

2

O

T

O

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

.....

FACULTAD DE INGENIERÍA

.....

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
CONTINUA Y A DISTANCIA

ADMINISTRACION DE PROYECTOS DE TECNOLOGÍA

MÓDULO IV

CA-022

COMPETENCIAS PERSONALES
Y CÓDIGO DE
CONDUCTA PROFESIONAL



MODULO 4
Competencias personales y
Código de Conducta
Profesional

Prof. Hideo Taniguchi
Septiembre 2010

MODULO 4
Competencias Personales en la Administración de Proyectos

AGENDA

Objetivo

Reconocer la relación de las habilidades técnicas con las habilidades personales que los ayuden a analizar situaciones y actuar de manera apropiada para dirigir los proyectos.

¿Cuáles son sus expectativas?

5/100 puntos de calificación
por concepto de participación



MODULO 4
Competencias Personales en la Administración de Proyectos

AGENDA

- **Código de Ética y Responsabilidad Profesional**
- **Logro y acción**
- **Servicio al cliente**
- **Impacto e influencia**
- **Gerencial, Directivo**
- **Cognoscitivo**
- **Eficacia**

MODULO 4
Competencias Personales en la Administración de Proyectos

 **REGLAS DEL JUEGO**

- **Humildad, respeto y honestidad**
- **Descanso**
 - Habrá un descanso de aproximadamente 20 minutos
- **Participación**
 - Crítica de calidad, que aporte
 - Trabajo en equipo



MODULO 4
Competencias Personales en la Administración de Proyectos

 EVALUACIÓN

Participación activa (50%)

- 50% → Dinámicas, actividades prácticas, participación

Comprensión teórica (50%)

- 40% → Examen Final Individual
- 10% → Tareas

MODULO 4
Competencias Personales en la Administración de Proyectos

 COMPETENCIAS PERSONALES

Dinámica de Capacidad Analítica

10/100 puntos de calificación por concepto de participación

Calificación 10 para los equipo que logren justificar sus cálculos y las decisiones

Calificación 8 para los equipos que logren justificar solamente las decisiones

VISIÓN Y PROPÓSITO DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

Como practicante de Administración de proyectos, estamos comprometidos a hacer lo que es correcto y honorable. Nos fijamos altos estándares y aspiramos a aplicar estos estándares en nuestras vidas, en el trabajo, en el hogar, y al servicio de nuestra profesión.



CÓDIGO DE ÉTICA Y RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

Ética = griego "ethos" = **costumbre**

¿Qué significa ser ético?

La ética proporciona las razones por las que ciertas conductas son buenas y por lo tanto dignas de realizarse, así como argumentar en contra de conductas malas o no adecuadas. Puede variar para cada persona.

CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL

Un código de ética profesional no solo sirve de guía a la acción moral, sino que también mediante él, la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad, de servirla con lealtad y diligencia y de respetarse a si misma.

CÓDIGO DE CONDUCTA

Con objeto de ofrecer mayores garantías de solvencia moral y establecer normas de actuación profesional; el PMI expidió un código de conducta.

RESPONSABILIDADES DE LA PROFESIÓN

- Cumplimiento con reglas y políticas organizacionales
- Cumplir con los deberes de un certificante
- Procurar mejoras de la profesión
- No involucrarse en situaciones de conflicto de intereses y otras conductas no adecuadas
- Conocer el código de ética y responsabilidad profesional

¿A QUIÉN APLICA EL CÓDIGO

El código aplica a:

- Todos los miembros del PMI



¿A QUIÉN APLICA EL CÓDIGO

El código aplica a:

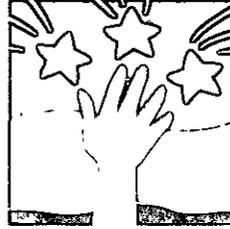
- Personas que no son miembros del PMI pero pertenecen a uno o mas de los siguientes criterios:

- No miembros que tienen una certificación como PMI
- No miembros en proceso de Certificación como PMI
- No miembros del PMI que realizan labores voluntarias

☰ VALORES QUE APOYAN ESTE CÓDIGO

Se les cuestionó a los practicantes de la comunidad de administración de proyectos sobre la identificación de los *valores en los que se basan sus decisiones y les guían en sus acciones*. Los valores definidos por la comunidad como más importantes fueron:

- Responsabilidad
- Respeto
- Justicia
- Honestidad.



- Este código reafirma estos valores como fundamentales.

☰ CONDUCTAS OBLIGATORIAS

• Los estándares obligatorios

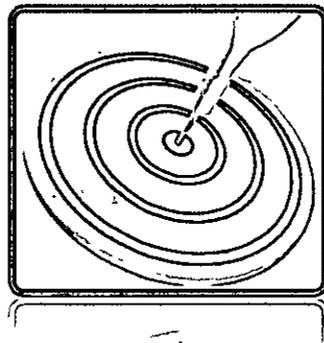
Establecen los requerimientos firmes, y en algunos casos limitan o prohíben conductas.



Los estándares obligatorios:
Establecen los requerimientos firmes, y en algunos casos limitan o prohíben conductas.

RESPONSABILIDAD

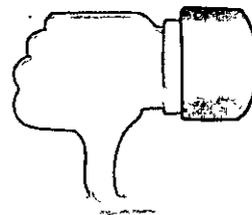
La responsabilidad, es nuestra obligación para tomar posesión de las decisiones que tomamos correctas o incorrectas y por las acciones que hacemos buenas o malas y las consecuencias que resulten.



RESPONSABILIDAD – ESTÁNDARES OBLIGATORIOS

Regulaciones y Requerimientos Legales:

- ✓ Nosotros conocemos y defendemos las políticas, reglas, regulaciones y leyes que gobiernan nuestro trabajo, profesional y actividades voluntarias.
- ✓ Reportamos conductas ilegales o no éticas en la administración y en caso de ser necesario a aquellos que fueron afectados por esas conductas



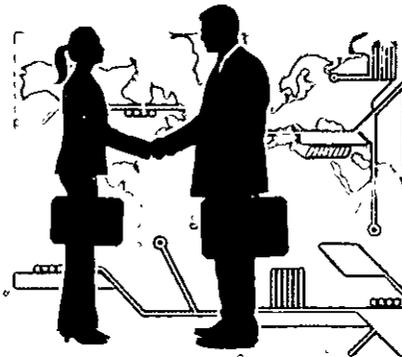
RESPONSABILIDAD – ESTÁNDARES OBLIGATORIOS

Denuncia de Quejas relacionadas con la Ética

- ✓ Denunciamos violaciones a este Código para la atención por el cuerpo apropiado para la resolución.
- ✓ Únicamente se realiza un expediente de las quejas cuando están soportadas por hechos.
- ✓ Se persigue con medidas disciplinarias contra aquellos individuos quienes toman venganza contra alguna persona por su preocupación por asuntos éticos.

