



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

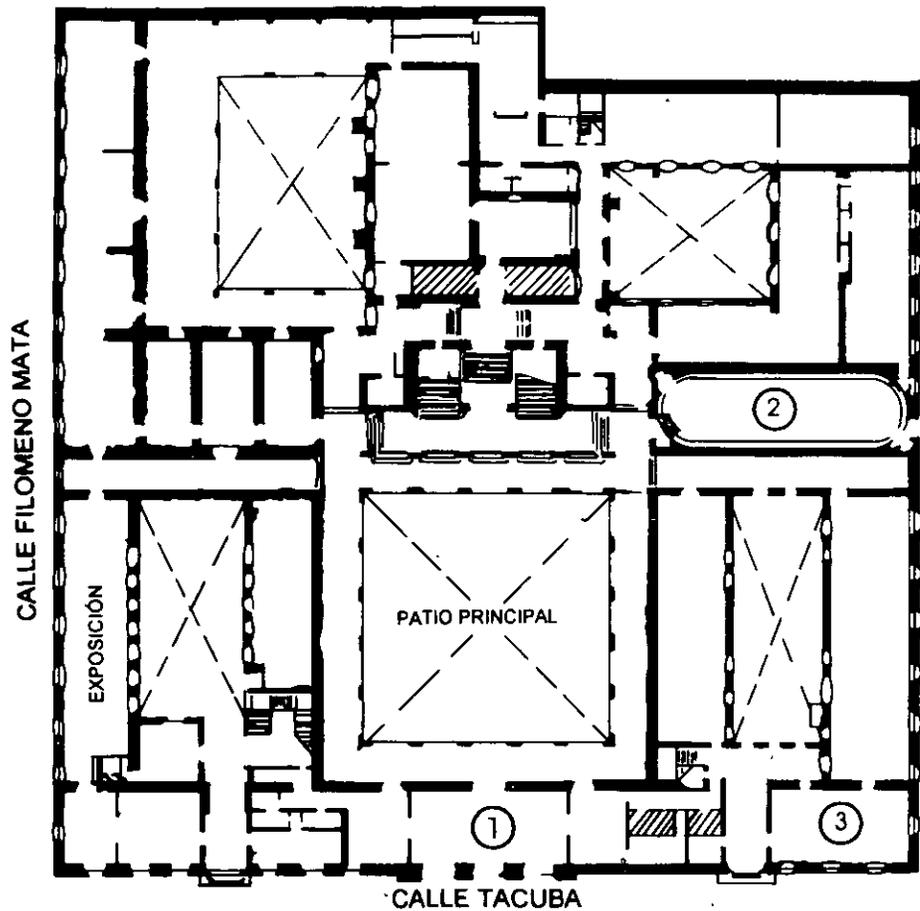
Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

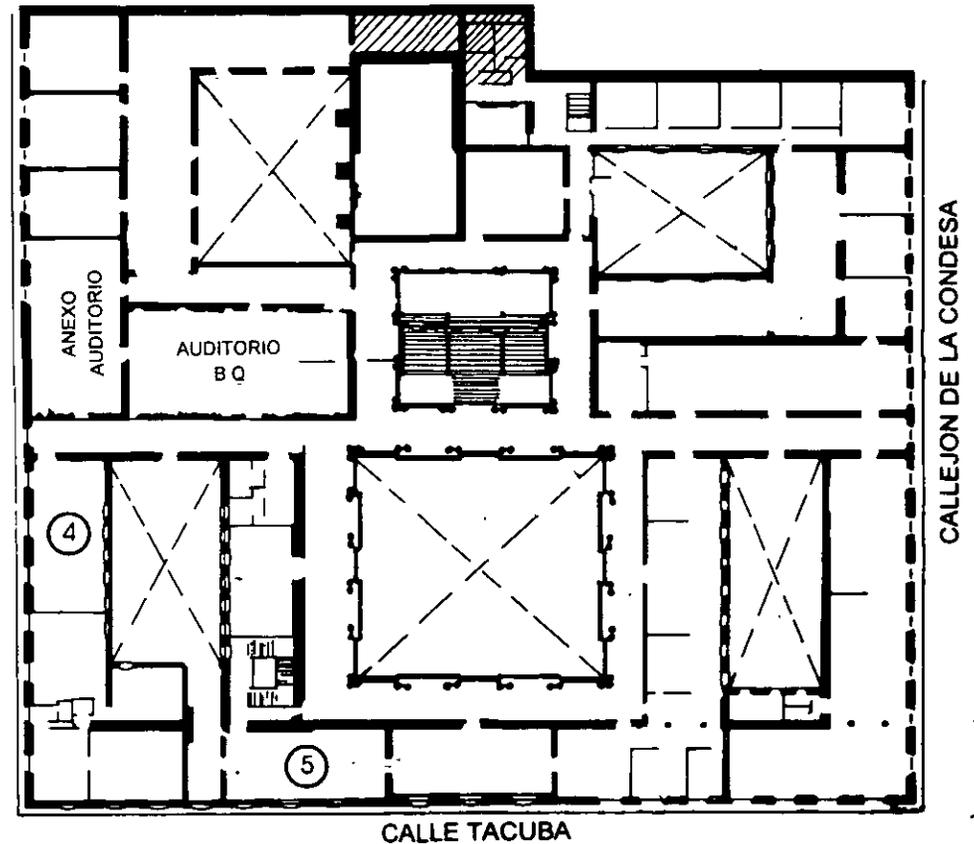
**Atentamente
División de Educación Continua.**



PALACIO DE MINERIA

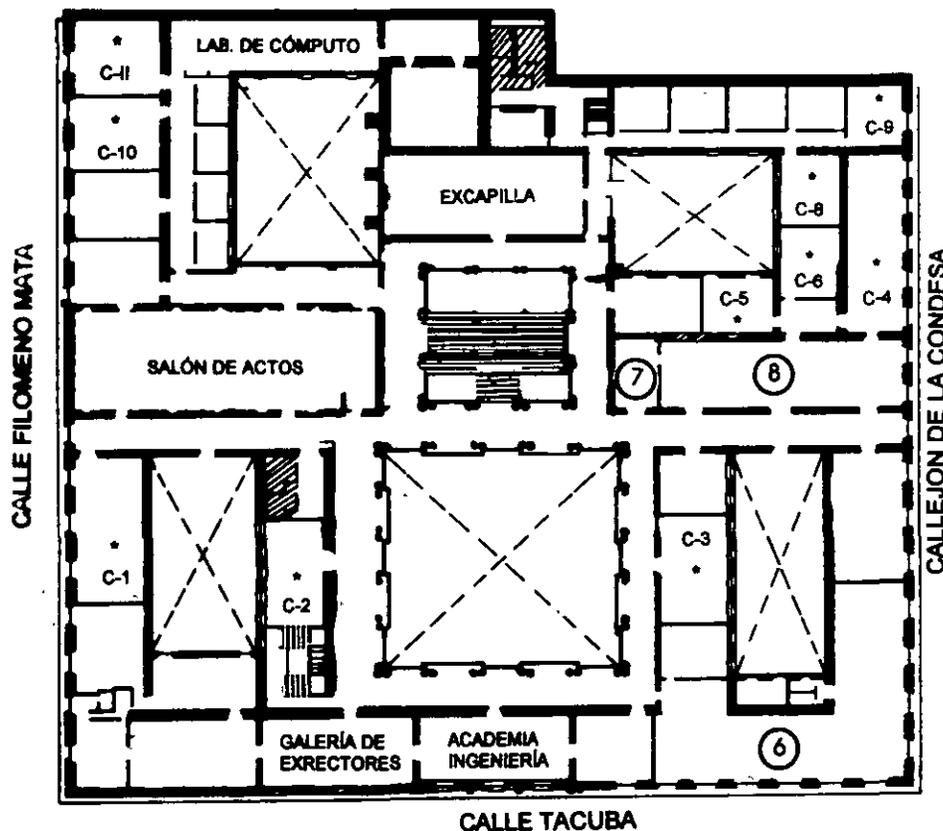


PLANTA BAJA



MEZZANINNE

PALACIO DE MINERÍA



GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
3. LIBRERÍA UNAM
4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
6. OFICINAS GENERALES
7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
8. SALA DE DESCANSO

SANITARIOS

* AULAS

1er. PISO



DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA





**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

DESARROLLO EMPRESARIAL

SEMINARIO DE DESARROLLO GERENCIAL

Del 13 al 17 de Noviembre de 2000

APUNTES GENERALES

Dr. Sergio Bonecchi Domínguez

Palacio de Minería

Noviembre / 2000

**SEMINARIO
DE
DESARROLLO GERENCIAL**



**EL SEMINARIO SE CUBRIRA A TRAVES DE CINCO
GRANDES BLOQUES:**

**CADA BLOQUE ABARCARA VARIOS ASPECTOS
SEGUN LA SIGUIENTE TEMATICA:**

I. GENERALIDADES.- Conceptualización del
"Manager", Management, Deberes del Gerente,
Cualidades deseadas de un Gerente, Objetivos básicos.

**II. ROL, HABILIDADES Y DESARROLLO
GERENCIAL.-** Habilidades del Gerente, Determinantes
de desarrollo gerencial, El principio de PETER, Tres
dimensiones del desarrollo gerencial.

III. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.- Principios básicos de administración, El Proceso Administrativo, Planeación, Las 7 P's, Dirección, SOFA análisis.

IV. LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION.- El espacio vital, Asertividad, Esferas del desarrollo, La ventana de JOHARI, Comunicación, Manejo de conflictos, Motivación, Liderazgo.

V. ESTILO GERENCIAL Y DESTREZAS.- Teorías del comportamiento y liderazgo, Escuelas, El modelo tridimensional, Estilos básicos de conducta gerencial, Perceptividad de situación, Destrezas gerenciales, Uso del flexograma, Repertorio de estilos.

INDICE

- INTRODUCCION
- EL ROL GERENCIAL
- DESARROLLO GERENCIAL
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
- PROCESO ADMINISTRATIVO
- DIRECCION
- RELACIONES HUMANAS
- LA VENTANA DE JOHARI
- COMUNICACION
- MANEJO DE CONFLICTOS
- MOTIVACION
- LIDERAZGO
- ESTILOS GERENCIALES

INTRODUCCION

CONCEPTUALIZACION DEL "MANAGER"

Dentro de una organización, se entiende por "Manager" a aquella persona que cumple con la responsabilidad a él asignada, trabajando con hombres y recursos y actuando como "equipo", sin que esto signifique que todas las labores las tenga que realizar él mismo sino sólo aquellas referentes a la Dirección.



NOTAS

EL ROL GERENCIAL

CUALIDADES MORALES:



- Voluntad reflexiva, firme y perseverante
 - Actividad enérgica y audaz
- Valor para las responsabilidades
 - Sentimiento del deber
- Preocupación por el interés general, antes del particular
 - La mas amplia competencia posible
- Que ejerza una responsabilidad individual
 - Que este alerta a los resultados de sus decisiones

NOTAS

Un GERENTE debe ser capaz de realizar lo siguiente:

- Fijar metas y objetivos
- Fijar planes de acción
- Determinar estrategias
- Tomar decisiones relevantes
- Coordinar acciones
- Corregir desviaciones
- Supervisar resultados
- Supervisar presupuestos
- Elaborar informes
- Fomentar la integración
- Desarrollar un liderazgo situacional positivo
- Ser un ejemplo a seguir por sus subordinados
- Motivar a su personal



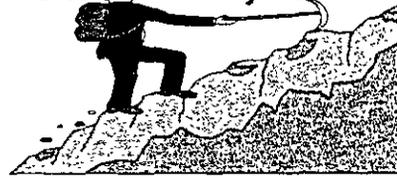
NOTAS

ACTIVIDAD INSTRUMENTAL ENERGICA E INNOVADORA

Se refiere a la conducta orientada al desarrollo de todas las acciones necesarias para conseguir los planes propuestos.

