individual :** Es posible identificar, evaluar y aumentar los elementos de la inteligencia emocional
- **En el plano grupal:** Se tiene que afinar la dinámica interpersonal que torna mas inteligentes a los grupos
- **En el plano empresarial:** Revisar las jerarquías de valores para dar prioridad a la inteligencia emocional, en términos concretos de contratación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y ascensos
- **En estos tiempos;** las empresas cuya gente colabore mejor tendrán ventaja competitiva, y es por lo tanto que la inteligencia emocional es muy importante.**INTELIGENCIA EMOCIONAL ¿Qué HACER?**

## **¿CUÁLES SON LAS RUTAS PARA SER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE?**

- **Aprenda a trabajar en grupo. No se aislé. Adquiere un compromiso común y dialogue.**
- **Libere su creatividad. Si el ambiente de trabajo no lo permite, hágalo en su tiempo libre**
- **Déjese llevar por la intuición práctica, no deje todo en manos de los demás**
- **Practique el ejercicio físico. Haga estiramientos durante las pausas.**
- **Aproveche mejor el tiempo. Tome pausas estratégicas cada 30 minutos. Descubra su ritmo natural y evite interrupciones.**
- **Dé las gracias y reconozca en los demás el trabajo bien hecho.**
- **Asuma el riesgo de parecer imperfecto. Exteriorice las emociones y aprenda a canalizarlas.**
- **Si se solicita su opinión sea cauto en lo que dice, no descalifique el trabajo de los demás**
- **No se calle, diga lo que piensa, siempre desde una crítica constructiva y ofrezca alternativas.**

## **¿PORQUÉ, CUANDO UNA PERSONA ENTRA EN PÁNICO PIERDE COMPLETAMENTE EL CONTROL DE SÍ MISMO?**

Aunque perder el control puede tener una intensidad leve y de poco impacto en muchas personas; en otras, ese momento de “descontrol emocional” los impulsa a acometer actos de los cuáles luego tienen que arrepentirse, en muchos casos, durante toda una vida.

A esos arrebatos de ira y de violencia, tan comunes de la raza humana, Daniel Goleman los define como “secuestro emocional”, un momento donde las acciones son guiadas por emociones urgentes que excluyen y silencian la razón. En boca de muchos arrepentidos es muy común escuchar eso de “perdí la razón y por eso lo hice o lo dije”.

El secuestro tiene lugar en un instante y desencadena una reacción decisiva antes incluso de que el cerebro pensante pueda participar. El rasgo distintivo de este tipo de secuestro es que, pasado el momento crítico, el sujeto no sabe bien lo que acaba de ocurrir. Literalmente una emoción incapacita secuestra la razón la cual queda a merced de esta hace y obedece lo que la emoción ordena.

#### ¿CÓMO PUEDE CONTROLARSE EL ESTRÉS?

- Reconoce que la vida es un proceso incompleto. “Es poco realista creer que podrás terminar todo lo que necesitas sin que algo se presente a continuación y que tenga que hacerse”.
- Escucha atentamente la conversación de otros.  
“No interrumpas o trates de apresurar la conversación”.
- Concéntrate en una cosa a la vez.
- Si delegaste una tarea, no interfieras en el trabajo de otros, aun cuando pienses que lo puedes hacer más rápido y mejor.
- Considera tus opiniones como temporalmente correctas, mientras mantienes una mente abierta a nuevas ideas.
- Busca practicar silencio y tiempo contigo a solas. Recuerda que sólo a través de la reflexión podemos llegar al entendimiento.
- Consolida tus relaciones interpersonales
- Maneja tus emociones, actúa asertivamente.