RESPETO

Respeto: es nuestra obligación de demostrar un alto aprecio o consideración por nosotros mismos, por los otros y los recursos que nos han sido confiados.



 RESPECTO – ESTÁNDARES OBLIGATORIOS

- ✓ No ejercemos el poder de nuestra experiencia o posición para influir en las decisiones o acciones de otros para obtener un beneficio personal a sus expensas
- ✓ No cometemos actos de abuso contra otros
- ✓ Respetamos los derechos de propiedad de otros

 JUSTICIA

Justicia es nuestro deber de decidir con imparcialidad y objetividad.



Nuestra conducta debe ser libre de rivalidades, intereses personales, prejuicios y favoritismos.

JUSTICIA – ESTÁNDARES OBLIGATORIOS

Situaciones de Conflicto de intereses.



✓ Comunicamos cualquier conflicto de intereses reales o potenciales a los involucrados

✓ Cuando nos damos cuenta que tenemos un real o potencial conflicto de intereses, nos abstenemos de intervenir en el proceso de tomar decisiones o intentar influenciar la resolución, hasta que hemos dado a conocer a los involucrados afectados o tenemos un plan de mitigación y tenemos el consentimiento de los involucrados para proceder.

JUSTICIA – ESTÁNDARES OBLIGATORIOS

Favoritismo y Discriminación

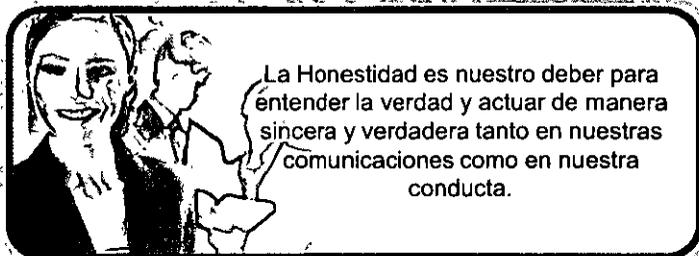
✓ No contratamos ni despedimos, premiamos o castigamos, recompensamos o negamos contratos basados en consideraciones personales, incluyendo de manera no limitativa, favoritismo, nepotismo, soborno

✓ No discriminamos a otros basados de manera no limitativa en: género, raza, edad, religión, incapacidad física, nacionalidad, u orientación sexual.

✓ Aplicamos las reglas de la organización sin favoritismos ni prejuicios



HONESTIDAD



HONESTIDAD – ESTÁNDARES OBLIGATORIOS

✓ No involucrarse en o perdonar conductas que engañan a otros, incluyendo de manera no limitativa, hacer falsas declaraciones, declarar la verdad incompleta, proveer información fuera de contexto u ocultando información, es decir, rendición de declaraciones falsas o incompletas.

✓ No caer en conductas deshonestas con la intención de obtener una ganancia personal a expensas de otros.

 **COMPETENCIAS PERSONALES**

Dinámica de Capacidad Analítica

5/100 puntos de calificación por concepto de participación

 **FRAMEWORK DEL DESARROLLO DE LAS
COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR DE PROYECTOS**

El Project Manager Competency Development Framework Provee la definición, estimación y desarrollo de las competencias para un Administrador de Proyectos.

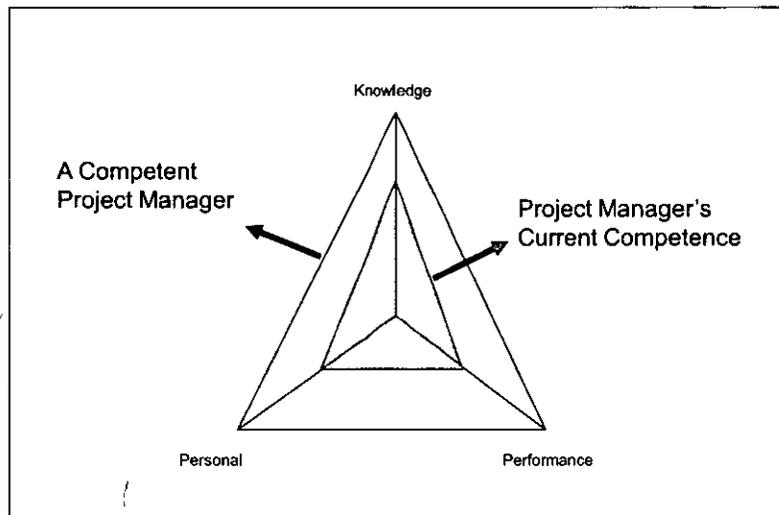
Provee una vista general de las habilidades y la conducta que se necesitará desarrollar como Administrador de Proyectos

COMPETENCIA

Es la habilidad y la capacidad necesaria para completar las actividades del proyecto.

Así mismo si los miembros del equipo del proyecto no poseen las competencias necesarias, el rendimiento puede verse amenazado.