La energía se refiere a la intensidad, el ímpetu, el dinamismo.

El tener una actitud innovadora se refiere a hacer las cosas que se deben hacer, no solo haciéndolas para cumplir, sino intentando hacerlas todavía mejor.



Drocker

NOTAS

ANTICIPACION DE POSIBILIDADES FUTURAS



En los individuos como en las empresas, la diferencia entre el triunfo y el fracaso, está centrada en aprovechar las oportunidades.

Las oportunidades, más que ocurrir dentro del entorno de la empresa, ocurren fuera de ella. Es decir, en el mercado y en la competencia.

El Gerente debe estar alerta a aprovechar su “ventaja competitiva”.

Los recursos deben orientarse a las oportunidades.

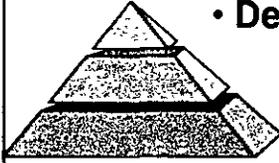
NOTAS

TOMA DE DECISIONES

Dado que la actividad gerencial implica la "Toma de Decisiones", es conveniente considerar el tipo e impacto de éstas en función de su alcance.

Se definen tres grandes niveles:

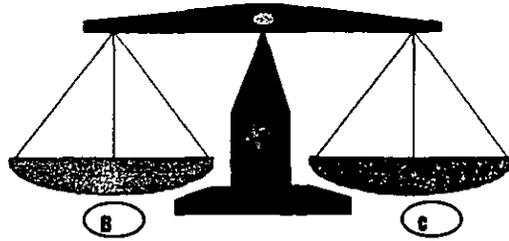
- **Decisiones estratégicas** (de gran envergadura y consecuencia)
- **Decisiones tácticas** (normalmente subordinadas a las anteriores)
- **Decisiones operativas o administrativas** (de menor alcance)



NOTAS

TOMA DE DECISIONES

Dentro del proceso de "Toma de Decisiones", es fundamental evaluar la repercusión que éstas puedan ocasionar; considerando su relación "Beneficio / Costo".



Es obvio que, si el beneficio supera al costo, la decisión a tomar, es conveniente.

NOTAS

CONOCIMIENTO DEL RESULTADO DE LAS DECISIONES

Cuando un gerente toma una decisión, es muy importante que tenga retroalimentación en cuanto a los resultados de la misma. Esto, con dos propósitos:

- a) Como fuente de experiencia
- b) Como forma de medición de acierto o fracaso



Por ello, es recomendable que la gerencia establezca dentro de su entorno los llamados "Sistemas de Información".

NOTAS

SISTEMAS DE INFORMACION

Un sistema, en general, es un conjunto de elementos que están interrelacionados y que tienen un fin u objetivo común.

Por lo tanto, en los Sistemas de Información, el propósito de la interrelación de los elementos que lo forman será, precisamente, la obtención de INFORMACION.

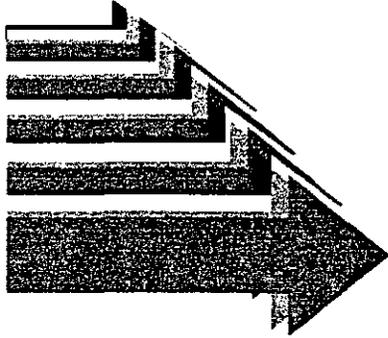
Algunos elementos que forman un Sistema de Información son: Datos, procedimientos, equipos, políticas, personal, programas de software, documentación, recursos materiales accesorios, etc.

Los elementos deben estar unidos de tal manera que presenten el mayor efecto sinérgico posible.

NOTAS

RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL

Este aspecto, es el principio fundamental y fin del éxito en la actividad empresarial. Se refiere a la **responsabilidad** que debe tener el Gerente , no solo ante su personal sino:



- Ante sus superiores
- Ante los clientes
- Ante los proveedores
- Ante los accionistas
- Ante los competidores
- Ante el gobierno
- Ante la sociedad

NOTAS

Los elementos anteriores están enfocados a dos objetivos básicos:



NOTAS

DESARROLLO GERENCIAL

DESARROLLO GERENCIAL

¿Un Gerente nace o se hace ?

Un Gerente se hace, aprende y se desarrolla, debido principalmente, a los jefes y modelos que ha tenido; influyendo en él, entre otras determinantes las siguientes:

- Medio ambiente en el que trabaja
- Cultura de la organización
- Sistemas de trabajo y de comunicación
- Ejemplos de mayores
- Lo aprendido por otros, de libros y de enseñanzas
- Consejos
- Propia manera de ser y ver las cosas

NOTAS

Así, el "Desarrollo Gerencial" implica la adquisición y/o el perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere y utiliza un Gerente en el desempeño de su trabajo.

- No basta estudiar administración para ser un buen gerente
- No basta ser un profesionista, es necesario ser un profesional
 - No basta ser un excelente técnico o especialista

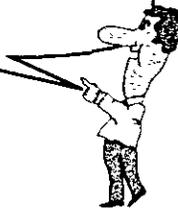
ES NECESARIO

- Tener visión y empuje
- Poseer un enfoque globalizador
- Fomentar la armonía y la coordinación
- Desarrollar habilidad de relación productiva, etc

NOTAS

PRINCIPIO DE PETER

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.



Dado que en una organización se establece una “jerarquía”, y entre mas alto se está en ella, se logra mayor “status”, todos quieren subir.

Sin embargo es conveniente recordar el principio anterior.

NOTAS

TRES DIMENSIONES DEL DESARROLLO GERENCIAL

A) La información

Conocimientos sobre teorías, métodos, técnicas
(aprendizaje)

B) La práctica

Aprender haciendo (desarrollo de habilidades)



C) La retroalimentación

Respuesta del medio como
resultado de la actuación
(esta puede ser racional o afectiva)

NOTAS

PRINCIPIOS
DE
ADMINISTRACIÓN

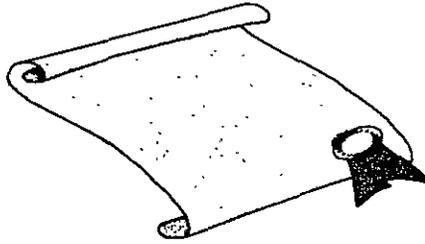


PRINCIPIOS BASICOS

- **División del trabajo** (especialización como orden natural)
- **Autoridad y responsabilidad** (ceder la una, hace exigible a la otra)
- **Disciplina** (obediencia y respeto)
- **Unidad de mando** (órdenes de un sólo jefe)
- **Unidad de dirección** (un jefe y un plan)
- **Interés general antes del particular**
- **Remuneración** (equitativa y satisfactoria)
- **Centralización** (orden natural adecuable)
- **Jerarquía** (grados de autoridad)

NOTAS

- **Orden** (un lugar para cada uno y cada uno en su lugar)
- **Equidad** (resultado de la relación justicia - benevolencia)
- **Estabilidad de personal** (rotación baja o nula)
- **Iniciativa** (aprovechamiento de capacidades naturales)
- **Unión del personal** (sinergia)



NOTAS

PROCESO ADMINISTRATIVO

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Previsión

Planeación

Organización



Integración

Dirección

Control

NOTAS

EN FORMA MUY BREVE:

Prever... ¿Qué se puede hacer ?

Planear... ¿Qué se va a hacer ?

Organizar... ¿Cómo se va a hacer ?

Integrar... ¿ Quién lo va a hacer ?

Dirigir... ¡Indicar el que hacer !

Controlar.. ¡Vigilarque se haga y corregir !

NOTAS

PLANEACION

El primer paso del Proceso Administrativo, después de la "Previsión", es la Planeación, proceso continuo, razonable y organizado para:

Determinar objetivos, fijar prioridades, seleccionar alternativas, definir presupuestos, estructurar programas y proyectos, etc.

Su propósito es tomar decisiones hoy, en función de sus consecuencias futuras.



En otras palabras:
¿Qué debe hacerse hoy para que las cosas que se desean ocurran en el futuro?

NOTAS

LAS 7 P's DEL QUEHACER DE LA DIRECCION



planes
programas
procedimientos
políticas
pronósticos
presupuestos
proyectos

NOTAS

DIRECCION

DIRECCION

Como fase muy importante del Proceso Administrativo, dentro de las actividades del Gerente, se encuentra la "Dirección".

La dirección de otros, en relación con el trabajo organizado, comprende:

- Definición de los objetivos que se pretenden alcanzar
- Determinación de los métodos para lograrlos
- Tomar decisiones sobre problemas específicos
- Fomentar la Motivación del personal
- Desarrollar un adecuado liderazgo situacional

NOTAS

EL ARTE DE DIRIGIR



La dirección es situacional, no puede ser rígida e inflexible.

La dirección busca armonizar las partes.

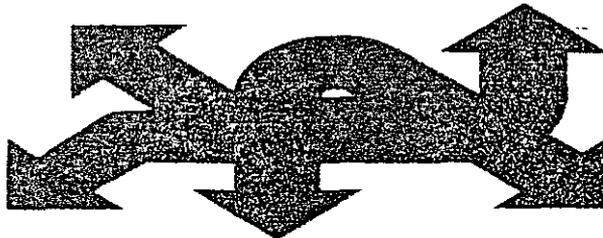
Lograr la armonía, no es solamente conseguir orden en la interacción de las unidades de la Gerencia, es ordenar las partes como un todo.

La dirección también implica la relación del organismo con su entorno. Es de recordar que el área que se dirige, como parte de un sistema abierto, tiene relación con los demás.

NOTAS

Cualquiera que tenga:

- Puesto de "mando"
- Responsabilidad sobre resultados y
- Recursos que coordinar



**COMPARTE EN COMUN LA
FUNCIÓN DE DIRIGIR**

NOTAS

REFLEXION 1

- ¿Cuál es la "Misión" o razón de ser de su área de responsabilidad ?
- ¿Cuáles son sus estrategias básicas ?
- ¿Qué resultados espera Ud. de su área a corto plazo ?
- ¿Qué esperan de Ud. y su grupo de trabajo, sus superiores ?
- ¿Qué políticas principales ha establecido para su área de trabajo ?
- ¿Cuál es el objetivo a lograr a corto y mediano plazo ?
- ¿Existe algún programa en especial a seguir ? ¿Cuál ?
- ¿Cómo considera el grado de integración del personal a su cargo?
- ¿Cómo se definiría Ud. mismo como Gerente ?

NOTAS

Una de las constantes preocupaciones de la dirección de un área de trabajo debe ser la vigilancia y corrección de los factores positivos o negativos existentes en su área de responsabilidad

Así, una actividad necesaria es la realización de un Análisis concienzudo de los elementos favorables y desfavorables de su organización.

Analizar cuales son los elementos (Satisfactores) que, de fomentarse, se convertirán en (Oportunidades)

Así como las (Fallas), que de no corregirse, se convertirán en (Amenazas)

Esto da origen al llamado :

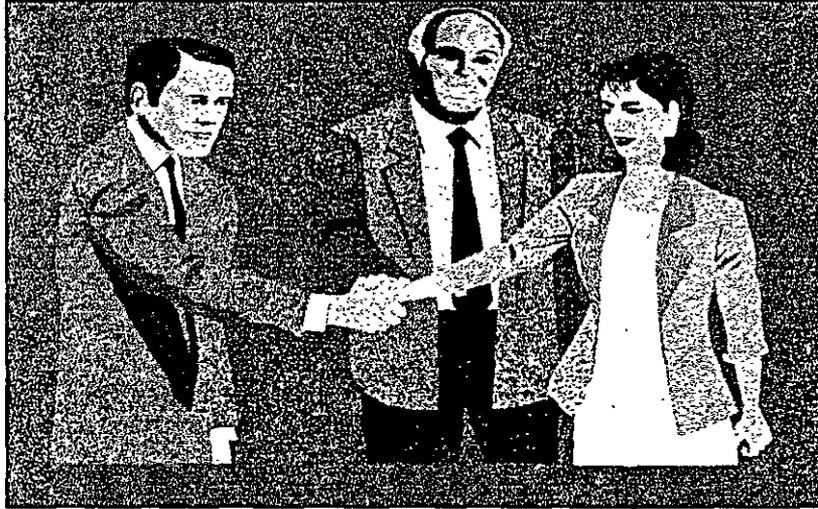
SOFA Análisis.