#### 11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)

1. Dubrin Andrew J. Relaciones Humanas, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús Negociando Eficazmente, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. Liderazgo Editorial MC Graw Hill, 2007

4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, **Administración, Una Perspectiva Global, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008**
5. Madrigal Torres Berta E. **Habilidades Directivas, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002**
6. Ovejero Bernal, Anastacio **Técnicas de Negociación, Mc Graw Hill, 2004**
5. 7. Puchol Luis **Habilidades Directivas, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.**
6. 8. Robbins, Stephen P., **Comportamiento Organizacional., 10ª edición Ed. Pearson.**
7. 9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., **Desarrollo De Habilidades Directivas, Ed. Pearson. 2011**
8. 10. Zepeda Herrera Jesús **Psicología Organizacional, UNAM, editorial Pearson**

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: HABILIDADES DIRECTIVAS II**

- 1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 12**
- 2. NOMBRE: EL LIDERAZGO EN LA PROFESIÓN**
- 3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

**Desarrollar y descubrir en el Ingeniero en gestión empresarial habilidades, capacidades, estilos, actitud y aptitud para el liderazgo, considerando que el liderazgo será un factor determinante en su desarrollo profesional, social y familiar del estudiante.**

### **4. INTRODUCCIÓN.**

El problema que se encuentra en cada una de las estudiantes que se preparan en una universidad tienen un pensamiento teórico mas no practico, no saben aún el futuro incierto que les espera en un mundo laboral. No saben pensar como líder para salir de la monotonía que lleva el trabajar. Varias personas como se dice anteriormente nacen o se hacen a través del tiempo para ser líderes, pero lo que aún se pregunta es porque en la actualidad muchos universitarios hacen las cosas por hacerlas, seguir un líder que ellos se les asigna y pensar en una remuneración que su trabajo lleva.

Está de más decir que las personas que se preparan en la universidad, que en la actualidad son pocas las personas que utilizan su conocimiento para hacerse seguir de otras personas, que quieren reinventarse y salir del montón. Para ello se necesita más compromiso del profesional en proceso, sobre qué es lo que se quiere llegar a lograr con los estudios, y que es a lo que se aspira. Los estudiantes solo quieren ganar dinero y piensan que con solo hacer el trabajo que se les pida lo lograrán.

En cierto modo es verdad, pero la ambición que se ve en ellos los obliga prácticamente a pensar diferente del resto para así hacerse notar entre la mayoría y llegar a ser líder.

Se necesita que en cada una de las ramas de aprendizaje de la Universidad forjen líderes, personas con un pensamiento autónomo y que sea arriesgada, sin temor a perder o ganar. Que no sigan a una persona llamada líder obligatoriamente, sino que saque a relucir su independencia, use sus habilidades y convierta sus debilidades en oportunidades.

El liderazgo es considerado como un proceso en el que se trata de influir en otras personas, ya sea solamente una o un grupo de personas, para que estos trabajen en conjunto buscando un objetivo en común por todos los integrantes de este grupo.

El liderazgo es considerado como una capacidad para tomar decisiones buenas y poder guiar a un grupo de personas ante el objetivo que se busca lograr, para lograr un liderazgo correcto y que el motivo por el cual se junta el grupo de personas pueda ser

alcanzado el líder debe de saber cómo gestionar, como convocar y promover sus ideales, debe de poner una iniciativa para que las personas que lo vean quieran unirse a su causa, el líder debe ser capaz de motivar a su grupo para que el ánimo no decaiga y que piensen que están siguiendo un propósito sin causa alguna, pero a su vez debe de evaluar a su grupo o equipo para saber quién está haciendo las cosas bien y quien las está haciendo mal ya que esto trae repercusiones, si las cosas se están haciendo bien los demás integrantes del grupo estarán conforme con lo que están haciendo sabrán que cada vez se acercan más a su objetivo, pero por otra parte si una parte del grupo está fallando o está haciendo las cosas mal el grupo puede llegar a dividirse y quebrarse formando así un nuevo grupo que hará que ambos se debiliten y la causa sea menos probable a realizarse. El ser líder implica que se pueda poder influir en las demás personas así como también poder motivarlos, todo esto se refiere a los seguidores, hay que saber qué es lo que necesitan para brindárselos y que el apoyo sea más grande por parte de estos. En pocas palabras lo que se refiere el líder debe saber persuadir y poder influenciar a los demás, en si estos dos puntos nos dan lo que es denominado como carisma. La suma de estas dos variables se le ha denominado carisma.

##### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Como ya hemos mencionado en las prácticas anteriores las habilidades del directivo, es un proceso de aprendizaje en donde el alumno va incorporando a su conducta nuevos valores, aptitudes y actitudes durante su formación profesional, social y familiar. Representa la construcción de un modelo de liderazgo que le permita tomar decisiones acordes a las necesidades directivas que exija el contexto empresarial.

##### **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

##### **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

**Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.**

**Lap top y proyector**

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1.conceptos claves**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **10.3 Pensamiento critico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. SUGERENCIAS DIDÁCTICAS**

### **9.1. CONCEPTOS CLAVES.**

**Mesa redonda**

**Moderador o director**

**Introducción**

**Orden**

**Turnos**

**Tema**

**Tiempos**

**Preguntas**

**Organización**

**Mesa redonda**

## 9.2. EJERCICIOS DIDACTICOS.

Invitar a egresados de la carrera I.G.E. para que participen en una mesa redonda que organizaran los alumnos de la materia, con el tema DE “EL LIDER ACTUAL” con los siguientes puntos:

- Lista de preguntas, elaboradas previamente por los alumnos
- Considerar preguntas no planeadas
- Que el evento se desarrolle en el auditorio
- Nombrar maestro de ceremonia, bienvenida, presentación de invitados conclusiones de egresados invitados.
- el estudiante participante elaborara un por escrito del desarrollo del evento.

## 9.3. PENSAMIENTO CRITICO

- ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen los recién graduados al buscar trabajo?
- ¿Cuáles son las características de un buen profesionista?

## 10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

### 10.1. CONCEPTOS CLAVES.

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN
MESA REDONDA	<p>Mesa redonda es un mueble circular que en realidad tiene un origen muy antiguo y quizás sin rastro de su origen. En base a este tipo de mesas se mitificó la mesa redonda en el cuento Ingles del rey Arturo y los caballeros de la mesa redonda.</p> <p>Siguiendo el concepto de la mesa redondas se puede entender a la mesa redonda como un lugar apto o idóneo para realizar debates y disertaciones en una relativa igualdad de circunstancias.</p>

	<p>Estas mesas son utilizadas en administración para disertar los problemas y presentar las soluciones correspondientes. En estas mesas intervienen expertos seleccionados de las empresas; es claro que la mesa redonda puede cambiar de circunstancia y ser una mesa cuadrada o rectangular y lo que resta es el concepto de igualdad y es por ello que se entiende como mesa redonda a la “disertación de ideas”.</p>
<b>Moderador o director.</b>	<p>.- Este es el individuo que se encuentra autorizado o seleccionado para guiar los parámetros y reglas que se establecen en el evento</p>
<b>Introducción</b>	<p>.- Esta corresponde realizarla al moderador quien después de la introducción tendrá la función de moderador pero en algunos casos puede tener la de parte y moderador teniendo que jugar un doble papel eximiéndose en momentos de su cargo de moderador para actuar en su turno como parte y expresar su opinión.</p>
<b>Orden</b>	<p>.- Este es el proceso o línea a seguir durante los debates y movimientos.</p>
<b>Turnos</b>	<p>.- Son necesarios para que cada debatiente pueda exponer sus ideas en el momento oportuno.</p>
<b>Tema</b>	<p>.- Son seleccionados los temas y los procedimientos, generalmente estos son establecidos por el moderador o director.</p>
<b>Tiempo</b>	<p>.- El tiempo puede ser establecido como límite para realizar la mesa de debate.</p>
<b>Preguntas.-</b>	<p>Estas pueden ser establecidas en forma programada o ser espontaneas al desarrollarse la mesa redonda.</p>
<b>Organización.-</b>	<p>La organización es establecida por el moderador y éste debe estar pendiente de todos los procesos anteriores procurando que exista igualdad entre los moderadores.</p>

## 10.2. EJERCICIOS DIDACTICOS.

- **GUIÓN DE MESA REDONDA, CON EL TEMA “EL recién egresado y sus desafíos”**

Los alumnos de la materia Habilidades Directivas II organizaron una mesa redonda en torno al tema de “El recién egresado y sus desafíos”, el propósito es que los alumnos conozcan de cerca la experiencia de los egresados y así formar a buenos profesionales y personas íntegras, con valores, y a los empresarios del futuro.