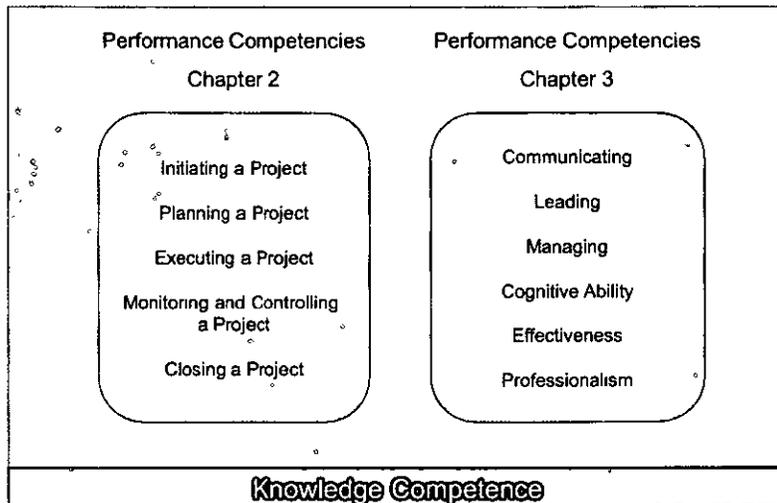
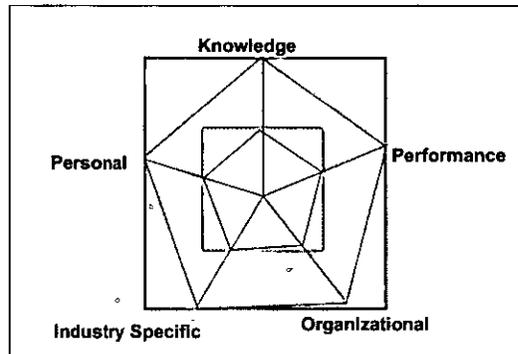
Aplicado en los proyectos, cuando el rendimiento se ve amenazado, se inician respuestas, tales como capacitación, contratación, cambios en el cronograma, o cambios en el alcance. Entre más proactivas sean estas respuestas, menor será el impacto.



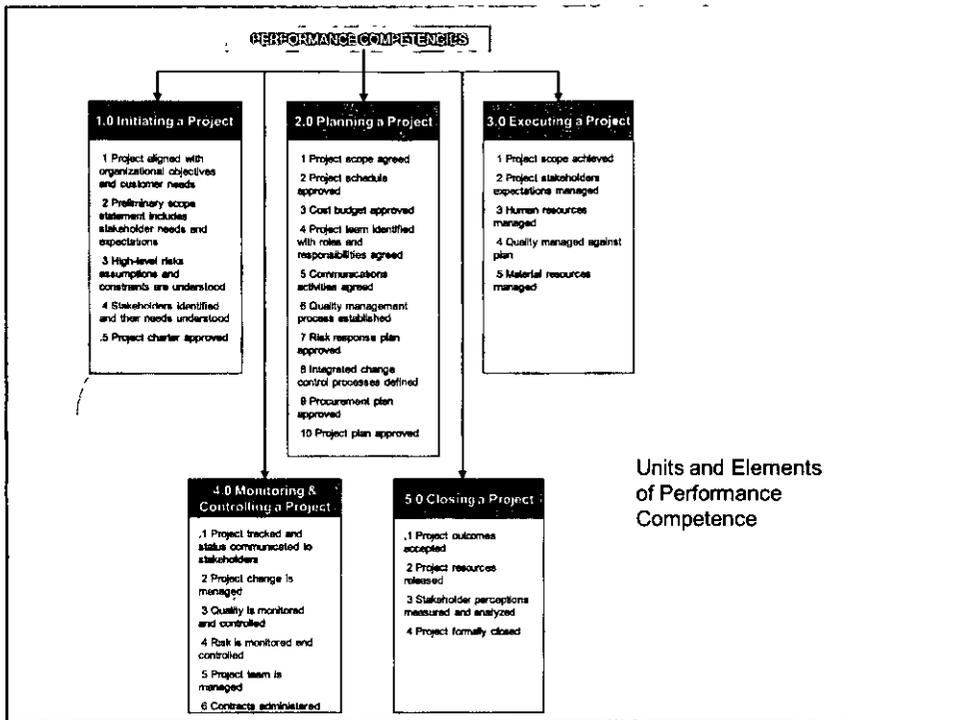
PMCD Framework dimensions of competence.

LA DIMENSIONES DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias consisten las siguientes dimensiones: Un Administrador de Proyectos debe satisfacerlas.



PMCD Framework graphical overview.



ESTRUCTURA DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES

Se agrupan de la siguiente forma:

- **Comunicación**
- **Liderazgo**
- **Administración**
- **Habilidades Cognitivas**
- **Efectividad**
- **Profesionalismo**

 ESTRUCTURA DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES**Comunicación:**

Intercambio efectivo, exacto, apropiado de información con los involucrados a través del uso de métodos apropiados y correctos

Liderazgo:

Persona que sirve de guía, inspirador y motivador de los miembros del equipo y de los involucrados en el proyecto para salir adelante y lograr los objetivos del proyecto

 ESTRUCTURA DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES**Administración:**

Administrar efectivamente el proyecto a través del desarrollo de los recursos humanos, financieros, material intelectual y recursos intangibles.

Habilidades Cognitivas:

Aplicar un sentido profundo de la percepción, discernimiento y juicio para dirigir efectivamente el proyecto en un ambiente cambiante y de constante evolución.

ESTRUCTURA DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES

Efectividad:

Producción de resultados deseados usando de manera correcta los recursos, herramientas y técnicas en todas las actividades de los proyectos.

Profesionalismo:

De acuerdo a las conductas éticas gobernadas por la Responsabilidad, Respeto, Justicia y Honestidad practicadas por el administrador de proyectos.

Anexos

**MODULO 4
Competencias personales y
Código de Conducta
Profesional**

Prof. Hideo Taniguchi
Septiembre 2010

CONDUCTAS OBLIGATORIAS Y DESEABLES

Para los valores anteriores se han definido estándares

- Obligatorios
- Deseables.



CONDUCTAS DESEABLES

• **Los estándares deseables:** Describen las conductas que como practicantes en la Administración de Proyectos, nos esforzamos en mantener.

Aunque apegarse a estos estándares no es fácilmente medible, conducirse de acuerdo con estos, es una expectativa de nosotros mismos.

**RESPONSABILIDAD – ESTÁNDARES DESEABLES**

Como practicante en la comunidad global de administración de proyectos:

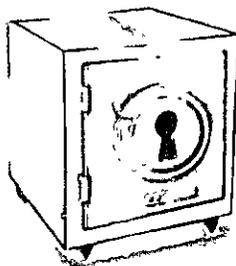
- ✓ Tomamos decisiones y realizamos acciones basadas en los intereses de la sociedad, seguridad pública y el ambiente.
- ✓ Aceptamos solo aquellas tareas que son consistentes con nuestro entorno, experiencia, habilidades y capacitación.
- ✓ Cumplimos a cabalidad las tareas a las que nos comprometemos.
- ✓ Hacemos lo que decimos que vamos a hacer.