NOTAS

RELACIONES HUMANAS

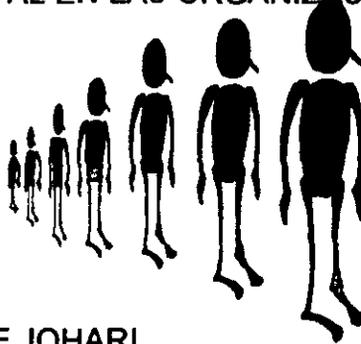
LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION



NOTAS

PERSONALIDAD INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL

- EL ESPACIO VITAL PERSONAL
- EL ESPACIO VITAL EN LAS ORGANIZACIONES



- LA VENTANA DE JOHARI EN LAS RELACIONES HUMANAS
- LA VENTANA DE JOHARI Y LA ORGANIZACION

NOTAS

EL ESPACIO VITAL PERSONAL

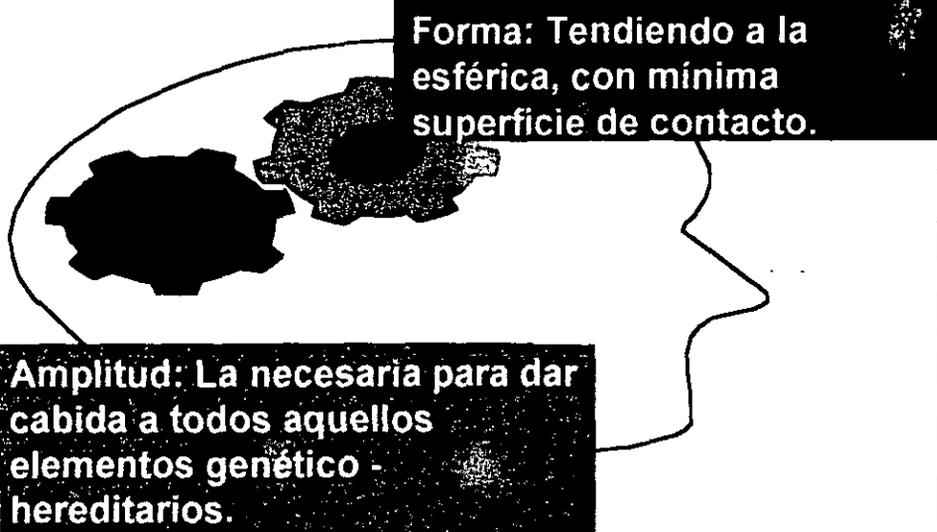
Cada individuo posee un “espacio vital” personal, que incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

El espacio vital de cada persona se alimenta por dos canales diferentes:



NOTAS

Todos nacemos con un espacio vital "natural" y similar, pero no igual en forma ni amplitud.



Forma: Tendiendo a la esférica, con mínima superficie de contacto.

Amplitud: La necesaria para dar cabida a todos aquellos elementos genético - hereditarios.

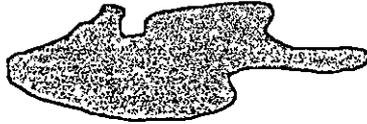
NOTAS

SE DISTINGUEN DOS EXTREMOS

A.- Espacio reducido y terso



B.- Espacio amplio y escabroso



NOTAS



**Las personas respondemos
agresivamente a las invasiones de
nuestro espacio vital.**

**El "grado" de agresividad está
relacionado directamente con el de la
invasión**

**La relación entre personas genera más o menos
conductas de agresividad, dependiendo de las
personalidades de éstos:**

A Vrs. A No genera fuertes conductas agresivas
A Vrs. B Agresividad unilateral del amplio al reducido
B Vrs. B Altamente agresiva

NOTAS

INVASIONES DEL ESPACIO VITAL

Hay dos tipos de invasiones

Casuales Intencionales

Las relaciones agresivas pueden ser evitadas
siguiendo una regla sencilla:

No invadiendo los campos o espacios vitales de los
demás

¿Cómo se pueden conocer los límites de los campos
ajenos ?

* Preguntando

* A base de prueba y error

NOTAS

Los apéndices se van formando debido a las vivencias del individuo y surgen como respuesta de la relación entre el individuo y el medio ambiente.

Un caso particular de relación insana es:

a) Rechazo de la sociedad hacia el individuo



b) Rechazo o falta de ambientación del individuo hacia la sociedad

A los apéndices que surgen del espacio vital, se les llama "Excrecencias susceptibles" o "Hipersensibles".



NOTAS

LA MADUREZ PERCEPTIVA

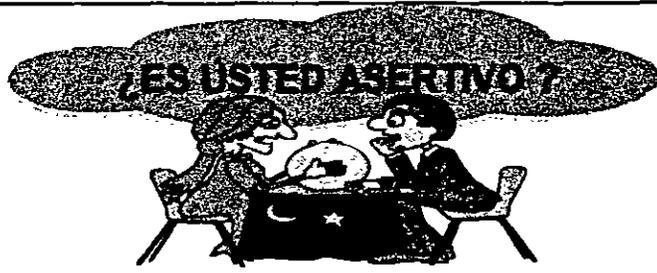
Los individuos reaccionamos generalmente en forma diferente al mismo estímulo externo, por lo que algunas personas generan mas fácilmente excrecencias susceptibles en su espacio vital, que otras.

La facilidad de generación de éstas, se relaciona en forma inversa con la madurez perceptiva.

La madurez perceptiva es la capacidad que tienen los individuos para aceptar las experiencias que se les presentan evaluándolas en su real dimensión y adoptándolas a su personalidad.



NOTAS



La asertividad que tiene un individuo esta relacionada con el grado de tolerancia hacia las invasiones de su espacio vital o al de los demás, de tal manera que la persona asertiva "ni permite que se le invada su espacio interior, ni tampoco invade el de los demás".

Defiende sus derechos y los de los demás.

No se aparta

Actúa adecuadamente.

NOTAS

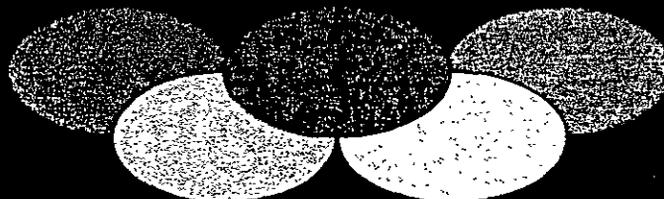
Importancia del desarrollo

Las esferas del desarrollo del ser humano son de vital importancia para que este pueda relacionarse con sus semejantes y su medio ambiente

Es por ello que no se debe desatender ninguna de ellas ya que la falta de estímulo en alguna de ellas provocará un desajuste físico o emocional en su vida.

Señalar con una X

Diagnóstico



Afectivo - social

Lenguaje

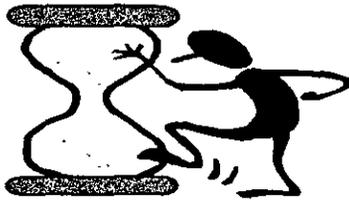
NOTAS

EL ESPACIO VITAL DE LAS ORGANIZACIONES

¿Las Organizaciones tienen espacio vital ?

El espacio vital de los grupos u organizaciones se crea por la asimilación de los espacios vitales de los individuos que la componen.

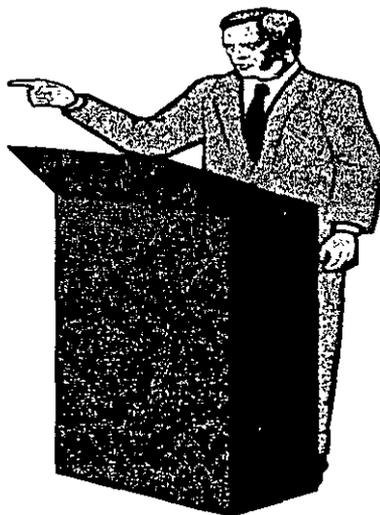
No todas las personas afectan en el mismo grado al espacio vital, su influencia esta directamente relacionada con el poder o autoridad que poseen.



NOTAS

DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES EL ESPACIO VITAL ESTA DADO POR:

- Los objetivos
- Las políticas
- Las estrategias
- Las tácticas
- Los Intereses
- etc.



NOTAS

LA INVASION DEL ESPACIO VITAL EN LAS ORGANIZACIONES

Las Organizaciones pueden evitar las invasiones al espacio vital, dando información sobre el contorno del mismo a los individuos que la forman y ocultándola a las otras organizaciones.

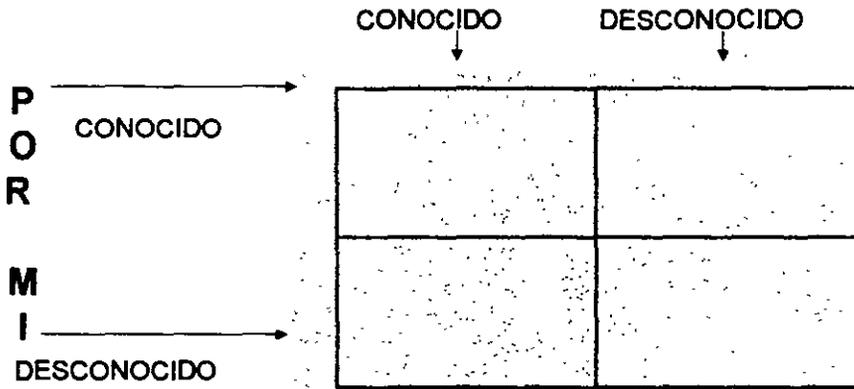


Los choques entre organización e individuo se deben, generalmente, al desconocimiento que ambos tienen sobre el espacio vital del otro.