### **MODERADOR: INTRODUCCIÓN**

En dicha mesa redonda participaron Jorge González (director general de la empresa X), María López (Industrias López Soriano), Vanesa Guzmán (docente del ITH con más de 20 años de experiencia en PYMES) y Víctor Beltrán (Director de Logística de XXXX). La mesa estuvo moderada por María Jesús Montero, adjunta al Director del ITH en el área de Personal.

### **MODERADOR: DA LA PALABRA Y HACE COMENTARIOS**

El primer punto que se trató giró en torno a los estilos de liderazgo. En este sentido, comentó la profesora Vanessa Guzman, “existen dos claros estilos de liderazgo. El primero, un estilo muy poco comunicativo, dictatoriales, muy poco inclusivos de los equipos, muy poco orientadores, muy poco formadores. Y, un segundo estilo o grupo que ha sido todo lo contrario. Parte de la organización ha permitido que el líder sea facilitador, que sea inclusivo, que sea generoso, y es generoso con las ideas de los demás y generoso con sus propias ideas”.

### **MODERADOR DA LA PALABRA Y HACE COMENTARIOS**

Por su parte, Jorge Gonzales, indicó que “el estilo de liderazgo debe evolucionar en la medida que evoluciona la sociedad y evoluciona tu mercado. Si el liderazgo no evoluciona o se adapta a estas dos realidades las empresas se quedan por el camino y no avanzan, llegando incluso a desaparecer. En relación a la sociedad, tiene un impacto importante en cuanto a las personas, a los equipos que forman parte de las empresas. En nuestro caso, en CFE, actualmente conviven dos factores importantes. El primero, que es positivo, en el que conviven distintas generaciones. Los más jóvenes, universitarios, que trabajan en aquellas áreas que, verdaderamente, aportan valor a la empresa y dónde predominan mujeres”.

### **MODERADOR DA LA PALABRA Y HACE COMENTARIOS.**

Según Víctor Beltrán, directivo de la empresa XXXXXX, a la pregunta de si el líder nace o se hace, afirmó que dirigir equipos, personas, implica liderar. No se puede

dirigir sin liderar. Los jóvenes de hoy en día “tienen que aprender a trabajar en equipo, a asumir responsabilidades”, y les da pánico “porque les da pánico equivocarse”, algo que sucede también entre algunos directivos. Y un líder nunca será líder si tiene miedo a equivocarse. MODERADOR DA LA PALABRA Y HACE COMENTARIOS.

Por último, María López, compartió su visión sobre el estilo de liderazgo compartido que “no es otra cosa que tomar decisiones en equipo”. Hoy en día hay líderes de corporaciones, líderes de personas que lideran equipos, y para mí, concluyó López, un líder es aquel al que siguen sus profesionales por ser ejemplo y autoridad moral.

MODERADOR CIERRE DE LA MESA REDONDA.

### 10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.

- ¿CUÁLES SON LOS ERRORES MÁS COMUNES QUE COMETEN LOS RECIÉN GRADUADOS AL BUSCAR TRABAJO?

#### SER ARROGANTE POR LA SOBREPOTECCIÓN FAMILIAR

Si desde pequeños se les allanó todo el camino, los jóvenes consideran que esto debe seguir siendo así por lo que llegan al mercado laboral con la idea de que el resto debe adaptarse a sus condiciones. De no caer en cuenta de lo diferente que puede ser el ámbito laboral, estos profesionales no tardarán en ser tildados como arrogantes.

#### EGRESAR SIN NADA DE EXPERIENCIA LABORAL

Por abocarse de lleno a la universidad son muchos los jóvenes que no realizan una pasantía o práctica profesional antes de acabar su formación académica, lo que genera que al momento de egresar no dispongan de ningún tipo de experiencia laboral. La carencia de este aspecto te puede llevar a perder muchas buenas oportunidades.