RESPONSABILIDAD – ESTÁNDARES DESEABLES

- ✓ Cuando cometemos errores u omisiones tomamos el dominio y hacemos las correcciones expeditamente.
- ✓ Cuando descubrimos errores u omisiones causados por otros, se los comunicamos de manera apropiada tan pronto como los descubrimos.
- ✓ Aceptamos la responsabilidad por cualquier asunto como producto de nuestros errores u omisiones y sus consecuencias.

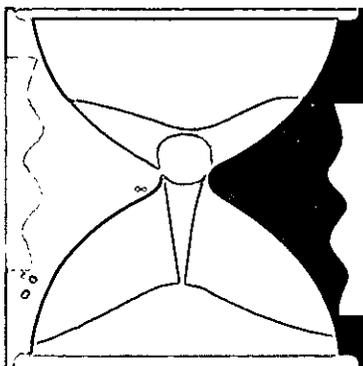
RESPONSABILIDAD – ESTÁNDARES DESEABLES

- ✓ Protegemos la propiedad y confidencialidad de la información que nos ha sido confiada.
- ✓ Respaldamos, damos soporte a este Código y lo aplicamos.



RESPETO

Estos recursos pueden incluir gente, dinero, reputación, la seguridad de otros y los recursos naturales o del medio ambiente



RESPECTO

Un ambiente de respeto genera confianza, seguridad y desarrollo de la excelencia fomentando la mutua cooperación. Un ambiente donde las diversas perspectivas y puntos de vista son alentados y valorados.

**RESPECTO – ESTÁNDARES DESEABLES**

Como practicante en la comunidad Global de administradores de proyectos:

✓ Nos informamos sobre las normas y costumbres de otros y evitamos caer en conductas que posiblemente se consideren irrespetuosas.



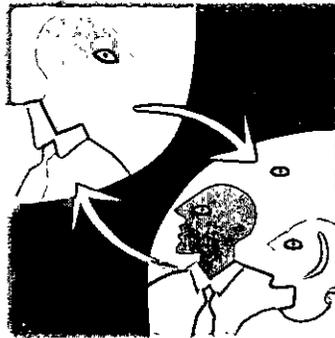
 RESPETO – ESTÁNDARES DESEABLES

✓ Escuchamos otros puntos de vista y buscamos entenderlos.



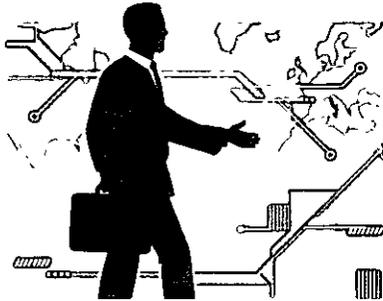
 RESPETO – ESTÁNDARES DESEABLES

✓ Nos acercamos directamente a aquellas personas con quien tenemos un conflicto o desacuerdo.



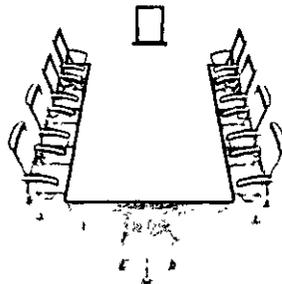
 RESPETO – ESTÁNDARES DESEABLES

✓ Nos conducimos de una manera profesional, aun cuando esto no es recíproco.



 JUSTICIA

Actuar de manera justa nos llevaría a analizar cuidadosamente, cada uno de los puntos de vista de los empleados y tomar las decisiones correctas.



 JUSTICIA – ESTÁNDARES DESEABLES

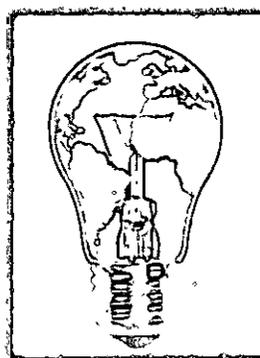
Como practicante en la comunidad global de administración de proyectos:



✓ Demostramos transparencia en nuestro proceso de toma de decisiones

 JUSTICIA – ESTÁNDARES DESEABLES

✓ Constantemente reexaminamos nuestra imparcialidad y objetividad, tomando las acciones correctivas apropiadas



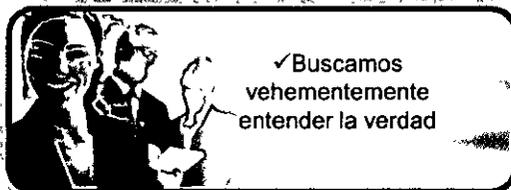
 JUSTICIA – ESTÁNDARES DESEABLES

✓ Proporcionamos igualdad de oportunidades para candidatos calificados.



 HONESTIDAD – ESTÁNDARES DESEABLES

Como practicante de la comunidad global de administración de proyectos:



✓ Somos verdaderos y sinceros en nuestras comunicaciones y nuestra conducta

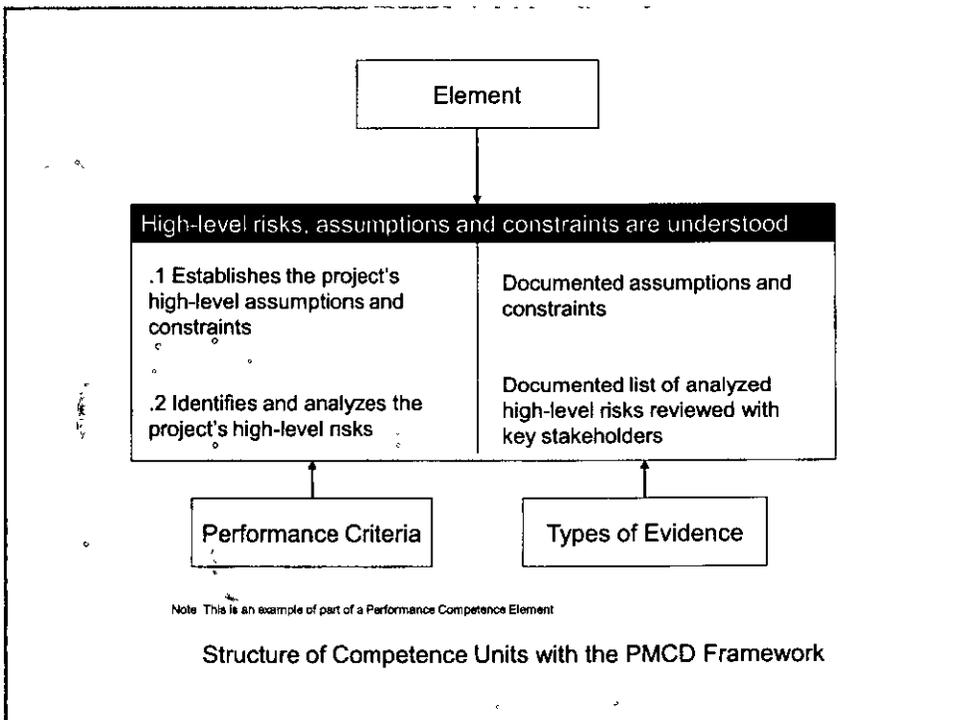
✓ Proveemos información correcta en el momento preciso