NOTAS

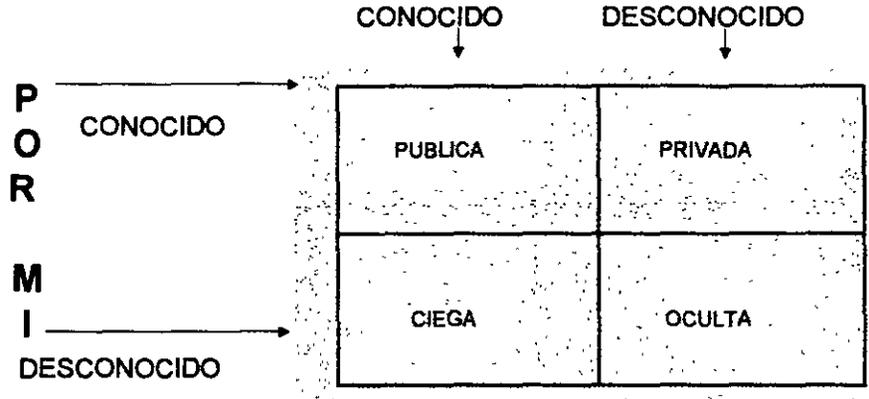
LA VENTANA
DE
JOHARI

LA VENTANA DE JOHARI EN LA RELACION HUMANA POR LOS DEMAS



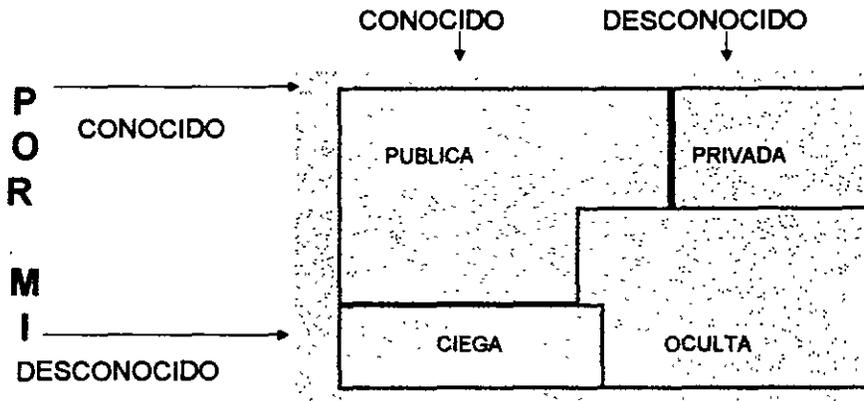
NOTAS

LA VENTANA DE JOHARI EN LA RELACION HUMANA POR LOS DEMAS



NOTAS

**LA VENTANA DE JOHARI
EN LA RELACION HUMANA
POR LOS DEMAS**



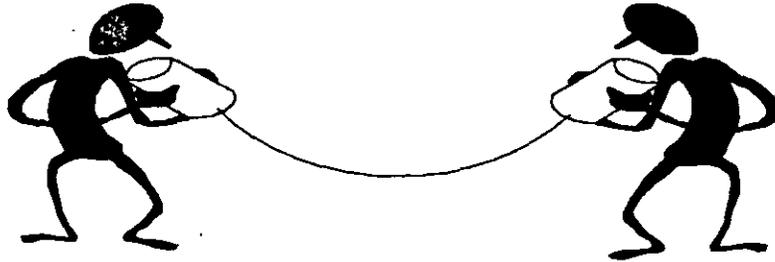
NOTAS

COMUNICACIÓN

COMUNICACION

La comunicación, como se sabe, es un proceso que permite que las personas estén en relación.

La comunicación es causa y es efecto. Es acción y es reacción.



Para su estudio, la comunicación se divide en partes que se pueden analizar independientemente

NOTAS

ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

- **EMISOR**.- Juan
- **MENSAJE**.- Hola, ¿Cómo estás?
 - **CODIGO**.- Lengua Española
- **MEDIO O CANAL** .- Aire, Cable,...
- **RECEPTOR** .- Pedro
- **RUIDO**.- Interferencia
- **RESPUESTA O FEED BACK** .- "estoy bien, y tu?"



NOTAS

BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

(RUIDO)

PUEDEN PRESENTARSE EN:

- EL EMISOR
- EL CODIGO
- EL MENSAJE
- EL CANAL
- EL RECEPTOR



NOTAS

FACTORES QUE AFECTAN A LA COMUNICACION

Aun cuando existen muchos y muy variados, los concentraremos en tres grupos:

- Verbales
- Físicos
- Psíquicos



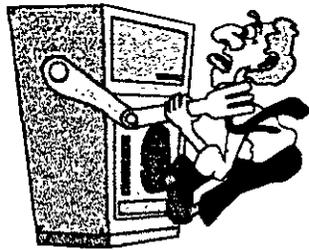
NOTAS

**MANEJO
DE
CONFLICTOS**

EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS

Por conflicto se entiende generalmente:
lucha, combate, antagonismo...

Sin embargo el conflicto implica
superación y crecimiento, desarrollo y
prosperidad, mejoría y elevación.



El conflicto, visto
como proceso de
cambio, no debe
tener connotación ni
negativa ni positiva,
el conflicto por lo
tanto debe
considerarse como
neutro.

NOTAS

EL CONFLICTO INTERPERSONAL

Modelo de BLAKE y MOUTON para el manejo de conflictos interpersonales.

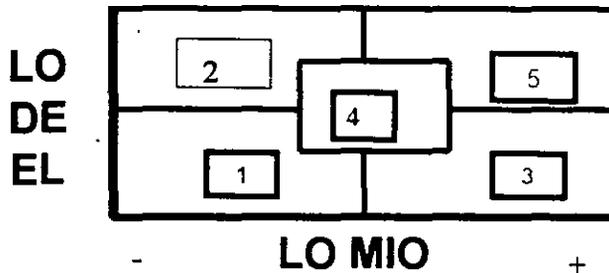


El modelo consiste fundamentalmente en la determinación de las diferentes actitudes y comportamiento que puede asumir un individuo ante una situación conflictiva dada.

NOTAS

2

EL CONFLICTO INTRAPERSONAL



LOGRO DE PROPOSITOS PERSONALES

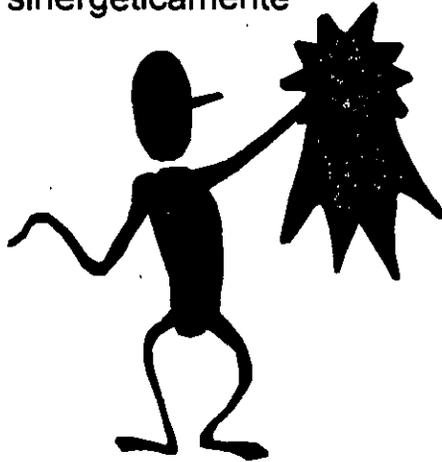
- 1* MINIMO LOGRO DE AMBOS
- 2* MAXIMO LOGRO DE EL
- 3* MAXIMO LOGRO MIO
- 4* LOGRO MEDIO DE AMBOS
- 5* MAXIMO LOGRO DE AMBOS

NOTAS

MOTIVACIÓN

MOTIVACION

Partiendo de la concepción de que una organización es un sistema formado por un conjunto de recursos económicos, materiales y humanos, unidos sinérgicamente



y enfocados a la consecución de un determinado objetivo, es evidente que el recurso humano es el que juega un principal papel y al cual se le debe prestar una especial atención. Una de ellas es la relativa a la motivación.

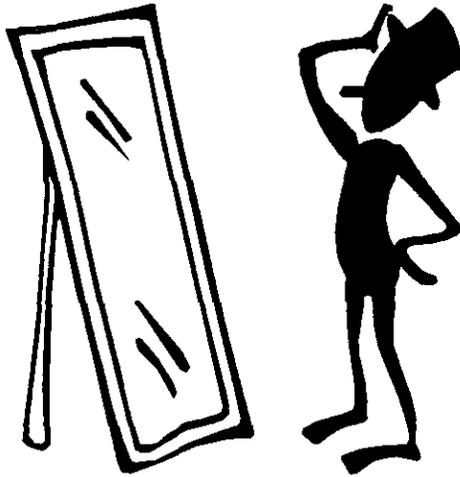
NOTAS

Para Ud. ¿Qué es Motivación ?

La motivación ¿Viene de adentro o de fuera ?

¿Lo puede alguien motivar, como acción ?

Escriba abajo, en sus
propias palabras lo que
significa para Ud.
"Motivación" y si Ud.
está en este momento,
motivado, o no.



NOTAS

Sobre "motivación" se ha escrito mucho y podría hablarse también mucho. Pero el propósito de este apartado, dentro del seminario, es solo realizar algunas connotaciones al respecto.



Motivación proviene de ¡ motivar !. "Motivar", se define como la acción de servir como incentivo o suministrar el incentivo de un acto. (Por ejemplo el hambre motiva el acto de comer).

Motivación es el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo o bien la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa.

NOTAS

Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.



En rigor,
la motivación
se encuentra
en el individuo que está automotivado.

La motivación de un individuo es algo "interno, personal y subjetivo"

NOTAS

Motivación es el estudio de las razones o causas, internas o externas, que explican el por que un individuo actúa de determinada manera en una situación dada.

Un hombre "A" no puede motivar a otro "B", todo lo que puede hacer es tratar de estimularlo.

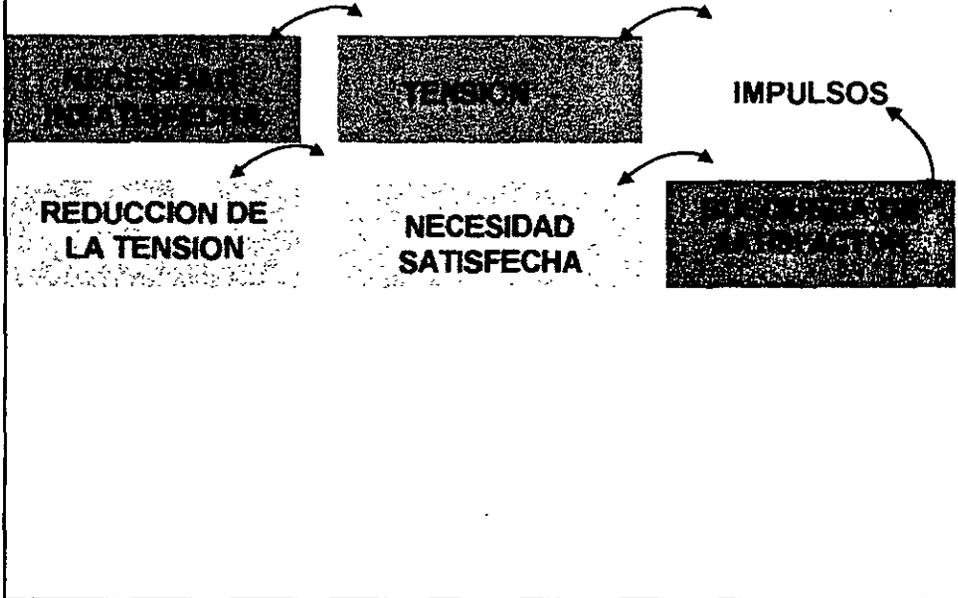


Para estimular adecuadamente a una persona se requiere un conocimiento profundo de su personalidad.

La motivación es un fenómeno complejo.

NOTAS

Proceso de Motivación



NOTAS

Horizontal lines for taking notes.

TEORIAS MOTIVACIONALES

Existen varias teorías motivacionales pero solo seleccionaremos algunas que tienen relación directa con el desempeño laboral.

Estas son:

- Teoría de Mc. Gregor

- Teoría de Herzberg

- Teoría Z: William Ouchi

- Teoría de Maslow

NOTAS

PRINCIPALES ENUNCIADOS DE LAS
TEORIAS:

Teoría "X" : Para la mayoría de los
trabajadores el trabajo es desagradable y
por lo tanto tratan de evitarlo.

Teoría "Y" : Para la mayoría de la gente el
trabajo es agradable y deseable y lo es tan
natural, como es el juego para los niños.

El valor de ésta teoría descansa en las expectativas de
los dirigentes en relación a sus subordinados, las
cuales ilustran el efecto " Pigmalión ".

Mc.GREGOR

NOTAS

TEORIA DE HERZBERG (Frederick Herzberg)

Los motivadores para rendir bien o mal en el trabajo no son los mismos.

Para lo primero es determinante el trabajo en sí, para lo segundo, es el contexto del trabajo (clima laboral).

Lo opuesto a insatisfacción, no es satisfacción, sino ausencia de insatisfacción.

“Mi trabajo es bonito ... pero lástima de ambiente”

Fuentes de satisfacción: Satisfactores

Fuentes de insatisfacción: Factores de
Higiene

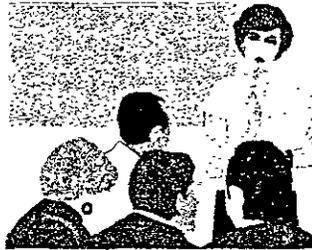


NOTAS

TEORIA DE WILLIAM OUCHI

Orientada hacia los "círculos de calidad"

Subordinados compartiendo con la Administración, la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad.