#### NO DISEÑAR UN BUEN CURRÍCULUM VITAE

Falta de claridad, desorganización o errores ortográficos son tan sólo algunos de los problemas que se reiteran en el currículum vitae de los más jóvenes. Otra gran dificultad aparece al momento de establecer los objetivos, muchos graduados se centran en lo que quieren en lugar de remarcar lo que pueden brindar a la compañía.

#### ESCRIBIR UNA CARTA DE PRESENTACIÓN IGUAL AL CURRÍCULUM

Cantidad de jóvenes no tiene en claro cuál es la finalidad de la carta de presentación por lo que terminan por repetir algunas secciones de su hoja de vida. Los expertos en la materia explican que la carta de presentación debe ser un

documento directo y corto que resuma todo lo que el candidato puede ofrecer a la firma.

#### **NO CUIDAR LO QUE PUBLICAN EN LAS REDES SOCIALES**

Está demostrado que cada vez son más los reclutadores que buscan información adicional sobre los candidatos en sus perfiles de las redes sociales. Por lo que toparse con una foto en la que estés borracho o un estado que no se alinee con los valores de la compañía, puede llevarte a perder el puesto de manera inmediata.

#### **NO AGRADECER AL FINALIZAR LA ENTREVISTA LABORAL**

En ocasiones los jóvenes de las nuevas generaciones olvidan finalizar la entrevista agradeciendo al reclutador por su tiempo. Por tonto que parezca, esta actitud puede transmitirle al entrevistador que no estás lo suficientemente interesado e incluso puede denotar cierta arrogancia.

#### **DEPENDER DE LOS ANUNCIOS O LAS FERIAS DE EMPLEO**

Está demostrado que son pocos los recién graduados que consiguen un primer trabajo por un anuncio en línea o en una feria de empleo, la realidad es que estas primeras oportunidades llegan de mano de sus conocidos. Lo recomendable es ante un anuncio intentar encontrar algún conocido que tenga contacto directo con alguien de esa firma.

#### **¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN PROFESIONISTA?**

- Actitud positiva ante la vida. Siempre hay motivos para agradecer, sean cuales sean nuestras circunstancias, ya sean personales o profesionales. Hay algo de lo que aprender. Hay un dicho chino que reza “Hombre sin sonrisa no abre puerta”.
- Simpatía y cercanía, entendiendo los problemas del que tienes enfrente. Siempre es bueno recordar que nuestra negatividad no tiene porqué ser contagiada a los demás, y que es gratis ser simpático y agradable con los demás, realmente no cuesta tanto, y siempre es algo que se contagia (o al menos siempre podrás decir que lo intentaste)
- Vida laboral/vida personal, la búsqueda del difícil equilibrio. Esto nos llevará a estar contentos y disfrutar de ambas partes, sin que se perjudiquen entre ellas.
- Constante búsqueda de nuevos conocimientos. No dejes de ampliar tus intereses. Seguir formándote y aprendiendo es una actitud positiva que puede llevarte a crecer, aportando a los demás o simplemente a ti mismo.

- Conocerse y ser uno mismo. Esto no quiere decir excusarse con “es que yo soy así”. Una persona debe crecer, conocer sus debilidades y sus fortalezas. Nunca es tarde para cambiar aquello que no te gusta de tí mismo, si te lo propones por decisión propia todo es posible, no importa la edad o condiciones que tengas.
- No es solo hacer, es parecer. Si desarrollas un buen trabajo, haz que quede constancia de ello. Con plataformas puedes hacer que las referencias sobre tu trabajo, alabanzas sobre el mismo, quede registradas. El boca a boca de tus capacidades profesionales genera confianza y abre nuevas oportunidades laborales.

## **11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

1. Dubrin Andrew J. Relaciones Humanas, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús Negociando Eficazmente, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. Liderazgo Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, Administración, Una Perspectiva Global, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. Habilidades Directivas, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio Técnicas de Negociación, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis Habilidades Directivas, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional., 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., Desarrollo De Habilidades Directivas, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús Psicología Organizacional, UNAM, editorial Pearson