LAS DIMENSIONES DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias consisten en las siguientes dimensiones:

Conocimientos: Lo que el Administrador de Proyectos conoce acerca de la proceso en donde se aplicará, herramientas y técnicas para las actividades del proyecto.

Desempeño: La manera en que el Administrador de Proyectos aplica sus conocimientos para satisfacer los requerimientos del proyecto.



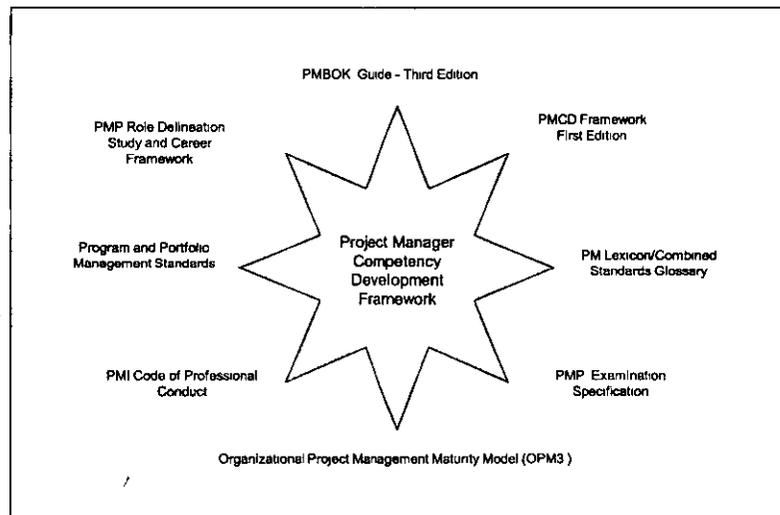


III LAS DIMENSIONES DE LAS COMPETENCIAS

Competencias personales: La manera como se conduce el Administrador de Proyectos al desarrollar las actividades dentro de un proyecto, sus actitudes y sus principales características personales.

Organización: El Administrador de Proyectos debe tener una visión organizacional.

Industria Específica: La manera en que el Administrador de Proyectos aplica sus conocimientos de un sector o industria específica para satisfacer los requerimientos del proyecto.



Points of alignment of PMCD Framework with PMI publications.

MODULO 4
Dinámica parte 1

Prof. Hideo Taniguchi
Septiembre 2010

Dinámica → Influenza AH1N1

Calificación: 5/100 puntos de la calificación final

- La influenza AN1H1 se tornó inmune a las vacunas desarrolladas, y se espera que mueran 600 personas en México, provocadas por esta enfermedad, mientras se desarrolla una nueva vacuna.
- Regalaremos para el cumpleaños de un amigo, un bastón de baseball y una pelota, que cuestan 110 pesos. El bastón cuesta 100 pesos.



Dinámica → Influenza AH1N1

Calificación: 5/100 puntos de la calificación final

Situación imaginaria: La influenza A1N1H1 se tornó inmune a las vacunas desarrolladas, y se espera que mueran 600 personas en México, provocadas por esta enfermedad, mientras se desarrolla una nueva vacuna. Se proponen dos programas de salud pública para combatir esta situación.

¿Cuál de los programa usted prefiere aplicar?

Las consecuencias de cada programa *están comprobadas científicamente* y apuntan que:

- Si el programa A es adoptado, 200 personas serán salvadas
- Si el programa B es adoptado, 1/3 de probabilidad de que las 600 personas serán salvadas, y 2/3 de probabilidad de que ninguna persona sea salvada.

A

Son los mismos conceptos numéricos, con preguntas diferentes

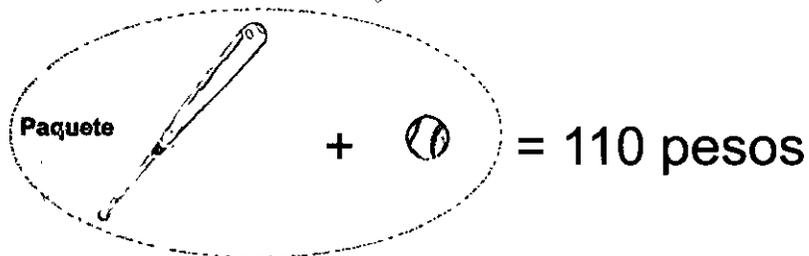
- Si el programa A es adoptado, 400 personas morirán
- Si el programa B es adoptado, 1/3 de probabilidad de que nadie morirá, y 2/3 de probabilidad de que 600 personas morirán.

B

Dinámica → Influenza AH1N1

Calificación: 5/100 puntos de la calificación final

Regalaremos para el cumpleaños de un amigo, un bastón de baseball y una pelota, que cuestan 110 pesos. El bastón cuesta 100 pesos.



¿Cuánto cuesta la pelota?