Lo anterior redonda en un mejor estado de animo, sentirse tomados en cuenta, aprovechar el talento humano, etc.

NOTAS

TEORIA DE ABRAHAM MASLOW

Ámpliamente conocida como “Escala de Necesidades”.

“Todo individuo requiere satisfacer una serie de necesidades sucesivas y escalables, lo cual implica que se tiendan a cubrir primero las mas prioritarias y después las posteriores”.

A.- Necesidades Fisiológicas

B.- Necesidades de Seguridad

C.- Necesidades de Afiliación, Amor, Sociales

D.- Necesidades de Autoestimación

E.- Necesidades de Autorealización

NOTAS

MOTIVACION AL LOGRO

Una de las áreas mas estudiadas de la motivación humana, es la necesidad de logro.

Se llama motivación de logro, a la disposición o deseo de buscar el éxito o logro de una responsabilidad, proyecto, o tarea.

Es una tendencia a alcanzar el éxito en situaciones que implican la evaluación del desempeño en relación con estándares de excelencia.



NOTAS

LOS INDIVIDUOS CON ALTA NECESIDAD DE LOGRO:

* **Tienden a ser mas trabajadores**

* **Prefieren las situaciones en donde cada individuo posea una responsabilidad**

* **No buscan gratificaciones inmediatas**

* **Terminan las tareas que han comenzado**



NOTAS

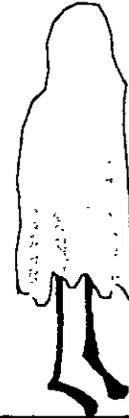
LOS INDIVIDUOS CON BAJA MOTIVACIÓN :

- * Suelen Tener bajos niveles de aspiraciones

- * Buscan las gratificaciones de inmediato

- * No terminan las tareas que han comenzado

- * Constantemente tratan de eludir el fracaso



NOTAS

Sus subalternos:

¿De qué tipo son?



Vrs.



¿Qué sugiere hacer?

NOTAS

LIDERAZGO

LIDERAZGO

Un tema relevante dentro del estudio gerencial es lo tocante al liderazgo dentro de las organizaciones.

El concepto de "Líder" está implícitamente asociado al "jefe" de un grupo: el que dirige, el que da ejemplo, el que conduce...etc.

Liderazgo (Leadership) es un proceso por el que una persona ejerce su influencia social sobre los miembros de un grupo.

Por lo tanto un líder es una persona con poder sobre otras, que ejerce este poder con el propósito de influirles en su conducta.



NOTAS

CONDUCTAS DESEABLES EN EL LIDER

- **Conservar placenteras las relaciones interpersonales**
- Arbitrar en las disputas de los miembros
- **Proporcionar ánimo**
- Dar a la minoría la oportunidad de ser escuchada
- **Estimular la autogestión**
- Aumentar la interdependencia entre los miembros
- **Mantener la cohesión de los miembros del grupo**
- Ser un ejemplo a seguir

NOTAS

CARACTERISTICAS DEL LIDER

- Personalidad bien adaptada
 - Respeto e interés basico de los demás
 - Sensibilidad para las tendencias del grupo
- **Conocimientos sobre aspectos sobresalientes de la tarea**
- **Facilidad para expresar, verbalmente, las ideas del grupo**
 - **Moderación y autodomnio**
 - Vitalidad y energía
 - **Sensatez y juicio**

NOTAS

Existen tres características que marcan las diferencias entre uno y otro líder, aplicables según situación:

- Actividad (capacidad para actuar y generar acción)
- Habilidad (facilidad personal para desarrollar ciertas tareas)
- Carisma (don de ser grato a los demás)

De lo anterior se han derivado tres clases de liderazgo comúnmente observables:

- Liderazgo social: Alto grado de carisma y bajo en A. y H.
- Liderazgo de actividad: Bajo grado de carisma y alto A. y H.
- El "gran hombre": Alta calificación en los tres puntos.

NOTAS

TEORIA SITUACIONAL

El liderazgo no es consecuencia de la personalidad del líder solamente. Más bien se explica en términos de la interacción entre el líder potencial y las variables del medio ambiente en que se mueve. Así, cualquier persona puede ser líder pero no para la misma situación.

Dice el dicho:

Nadie es profeta en su tierra.

El liderazgo es una función de las necesidades de una situación particular, es decir, es situacional.

¿ El líder dirige al grupo?

o

¿El grupo modela al líder ?

NOTAS

En relación a los libertad de acción de los miembros de un grupo, se diría que esta puede variar del totalitarismo a la anarquía.

El totalitarismo representaría aquel sistema en el que la libertad personal está coartada y el líder somete a sus subordinados a todas sus decisiones.

La anarquía , por el contrario, estará representada por la total y absoluta libertad individual, sin restricción ninguna.

En un punto intermedio, en la democracia, se renuncian a algunas libertades pero se conservan otras.

El líder, por lo tanto, dirige al grupo en la medida en que ése grupo sea sometido al totalitarismo y a la autocracia.



NOTAS

EL LIDERAZGO... ¿ IMPLICA PODER ?

Si, sin embargo el poder puede manejarse en pro del grupo de trabajo.

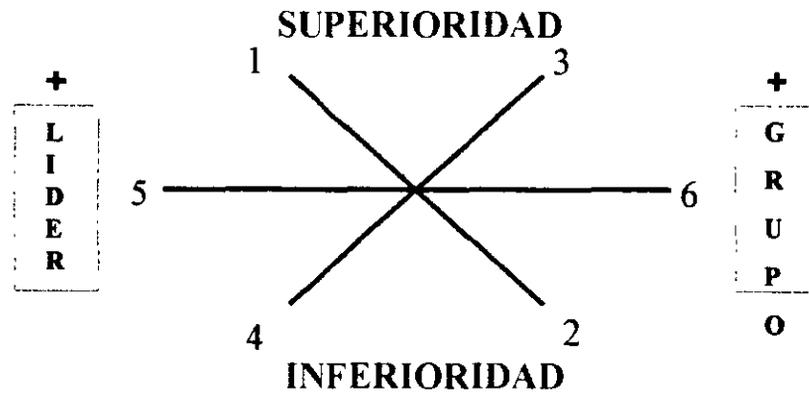
El poder tiene dos facetas: Una personalizada e individualista y la otra socializada. La primera implica la relación de dominación-sumisión, la segunda se caracteriza por la preocupación, por los objetivos del grupo, por ayudar al grupo a formularlos y por dar a los miembros del grupo la sensación de fuerza y capacidad para lograrlos

El verdadero líder hace sentir fuertes a los miembros que forman parte del grupo y los exhorta a la actividad y logro.



NOTAS

RELACIÓN ENTRE EL LIDER Y LOS MIEMBROS DEL GRUPO



- 1- 2 DOMINACION - SUMISION
- 3 - 4 DEMOCRACIA PURA
- 5 - 6 MADUREZ

NOTAS

FUNCIONES DEL LIDER PARA Y CON SU GRUPO

- Enseñanza
- Acercamiento
- Apoyo y solidaridad
- Orientación



NOTAS

ESTILOS GERENCIALES

El comportamiento gerencial y el liderazgo están íntimamente relacionados, principalmente por que el gerente debe ser líder, como factor determinante de influencia en el grupo.

La posición gerencial, brinda la oportunidad de ejercer liderazgo, pero su ejercicio, o no, depende de la capacidad del gerente en relación al grupo que se enfrenta.

La definición de líder no asume que el liderazgo deba ser autocrático, democrático o cualquier otro. Pero deja en claro que debe de haber influencia que pueda, incluso, hacer variar las estrategias o tácticas que se consideren adecuadas, a fin de lograr los objetivos deseados..

NOTAS

ESTILO GERENCIAL

El comportamiento gerencial esta dado por la interdependencia entre "jefes" y "subordinados" en ambos sentidos; de tal manera que, en un grupo de trabajo, el gerente tenderá a adaptarse a su grupo y viceversa.

Así, el "estilo" del gerente tenderá a ser el que mejor se ajuste, a fin de obtener los objetivos que se hayan trazado, prevaleciendo el estilo natural del gerente dada su personalidad.

Intentaremos determinar el estilo gerencial predominante en base en algunas escuelas o teorías.



NOTAS

**FACTORES DE COMPORTAMIENTO Y
LIDERAZGO(SEGUN LA UNIVERSIDAD DE
OHIO)**

Esta teoría determina dos factores independientes denominados:

- INICIACIÓN DE ESTRUCTURA
- CONSIDERACIÓN

La independencia se refiere a que la existencia de uno de ellos, en cualquier grado, de ninguna manera afecta la existencia del otro.

Así, el gerente puede hacer uso amplio de uno de ellos y restringido del otro, y viceversa. En general cualquier combinación es deseada y circunstancial.

NOTAS

El factor "consideración" está asociado con formas de conducta que indican amistad, confianza mutua, respeto y cierta calidez en la relación entre jefe y subordinado.

El factor "iniciación de estructura" se refiere a que el jefe organiza y define la relación entre él mismo y los miembros del grupo. Tiende a definir el papel que espera de cada miembro, procura establecer pautas de organización sobre canales de comunicación y modo de ejecutar las tareas.

En suma:

La *consideración* tiene que ver con las relaciones humanas.

La *estructura* con la planeación, organización y realización de las tareas.

NOTAS

FACTORES DE COMPORTAMIENTO Y LIDERAZGO SEGUN LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Esta escuela es similar a la de OHIO pero considera las variables como dependientes.

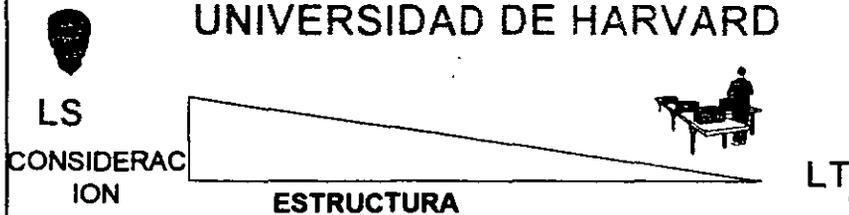
Este estudio concluye la existencia de dos posiciones extremas dentro de un continuo, que van desde la actividad "centrada en la persona" hasta la "centrada en la producción".

En este caso, al ser dependientes, en la medida que se aumenta la tendencia de uno, se disminuye el acercamiento al otro.



NOTAS

FACTORES DE COMPORTAMIENTO Y LIDERAZGO SEGUN LA UNIVERSIDAD DE HARVARD



Como se recordará, el líder requiere realizar dos tareas fundamentales: Mantenimiento del grupo y Alcance de las metas comunes.

Estas dos funciones están asociadas una a la cohesión del equipo (Líder social o socioemotivo): "LS"

La otra a la ejecución de la tarea (Líder de tarea): "LT"

NOTAS

GRID GERENCIAL O ADMINISTRATIVO

9,9 Equipo de trabajo

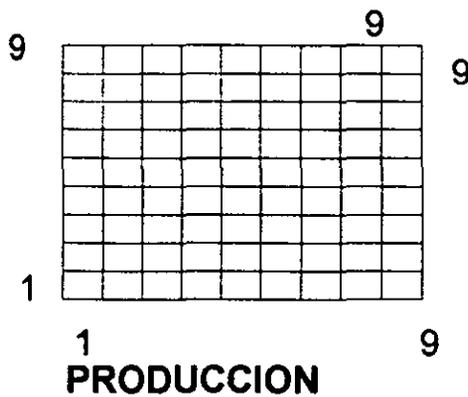
9,1 Tarea Administrativa

5.5 Posición intermedia

1,9 Club Campestre

1.1 Administración pobre

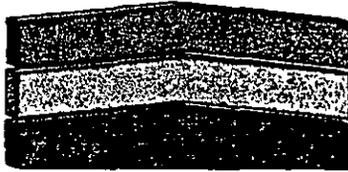
P
E
R
S
O
N
A
S



NOTAS

EL MODELO TRIDIMENSIONAL (3-D)

Este modelo, desarrollado por W.J. Reddin escrito bajo el nombre de "Efectividad Gerencial" indica tres formas de ver la efectividad y que dan resultados totalmente distintos, llamados:

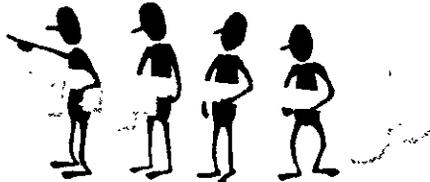


- Efectividad aparente
- Efectividad personal
- Efectividad gerencial

NOTAS

Aun cuando existen estos **4 estilos básicos**, puede afirmarse que ninguno de los cuatro es un estilo siempre perfecto y en muchos casos es situacional. Por ello, cualquiera puede ser efectivo en ciertas circunstancias, pero no en otras.