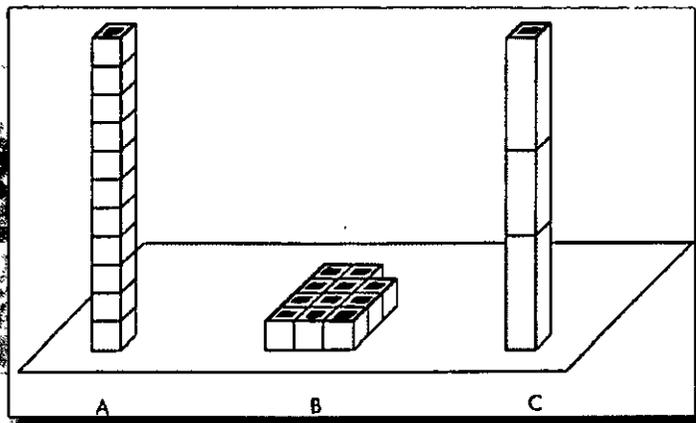
> 10 pesos

- ¿Cuánto mide cada caballo de la figura?

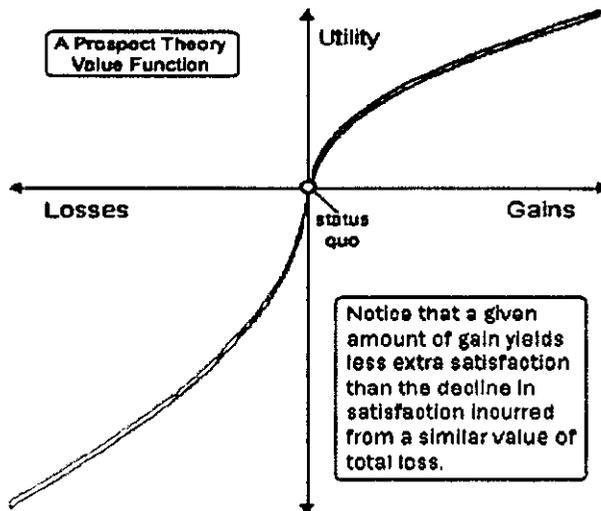


TEORÍA DE LA PERSPECTIVA

- Fue desarrollada por los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Twersky en 1979
- Ganó premio Nobel de Economía en 2002.
- Ejemplo 1: ¿Cuántos bloques hay?



TEORÍA DE LA PERSPECTIVA



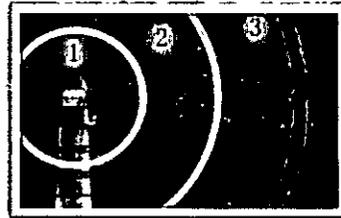
Preguntas para discusión

¿Qué ha aportado a **usted**, la lectura de la tarea?

¿Por qué alguien debe ser *liderado* por **usted**?

Recordatorio → Leyes Universales

$$E = M * c^2$$



1. **MENTE**
La realidad es mental. El universo es mental. Todo depende del punto de referencia mental.
2. **PARTE Y CONTRAPARTE**
Como es arriba, es abajo. Como es abajo, es arriba.
3. **DINAMICIDAD**
(Ejemplos: física cuántica, estrategias, conocimiento, etc.)
Nada está inmóvil. Todo se mueve. Todo vibra.

AGENDA

- Factores Clave de Éxito del Proyecto
- Definición
- Cualidades del Líder
- Teorías de Liderazgo
- Teorías de Comportamiento Humano
- Tipo de motivación
- Trabajo en equipo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL PROYECTO

Factores externos

- 1 Involucramiento del *Top Management*
- 2 Soporte del *Top Management*
- 3 Existencia de una estrategia de negocios
- 4 Soporte de conocedores del negocio
- 5 Buena administración del proyecto

Motivos de falla del proyecto	
Falta de soporte del lado del negocio	17%
Requerimientos incompletos	13%
Expectativas no definidas / no administradas	12%
Pérdida de utilidad estratégica del alcance	12%
Proyecto no alineado con la organización	10%

Factores interpersonales

Metodología

Project Support	Project Manager	Change Manager	Program Manager
Planeamiento	Planeamiento	Planeamiento	Liderazgo
Comunicación	Comunicación	Comunicación	Planeamiento
Adaptabilidad	Relaciones Humanas	Adaptabilidad	Relaciones Humanas
Metodología/Técnicas	Adaptabilidad	Relaciones Humanas	Comunicación
Proactividad/Iniciativa	Liderazgo	Liderazgo	Conocimiento del mercado
Trabajo en equipo	Metodología/Técnicas	Persuasión	Persuasión
Relaciones Humanas	Toma de decisión	Proactividad/Iniciativa	Adaptabilidad
Persuasión	Trabajo en equipo	Metodología/Técnicas	Toma de decisión
Liderazgo	Proactividad/Iniciativa	Toma de decisión	Proactividad/Iniciativa
Precisión / Perfección	Persuasión	Conocimiento del negocio	Metodología/Técnicas
Conocimiento del negocio	Conocimiento del mercado	Conocimiento del mercado	Trabajo en equipo
Toma de decisión	Precisión / Perfección	Trabajo en equipo	Conocimiento del negocio
Conocimiento del mercado	Conocimiento del negocio	Precisión / Perfección	Precisión / Perfección

Fuente: Arras People, <http://www.rraspeople.co.uk/projectmanagementbenchmarksurvey/2010/projectmanagementbenchmarksurveyreport2010.html>

DEFINICIÓN

- **Liderazgo**
 - “Es la habilidad de persuadir a otros, para que alcancen objetivos, con entusiasmo; es el elemento humano que une a un grupo y lo motiva hacia las metas.” (Keith Davis)
 - “Es el proceso de influir en el comportamiento de un individuo o grupo, para alcanzar objetivos, en una situación dada.” (Hersey y Blanchard)
- **Líder**
 - Persona más influyente dentro de un grupo.
 - Capaz de conducir al grupo hacia sus objetivos.
 - Persona central que constituye el punto focal de la conducta de un grupo

DEFINICIÓN

- **Niveles de Liderazgo ***
 - Nivel 1: Persona altamente capaz
 - Nivel 2: Miembro importante del equipo
 - Contribuye a los objetivos del equipo, trabaja efectivamente con otras personas
 - Nivel 3: Administrador competente
 - Organiza personas y recursos para alcanzar objetivos
 - Nivel 4: Líder efectivo
 - Comprometimiento y vigoroso seguimiento hacia la visión, estimula a los grupos a alcanzar alto desempeño y altos estándares
 - Nivel 5: Líder Ejecutivo
 - Humildad personal + Carácter Profesional

*Artículo: Level 5 Leadership, By Jim Collins.

DEFINICIÓN

- Líder versus Administrador *

Líder	Administrador
Configuración de la dirección	Planeación y Presupuesto
Alineación de las personas	Organización y estructuración del equipo
Motivación e Inspiración	Control de actividades y solución de problemas

*Artículo: What Leaders Really Do, by John P. Kotter.

DEFINICIÓN

- Etapas del liderazgo
 - Visión: define un resultado relevante para el seguidor
 - Libertad: permite que el seguidor seleccione el camino
 - Capacitación: en los casos necesarios, enseña cómo llegar
 - Reconocimientos: premios o castigos al llegar al resultado

 DEFINICIÓN

- Administración Eficaz*
 - Administración del Tiempo
 - ¿En qué puedo aportar?
 - Enfoque en las Fortalezas
 - Primero, las cosas principales
 - Elementos de la toma de decisiones
 - Decisiones efectivas

*Libro: The effective Executive, by Peter F. Drucker

 CUALIDADES DEL LÍDER

- Mitos Populares *
 - Cualquier uno puede ser líder
 - Los líderes tienen buenos resultados de negocio
 - Personas que llegan a la cima son líderes
 - Los líderes son buenos entrenadores

*Artículo: Why Should Anyone be Led by You, by Robert Coffee & Gareth Jones.

 CUALIDADES DEL LÍDER

- Características poco conocidas
 - Enseña sus debilidades
 - tiene sensibilidad aguda al que ocurre en el entorno
 - Preocupación sincera
 - Crea puntos de diferenciación

* Artículo: Why Should Anyone be Led by You, by Robert Coffee & Gareth Jones.

 CUALIDADES DEL LÍDER

- Administrando su jefe*
 - Estilos de trabajo compatibles (Auditivos y Visuales)
 - Pregunte, no haga suposiciones
 - Mantenga informado (buenas y malas noticias)
 - Promesas (Cumplimiento y honestidad)
 - Preocupación con el uso del tiempo del jefe

*Managing Your Boss, by John J. Gabarro & John P. Kotter

■ CUALIDADES DEL LÍDER

- Debilidades del Líder
 - Sobredirigir y microadministrar (incapaz de delegar)
 - Insensible hacia otros (brusco, intimidante, mandón, frío, indiferente, arrogante)
 - Incapaz de implementar autoridad eficazmente
 - Incapaz de adaptarse (situación, jefe)
 - ¿Otras?
- Fortalezas del Líder
 - Se discutirán las fortalezas en la parte de Inteligencia emocional aplicada al liderazgo

■ TEORÍAS DE LIDERAZGO

UNIDIMENSIONALES

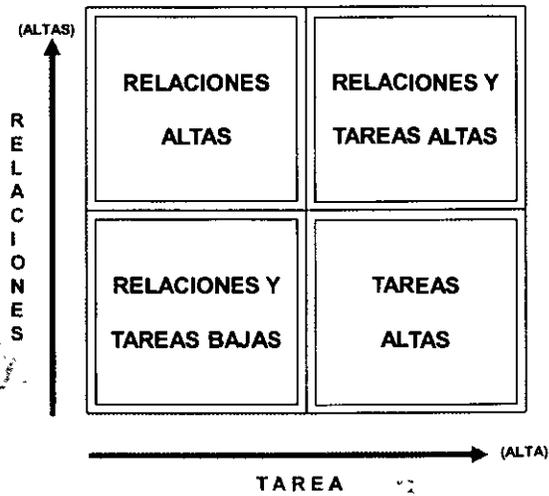
Consideran que se puede ser un buen líder basándose en una sola dimensión o aspecto:

- De la autoridad formal que nace del puesto que se ocupa.
 - Poder legítimo, poder coercitivo y de recompensas.
- De la personalidad: extroversión, atractivo personal, capaz de inspirar fuerza, y motivación.
 - Poder carismático e influencia por inspiración
- Centrado en el trabajo: definir objetivos, administrar, cuidar la calidad de los resultados.
 - Poder experto.
- Centrado en las personas: la influencia nace de la relación personal con los subordinados.