Su efectividad depende de la situación en la cual se use, por lo que cada uno de los cuatro tiene un equivalente menos efectivo y otro con más efectividad, dando lugar a ocho estilos gerenciales.

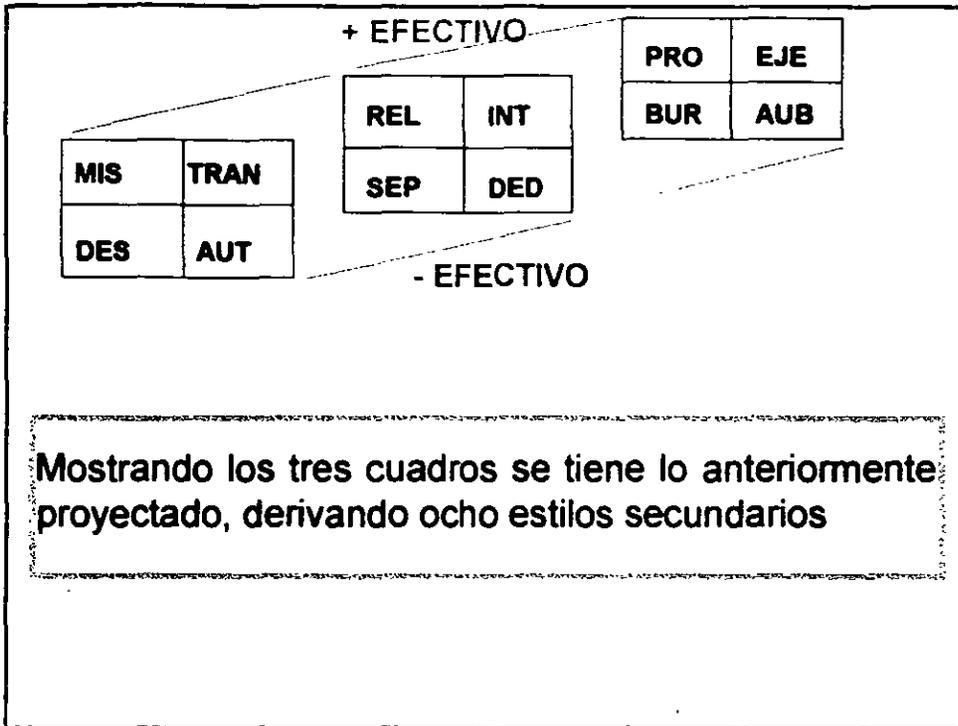


NOTAS

Si se proyecta el cuadro básico hacia atrás, comprendiendo esto la idea de "más efectivo" o apropiado a ciertas circunstancias, se tendrían los cuadros correspondientes a:

PROMOTOR	EJECUTIVO
BUROCRATA	AUTOCRATA BENEVOLO

NOTAS



NOTAS

Pero si por lo contrario se adopta el mismo estilo, pero en una situación no adecuada, entonces se le percibirá como "misionero".

El estilo es el mismo, la situación es lo que lo hace distinto.

Aunque cualquiera de los estilos es utilizable en cualquier posición jerárquica o funcional, hay cierta tendencia a adoptar un estilo según la función que se desarrolle.



A continuación, se señalan los rasgos distintivos de cada uno a partir del cuadro básico.

NOTAS

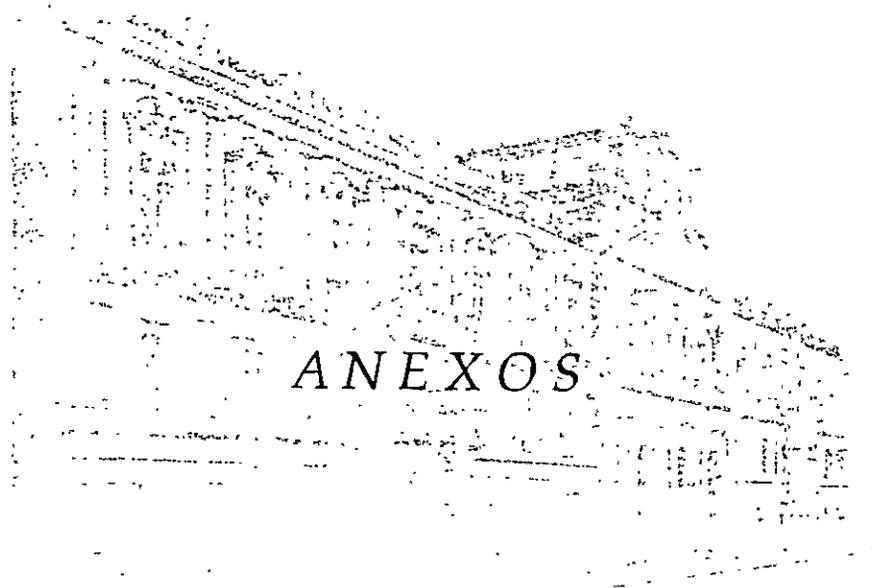


**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

DESARROLLO EMPRESARIAL

SEMINARIO DE DESARROLLO GERENCIAL

Del 13 al 17 de Noviembre de 2000



ANEXOS

Dr. Sergio Bonecchi Domínguez
Palacio de Minería
Noviembre / 2000

ESTUDIO COMPARATIVO DE VALORES GERENCIALES

El siguiente cuestionario se refiere a las preferencias que cada persona tiene respecto a los asuntos gerenciales o administrativos.

Cada aspecto tiene 2 alternativas (A y B), en las cuales usted tiene que distribuir 3 puntos, ya sea que su preferencia sea definitivamente por A, contestando así:

A 3
B 0

Lo cual significa que su preferencia es total respecto a la frase correspondiente a la letra A y nula respecto a la letra B, o también puede ser al revés:

A 0
B 3

También puede ser que su preferencia sea predominante A, pero también un poco hacia B; en este caso debe de contestar así:

A 2
B 1

O, al revés, puede ser que su preferencia sea principalmente hacia B, por un poco hacia A. En este caso debe contestar así:

A 1
B 2

El caso es que cada aspecto tiene exactamente 3 puntos, ni más ni menos, contestando según preferencias, por lo que sus posibles contestaciones pueden ser únicamente las siguientes:

A 3
B 0

A 2
B 1

A 0
B 3

A 1
B 2

Cerciórese de que en cada aspecto siempre sumen sus puntos la cantidad de 3.

1. *Un agente o jefe es responsable de:*

- A _____ Preocupese por que su personal tenga actitud positiva, ya que el trabajo sale por sí solo.
- B _____ Trata de obtener un trabajo eficiente, ya que el personal responderá favorablemente.

2. *La mejor manera de manejar las sugerencias del personal es:*

- A _____ Reaccionar positivamente hacia ellas, pero no hacer nada hasta que su superior otorgue su visto bueno.
- B _____ Aceptar todas las sugerencias y enviarlas al superior para revisión, al mismo tiempo hacer sentir al personal que sus sugerencias son bien apreciadas.

3. *Cuando un subordinado tiene problemas con su trabajo, el jefe debe:*

- A _____ Otorgarle ayuda y darle ánimo; así el subordinado sentirá que él puede contar con su jefe.
- B _____ Trabajar con sus colaboradores en común acuerdo tratando de solucionar el problema en forma tal que se eliminen dificultades para el futuro.

4. *El gerente (o jefe) que obtiene buenos resultados, es aquel que le dice a su personal lo que espera de ellos:*

- A _____ Y dirige la acción firmemente.
- B _____ Pero toma en cuenta que el personal es el personal y que por lo tanto, no es bueno esperar mucho de ellos.

5. *Cuando un gerente planea sus actividades de trabajo, debe platicar al respecto con su personal:*

- A _____ Pero deja que aquellos lleguen a sus conclusiones para que las lleve a cabo con mayor interés.
- B _____ Y trabajar en conjunto con ellos hasta llegar a las mejores decisiones posibles.

6. *Cuando un gerente ve que sus subordinados salen muy temprano de su trabajo, él debería de:*

- A _____ Recordar que las buenas relaciones son importantes y que es mejor no hacer ningún comentario al respecto.
- B _____ Hablar con ellos y hacerles ver que si reciben un sueldo completo, deben trabajar su horario completo.

7. *Para asegurar su posición cuando un gerente toma sus decisiones, debe basarse en:*

- A _____ La más completa información al respecto para que si los subordinados se resisten, él no tenga que cambiar sus decisiones.
B _____ El apoyo que le dé su jefe para las decisiones que tome para estar preparado por si los subordinados se oponen a dichas decisiones.

8. *De acuerdo con la naturaleza humana, como regla general los empleados:*

- A _____ Producirán más y trabajarán con mayor eficacia si el jefe toma en cuenta sus necesidades psicológicas y sociales para motivarlos y animarlos en su trabajo.
B _____ Trabajarán mejor obteniendo una alta producción si se identifican con el trabajo que realizan, a través de un común acuerdo con su superior.

9. *La producción debe ser:*

- A _____ Lo más elevado posible, sin importar las exigencias que haya que hacerle al persona.
B _____ Lo que se puede producir, sin crear conflictos y problemas.

10. *Cuando un subordinado está en desacuerdo con el jefe, éste (el jefe) debe escuchar al empleado para comprender que:*

- A _____ Las discrepancias en los puntos de vista deben enfrentarse tratando de obtener una conclusión positiva y benéfica para el personal.
B _____ Las discrepancias de opinión de los empleados permiten al jefe demostrarle a sus subordinados que él (el jefe) tiene razón.

11. *El jefe puede ayudar a resolver los problemas:*

- A _____ Aceptado el temperamento de las personas tal y como ellas son.
B _____ Invitando a las personas a que sean cordiales en el trabajo.

12. *Para lograr un mayor esfuerzo en el trabajo del personal, el jefe debe de llevar a decisiones, tratándolas con sus subordinados.*

- A _____ En forma de equipo, dirigiéndolo y coordinando sus esfuerzos.
B _____ Hablando con cada uno de ellos, en forma aislada, para asegurar una mayor comprensión.

13. Cuando existe algún conflicto, un jefe debe de:

- A _____ Ofrecer su ayuda para disminuir la tensión.
- B _____ No meterse en el asunto y quedar al margen.

14. Cuando un jefe se reúne con sus subordinados el principal objetivo debe ser:

- A _____ Establecer las metas de trabajo y los programas y procedimientos para llevarlo a cabo.
- B _____ Darle a su personal la oportunidad de participar, haciendo sugerencias pero teniendo el jefe la responsabilidad de equilibrar las presiones del grupo.

15. Cuando un trabajo encomendado se ha terminado, el jefe debe:

- A _____ Exponerle a sus subordinados sus puntos de vista sobre los aspectos positivos de trabajo y utilizar esta estrategia para animar al personal.
- B _____ Hacer planes para el trabajo que se tenga que realizar posteriormente, haciendo que el personal se ponga de inmediato a trabajar en las siguientes labores.

16. Cuando los subordinados están en conflicto entre ellos, el jefe debe:

- A _____ Hablar en forma individual para conocer los hechos y dar una solución justa para ambos.
- B _____ Permanecer neutral, ya que es posible que la gente se ponga en contra aquellos que intervienen en sus conflictos.

17. Cuando se ha concluido un trabajo encomendado, el jefe debe discutirlo con sus subordinados:

- A _____ Para ayudarlos a que aprendan haciendo mención de los aciertos del grupo de trabajo, pero comentando también sus errores y sugiriéndoles (a los subordinados) mejores formas para trabajar, alentándolos también a hacer sugerencias para mejorar el trabajo.
- B _____ Para establecer la forma en que se realizó el trabajo, para recompensar al grupo o a los individuos por su contribución, en una forma adecuada.

18. Cuando el jefe y su subordinado están en desacuerdo, el jefe debe:

- A _____ Explicar a su subordinado las razones por las cuales él ha tomado tal decisión del caso, pero llevar a cabo las cosas tal y como él (el jefe) las ha decidido, diciéndole que lo siente mucho.
- B _____ Simplemente decirle a su subordinado que la decisión está tomada.

19. *La coordinación efectiva de los subordinados puede lograrse:*

- A _____ Comprometiéndolos en la solución de los problemas del trabajo.
B _____ Diciéndoles que el personal es muy importante.

20. *Cuando un subordinado se opone o se resiste a hacer las cosas en la forma prescrita, su jefe debe de:*

- A _____ Explicarle que las normas del trabajo son para todos y que su cumplimiento redundará en beneficio de todos.
B _____ Olvidarse temporalmente del caso, ya que con el tiempo tal vez mejoren las cosas, tratando en esta forma de evitar algún problema.

21. *Para que un subordinado sea mejor apreciado por su jefe cuando le transmite alguna información, el subordinado debe informarle.*

- A _____ Todos los asuntos que necesita conocer a fondo, sin importar si éstos van bien o no.
B _____ Únicamente los problemas excepcionales, que requieren la acción directa del jefe.

22. *Cuando un jefe (o gerente) está planeando su trabajo y obtiene algunas ideas de sus subordinados, debe incluir en sus planes:*

- A _____ Las sugerencias que él considere útiles, y no debe olvidar agradecer a los subordinados sus aportaciones.
B _____ Todas las sugerencias, sin importar si son buenas o malas.

23. *Cuando el personal viola alguna política de la empresa, el gerente debe:*

- A _____ Tomar de inmediato las medidas necesarias para asegurarse de que la violación no vuelva a ocurrir.
B _____ Dejar que las cosas pasen; es mejor que cada uno aprenda por sí mismo de los errores que comete.

24. *Cuando un nuevo proyecto de trabajo va a ser implantado, el gerente debe:*

- A _____ Trabajar en conjunto con sus subordinados para establecer los puntos importantes del proyecto y tomar las decisiones que les parezcan bien, tanto al jefe como a los subordinados.
B _____ Obtener toda la información, buscar ideas y sugerencias del personal que realizará el proyecto, analizar los datos y solicitar recomendaciones; después con base a lo anterior, asignará funciones y responsabilidades a cada individuo, haciéndole notar que sus ideas y sugerencias fueron tomadas en cuenta.

25. Cuando un gerente planea un trabajo, debe:

- A _____ Aprovechar los conocimientos que le ha dado su propia experiencia y si es necesario, recurrir a expertos en la materia, llevando a cabo posteriormente el trabajo, asignando responsabilidades a cada uno de sus subordinados.
- B _____ Hablar con cada uno de sus colaboradores explicándoles, ayudándolos y guiándolos en el trabajo que deberán ejecutar, dejándolos en cierta libertad para que sigan la mejor forma de trabajar.

26. Un gerente debe:

- A _____ Aceptar que la gente no quiere trabajar mucho, pero sí exigirles que trabajen lo suficiente.
- B _____ Hacer que se cumpla el trabajo tratando a los subordinados como personas.

27. Las metas u objetivos que el jefe se proponga en el trabajo, deben ser:

- A _____ Ni muy altas, ni muy bajas pues en esta forma los subordinados las podrán alcanzar mejor.
- B _____ Tan altas como sean posible, siempre que los subordinados las acepten.

28. Un gerente debe saber que si el personal trata de trabajar lo menos posible, él debe:

- A _____ El (jefe) deberá presionarlos lo más que sea posible, no obstante que esto produzca resentimientos y frustración.
- B _____ El (jefe) no puede hacer nada y tratar de "irla pasando".

29. Cuando un gerente revisa el trabajo de sus subordinados, él debe:

- A _____ Hacer un balance de las virtudes y defectos del subordinado, acentuando el interés tanto en las fallas como en los aciertos de su trabajo.
- B _____ Asegurarse de que el subordinado esté consciente de que su trabajo será evaluado constantemente, y platicar con él los factores que han originado las fallas y los aciertos en su trabajo, así como para ponerse de acuerdo para establecer las metas de trabajo.

30. Para hacer que los subordinados progresen en su trabajo, el gerente debe:

- A _____ Dejarlos solos (a los subordinados) y si llegara a surgir problemas tratar de resolverlos por los conductos oficiales (formales).
- B _____ Estar cerca de los subordinado para ver cómo trabaja, asegurándose de que ellos se den cuenta de que él (el jefe) se preocupa y se interesa por ellos.

31. Una de las formas para obtener resultados de los subordinados es establecer las metas de trabajo con ellos y:

- A _____ Pedirles su ayuda en caso de que los objetivos del trabajo no se hayan logrado.
- B _____ Asegurarse del cumplimiento del trabajo desde su inicio, exigiendo la obediencia requerida.

32. Cuando un jefe y sus subordinados están en desacuerdo, el jefe debe:

- A _____ Dejar la cosas en desacuerdo, ya que es posible que con el tiempo se resuelvan por sí mismas.
- B _____ Enfrentarse al problema en forma abierta y tratar de resolverlo de una vez por todas.

33. Un jefe que realmente conoce al personal, al planear su trabajo:

- A _____ Les plantea a sus subordinados el panorama general de planes, animándolos a llevar a cabo el trabajo en la forma que ellos consideren más agradable.
- B _____ Tomar él (el jefe) las condiciones correspondientes después de haber hablado con sus subordinados en forma individual.

34. Las reuniones del jefe con sus subordinados son buenas cuando éstas se dedican a:

- A _____ Obtener toda la información necesaria para tomar las mejores decisiones de cómo el trabajo debe realizarse.
- B _____ Comunicar a los subordinados las decisiones de cómo debe ser hecho el trabajo.

35. Al revisar el trabajo de un subordinado, el jefe debe saber:

- A _____ Que las evaluaciones o apreciaciones formales del trabajo, pueden provocar sentimientos de agresión y que la experiencia en el trabajo es el mejor maestro.
- B _____ Es importante para el subordinado saber cuál es su posición con respecto a los demás, haciéndose comparaciones entre ellos.

36. Cuando un subordinado no está de acuerdo con las instrucciones de su jefe, éste (el jefe) debe:

- A _____ Cambiar su posición con el fin de mantener la cooperación.
- B _____ Obligar al subordinado a que cumpla con sus instrucciones al pie de la letra.

37. Después de que un trabajo ha sido planeado, el jefe debe:

- A _____ Revisar el trabajo con el personal que lo está haciendo decidir con ellos los cambios que sean necesarios.
- B _____ Dejar que las personas hagan el trabajo según crean más conveniente y darles la responsabilidad de encontrar importantes problemas y dejar que ellos los resuelvan.

38. Un jefe debe:

- A _____ Revisar cómo se ha hecho un trabajo y, de acuerdo con la revisión, tomar una decisión.
- B _____ Usar sus propias habilidades para analizar y decidir qué es lo que debe ser hecho, ya que ese es su trabajo y por ello le pagan.

39. Un jefe puede reducir la resistencia al cambio en su personal:

- A _____ Haciendo énfasis en los aspectos positivos del personal.
- B _____ Actuando con extrema cautela para evitar que se rompa la rutina y se provoquen conflictos.

40. Cuando existe un desacuerdo entre jefe y subordinado, el jefe:

- A _____ El jefe y el subordinado deben determinar francamente la causa del desacuerdo, y resolverla.
- B _____ El jefe debe decir la última palabra sobre el asunto.

Nombre: _____ Fecha: _____

	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
1		B__		A__	
2			B__		A__
3	B__			A__	
4		A__	B__		
5	B__				A__
6			B__	A__	
7		A__			B__
8	B__			A__	
9		A__			B__
10	A__		B__		
11				A__	B__
12	A__	B__			
13				A__	B__
14	A__		B__		
15		B__		A__	
16			A__		B__
17	A__			B__	
18		B__	A__		
19	A__			B__	
20			A__		B__

	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
21	A__	B__			
22			A__	B__	
23		A__			B__
24	A__		B__		
25		A__		B__	
26	B__				A__
27			A__	B__	
28		A__			B__
29	B__		A__		
30				B__	A__
31		B__	A__		
32	B__				A__
33			B__	A__	
34	A__	B__			
35			B__		A__
36		B__		A__	
37	A__				B__
38		B__	A__		
39				A__	B__
40	A__	B__			

TOTAL DE CADA COLUMNA:

9,9	9,1	5,5	1,9	1,1

CARACTERISTICAS DE EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS SEGUN DOUGLAS MCGREGOR Y LIKERT

1. La "atmósfera" tiende a ser informal, cómoda, relajada. No hay tensiones obvias. Es una atmósfera de trabajo en la cual las personas participan y muestran interés. No hay señales de aburrimiento.
2. Hay bastante discusión en que participan virtualmente todos, pero siempre en forma pertinente con la tarea del grupo. Si la discusión se aleja del tema, alguien volverá a encauzarla pronto.
3. La tarea u objetivo del grupo es bien comprendido y aceptada por los miembros. Habrá una discusión libre sobre el objetivo en algún momento, hasta que se formule de tal manera que los miembros del grupo puedan comprometerse con ese objetivo.
4. ¡Los miembros se escuchan! La discusión no salta de una idea a otra no relacionada. Se escuchan todas las ideas. Las personas no temen verse ridículas al mencionar una idea creativa, inclusive si parece ser bastante extrema.
5. Algunas veces hay desacuerdos básicos que no pueden resolverse. El grupo puede vivir con ellos, aceptándolos pero sin permitir que obstaculicen sus esfuerzos. Bajo algunas condiciones, se difieren las acciones para permitir un estudio más detallado de algún conflicto entre los miembros. En otras ocasiones, ésta se toma pero con la abierta precaución y reconocimiento de que puede estar sujeta a una reconsideración posterior.
6. La mayoría de las decisiones se toma por un tipo de consenso en el cual es claro que todos están de acuerdo en general y dispuestos a avanzar. Sin embargo, hay poca tendencia a que los individuos que se oponen a la acción, matengan esto en privado y permitan así que un aparente consenso enmascare un desacuerdo real. El voto formal se usa muy poco; el grupo no acepta la simple mayoría como una base propia para la acción.
7. La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda. Existe poca evidencia de ataque personal, sea abierto o encubierto. La crítica tienen un sabor constructivo, pues se orienta a remover un obstáculo que el grupo enfrenta y que le impida hacer su trabajo.

8. Las personas son libres para expresar sus sentimientos y sus ideas, tanto acerca del problema como acerca de la operación del grupo. Hay pocas indecisiones, hay pocas (agendas ocultas). Todos parecen saber bastante bien cómo se siente todos respecto de cualquier asunto que se esté discutiendo.
9. Cuando se toma acción, se dan y aceptan tareas claras.
10. El jefe del grupo no lo domina ni, por otro lado, el grupo le muestra demasiada diferencia. De hecho, conforme uno observa la actividad, es claro que el liderazgo se turna de tiempo en tiempo, dependiendo de la circunstancias. Diferentes miembros, debido a sus conocimientos o experiencia, se encuentra varias veces en la posición de actuar como (recursos) para el grupo: Los miembros les utilizan en esta forma y ellos ocupa puestos de liderazgo mientras actúa así. Hay poca evidencia de lucha por el poder mientras el grupo está en operación. Lo importante no es quién controla, sino cómo llevar a cabo el trabajo.
11. El grupo tiene autoconciencia de sus propias operaciones. Frecuentemente, se detiene a examinar cuán bien lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo con su operación. El problema puede ser un asunto o un procedimiento, o puede ser un individuo cuyo comportamiento está interfiriendo con el logro de los objetivos del grupo. Sea lo que sea, se le dedica una discusión abierta hasta que se encuentra una solución.
12. Los miembros del grupo se sienten atraídos hacia éste y son leales a sus miembros, incluyendo al líder.
13. Los miembros y los líderes tienen un alto grado de confianza mutua.
14. Los miembros del grupo están altamente motivados a guiarse por los principales valores y a lograr las metas más importantes del grupo. Cada miembro hará lo razonablemente posible (y algunas veces todo lo que esté en su poder) para ayudar al grupo a lograr sus objetivos centrales. Cada miembro espera que los demás miembros hagan lo mismo.
15. Todas las actividades de solución de problemas, toma de decisiones e interacción del grupo, tienen lugar en una atmósfera de apoyo. Todas las sugerencias, comentarios, ideas, información y críticas, se ofrecen con una orientación de ayuda. Igualmente estas contribuciones se reciben con el mismo espíritu. Se muestra respeto por el punto de vista de los demás, tanto en la forma de recibirlas.

16. El superior de cada grupo de trabajo, ejerce una influencia importante al establecer el tono y la atmósfera de ese grupo de trabajo con sus principios y prácticas de liderazgo. Consecuentemente en el grupo altamente efectivo, el líder se adhiere a aquellos principios de liderazgo que crean una atmósfera de apoyo en el grupo y una relación cooperativa y no competitiva entre los miembros.
17. Cada miembro acepta voluntariamente y sin resentimiento las metas y expectativas que el individuo y el grupo establecen por sí mismos. Las ansiedades, temores y tensiones emocionales producidas por parte del jefe en una situación jerárquica, no están presentes. Los grupos parecen capaces de fijar altas metas de actuación para el grupo como un todo y para cada miembro. Estas metas son lo suficientemente altas para estimular a cada miembro a hacer su mejor esfuerzo, pero no demasiado altas como para crear ansiedades o miedo al fracaso. En un grupo efectivo, cada persona puede ejercer suficiente influencia en las decisiones del grupo a fin de impedir que éste fije metas inalcanzables para algún miembro al fijar las metas para todos. Las metas se adaptan a la capacidad de desempeño de cada miembro.
18. Cuando es necesario o aconsejable, otros miembros del grupo colaboran a fin de que un miembro pueda lograr exitosamente las metas fijadas a esa persona. La ayuda mutua es una característica de los grupos altamente efectivos.
19. Existe una fuerte motivación por parte de cada miembro para comunicar completa y francamente al grupo toda la información pertinente y valiosa en la actividad de éste.
20. Hay un alta motivación en el grupo para utilizar el proceso de comunicación como mejor sirva a los intereses y metas del grupo. Cada punto que un miembro considera importante, pero que por alguna razón está siendo ignorado, será repetido hasta que reciba la atención debida. Los miembros luchan también por evitar comunicar información poco importante, a fin de no desperdiciar el tiempo del grupo.
21. Así como existe un alta motivación para comunicar, hay una motivación correspondientemente fuerte para recibir comunicaciones. Cada miembro está verdaderamente interesado en toda información o asunto pertinente que cualquier miembro del grupo pueda proporcionar. Esta información es bien recibida y se considera que es suministrada honesta y sinceramente. Los miembros no miran (detrás) de la información ni intentan interpretarla en forma opuesta a su intención expresada.

¿ QUE CLASE DE TEMPERAMENTO TIENE USTED?

	ESENCIA	PROPIEDADES	CUALIDADES	DEFECTOS
COLERICO	Reacción inmediata y fuerte. Fácil excitabilidad y larga duración, (la violencia no se apega así como así.)	Magnificencia, aspiración a lo grande, a lo noble. Desprecio por lo bajo y vil. Hombre intelectual, apasionado instinto de mandar; imprudencia.	Activo. Entendimiento agudo. Voluntad fuerte. Concentración constancia, magnanimidad, liberalidad.	Orgullo, arrogancia, hipocresía, insensibilidad y dureza. Hombre obstinado o iracundo rencoroso.
SANGUINEO	Reacción inmediata y fuerte. Fácil y fuerte excitabilidad pero corta duración (El torbellino pasa rápido sin dejar huella).	Superficialidad, inconstancia, interés por las cosas exteriores, serena concepción de la vida, carencia de pasiones arraigadas.	Hombre activo, alegre, optimista para con sus semejantes; trato fácil, amabilidad, vitalidad. Para con sus superiores obediencia y sinceridad.	Vanidad, complacencia de sí mismo, inclinación a los galanteos, a la vida a los celos. Goce por la vida y miedo al sacrificio.
MELANCOLICO	Reacción difícil y débil en un principio y fuerte por repetidores impresiones, igual que su excitabilidad. Larga duración.	Inclinación a la reflexión, a la soledad, a la inquietud, a la tristeza; seria concepción de la vida. Indecisión y romanticismo.	Vida interior, piedad, conmiseración bienhecho. de la humanidad, aptitud para las ciencias.	Pasividad, desaliento, pesimismo, pusilanimidad, desconfianza, recelo. irresolución, miedo a las humillaciones y a la cruz.
FLEMATICO	Reacción lenta y débil. Excitabilidad difícil y débil y de corta duración (las impresiones fácil se desvanecen).	Poco interés por las cosas exteriores y por el trabajo. Inclinación al descenso. Difícil de afectar.	Perseverancia, paciencia, ecuanimidad, discreción, carencia de mayores pasiones.	Propensión a descansar, a comer y a beber. Negligencia, falta de energía y un ideal elevado. Falta de voluntad.

Los 12 pasos necesarios para mejorar como jefe

Por: Martín Rodrigo Notivoli

TENGA FE

Un jefe que no tiene fe en la causa a la que sirve no merece el nombre de jefe; un jefe afectado por el escepticismo de cualquier tipo -elegante o cínico-, es un destructor del entusiasmo, tanto del suyo propio como el de los demás.

DE EL EJEMPLO

Los jefes arrastran. Los hombres nunca se conducen por puras especulaciones: Necesitan ver su ideal encarnando en un hombre que les obliga a seguirlo por la seducción del ejemplo.

SEA COMPETENTE

La competencia profesional no sólo es cuestión de prestigio, sino cuestión de moralidad.

"La mayor inmoralidad", escribía Napoleón a su hermano José, "es ejercer un cargo que no se sabe".

SEA DECIDIDO

Una decisión oportuna -aunque imperfecta-, seguida de una ejecución tenaz es mejor que la espera indefinida de una resolución ideal, que nunca o muy tarde será efectuada.

SEA PREVISOR

El buen o mal resultado depende mucho de la mirada del jefe sobre el prevenir: Saber mandar es saber prever.

ECONOMICE

El verdadero jefe es el que exige austeridad en el presupuesto y control en los gastos, pero que también extiende a la racional distribución de medios y al inteligente aprovechamiento de las personas.

Esto no quiere decir que el jefe deba ser cañón, sino gastar sólo lo que conviene, cuando conviene y en aquello que más

conviene.

SEA FIRME

La firmeza es un excelente método cuando es una manera habitual de ser; pero resulta poco eficaz si se procede a golpes inconsiderados.

MANTENGA LA CALMA

El jefe debe irradiar en todo momento una impresión de serenidad a fin de que todos cuantos lo rodean sientan seguridad.

SEA RESPETUOSO

El jefe siempre debe ser cortés con sus inferiores pues cuando el jefe es educado, educa a los que dirige, pero cuando es grosero, se rebaja a sí mismo.

SEA HUMILDE

El jefe de verdad, jamás habla de sí, nunca dice "yo", se incluye en el conjunto y dice... "Nosotros".

El jefe que reconoce lealmente que se ha equivocado o, más sencillamente que no lo sabe todo, se engrandece singularmente.

SEA BENEVOLENTE

El jefe debe ser hombre de carácter; pero tener carácter no es lo mismo que tener mal carácter, como creen algunos.

"El jefe", decía el Mariscal Foch, "nunca se engaña por exceso de bondad".

ESPIRITU DE EQUIPO

Todo jefe tiene que asumir responsabilidades y defender intereses que puedan chocar con los intereses de otros jefes.

En tales casos, se impone una explicación sincera y confiada para disipar equívocos y poner las cosas en su punto.

Lo que importa, por encima de todo, es la lealtad mutua.

La comprensión, la cordialidad y el buen humor son el ambiente ideal para un equipo de jefes.

El autor es director del CECADEM

CUADRO COMPARATIVO
PARA SUS RESPUESTAS

(A) CONDUCTA NO- ASERTIVA	(B) CONDUCTA ASERTIVA	(C) CONDUCTA AGRESIVA
<p>IMPLICA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Violar los derechos propios.</u> 2. No expresar: <ul style="list-style-type: none"> -pensamientos -sentimientos -creencias 3. Expresarse: <ul style="list-style-type: none"> -con disculpas -alocadamente -inadvertidamente <p>De tal manera que los demás pueden fácilmente no atender o ignorar lo que se dice.</p>	<p>IMPLICA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Manifestar los derechos propios.</u> 2. Expresar: <ul style="list-style-type: none"> -pensamientos -sentimientos -creencias 3. Expresarse: <ul style="list-style-type: none"> -directamente -sinceramente -apropiada y oportunamente. <p>De tal manera que se respeten los derechos propios y ajenos.</p>	<p>IMPLICA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Violar los derechos ajenos.</u> 2. Expresar: <ul style="list-style-type: none"> -pensamientos -sentimientos -creencias 3. Expresarse: <ul style="list-style-type: none"> -directa o indirectamente. -insincera, inapropiada inoportunamente. <p>Siempre violando los derechos de los demás.</p>
<p>MENSAJE QUE DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> -"Yo no cuento" -"Tú puedes aprovecharte de mi" -"No importan mis sentimientos, solamente cuentan los tuyos" -"Yo soy nadie, tú eres superior." 	<p>MENSAJE QUE DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> -"Esto es lo que yo pienso y siento" -"Así es como yo veo la situación" -"Es tan importante lo que tú sientes como lo que yo siento" -"Somos igualmente dignos, porque ambos somos personas humanas" -"Lo que deseo es unir fuerzas, no señalar diferencias" 	<p>MENSAJE QUE DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> -"Tú eres un estúpido por pensar diferente a mí" -"Lo que tú quieres no es importante" -"Lo que tú sientes no cuenta"
<p>BUSCA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apaciguar a los demás. 2. Evitar el conflicto a cualquier precio. 	<p>BUSCA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación. 2. Apertura: <ul style="list-style-type: none"> -Dar y recibir respeto. -Pedir juego limpio. -Dejar un espacio para un acuerdo en caso de conflicto. 	<p>BUSCA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dominar y ganar. 2. Forzar a la otra persona a perder. 3. Ganar humillando, degradando, dominando, despreciando. 4. Debilitar al otro para poder violar sus derechos.