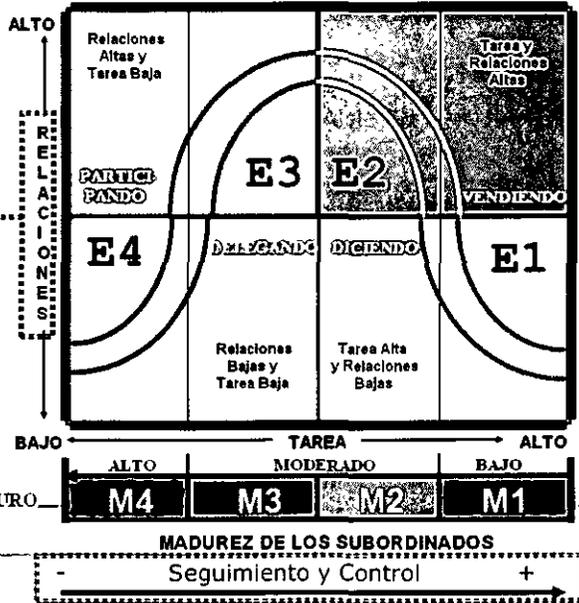
TEORÍAS DE LIDERAZGO

BIDIMENSIONALES: Grid Gerencial



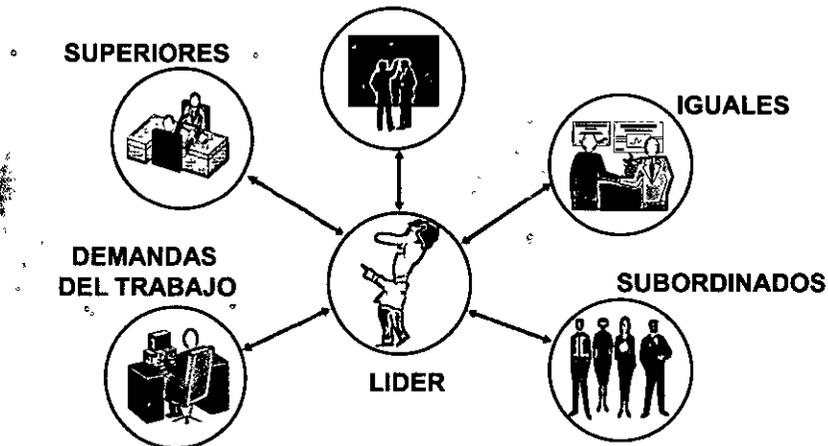
Tridimensionales: Liderazgo Situacional

Interacciones Personales



TEORÍAS DE LIDERAZGO

TRIDIMENSIONALES: Liderazgo Situacional



CUALIDADES DEL LÍDER

Inteligencia emocional aplicada al liderazgo*

- "Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil.
 • Pero estar furioso con
 la **persona** correcta,
 en la **intensidad** correcta,
 en el **momento** correcto,
 por el **motivo** correcto,
 y de la **forma** correcta... **eso no es fácil.**" (Aristóteles)
- "Comprender el poderoso papel de las emociones en el lugar de trabajo es lo que diferencia a los mejores líderes... esta tarea emocional del líder es primal, es el acto más importante de liderazgo" (Goleman, Boyatzis y McKee)
- "Debemos de tener cuidado en no hacer del intelecto nuestro dios. Tiene, por supuesto, poderosos músculos, pero no tiene personalidad. El intelecto no puede liderar, puede sólo servir". (Albert Einstein)

*Material con base en
 Artículo: What Makes a Leader, by Daniel Goleman
 Libro: Primal Leadership (Realizing the Power of Emotional Intelligence),
 by Daniel Goleman & Richard Boyatzis & Annie McKee



 CUALIDADES DEL LÍDER

Inteligencia emocional aplicada al liderazgo (Libro PrimalLeadership)

COMPETENCIAS PERSONALES

- Autoconciencia
 - Autoconocimiento emocional
 - Autoevaluación precisa
 - Autoconfianza
- Automanejo
 - Autocontrol emocional
 - Transparencia
 - Adaptabilidad
 - Iniciativa
 - Optimismo y automotivación

 CUALIDADES DEL LÍDER

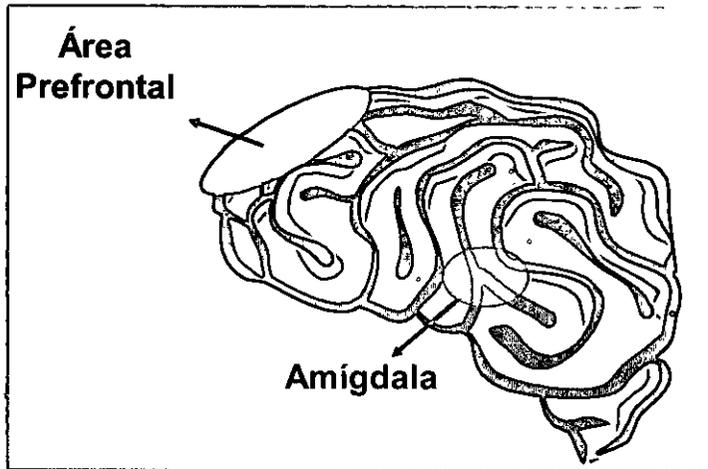
Inteligencia emocional aplicada al liderazgo (Libro PrimalLeadership)

- Conciencia Social
 - Empatía
 - Conciencia organizacional
 - Servicio
- Manejo de Relaciones
 - Influencia y asertividad
 - Manejo de conflicto
 - Constructor de vínculos
 - Liderazgo inspiracional
 - Trabajo en equipo y colaboración

 CUALIDADES DEL LÍDER

Inteligencia emocional aplicada al liderazgo (Libro Primal Leadership)

- Neuroanatomía del liderazgo



 CUALIDADES DEL LÍDER

γΝΟΣΤΙ ΤΕ ΑΥΤΩΝ
(nosce te ipsum)



¿Cómo podemos intentar ser buenos líderes sin conocernos nosotros mismos?

CUALIDADES DEL LÍDER

Auto conocimiento

El Liderazgo no es una receta de cocina ni una caja de herramientas, es un **proceso**. Trasciende el desarrollo individual:

- **Profundizar** en el auto-conocimiento de cada uno.
- **Entender** cómo su perfil individual impacta su manera de liderar y formar equipos.
- **Elaborar y ejecutar** un desarrollo de sí mismo, con énfasis en habilidades de liderazgo.



• Valores

- creencias duraderas de que un comportamiento o tipo de existencia es social o personalmente preferible a otro

• Sistema de Valores

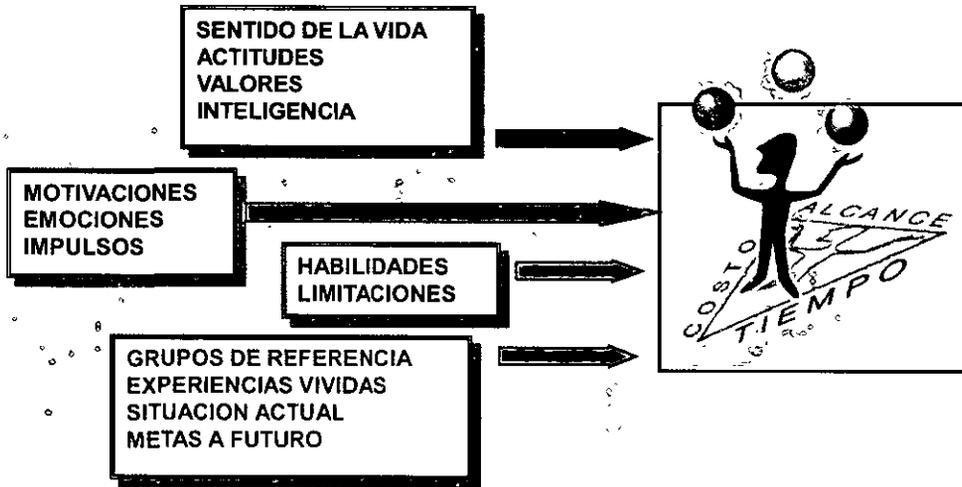
- organización duradera de creencias a lo largo de un continuo de importancias relativas

→ Ejemplos:

Teórico	=	Verdad
Económico	=	Dinero
Estético	=	Belleza
Social	=	Altruismo
Político	=	Poder, influencia
Religioso	=	Unión trascendente

TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

- Características individuales



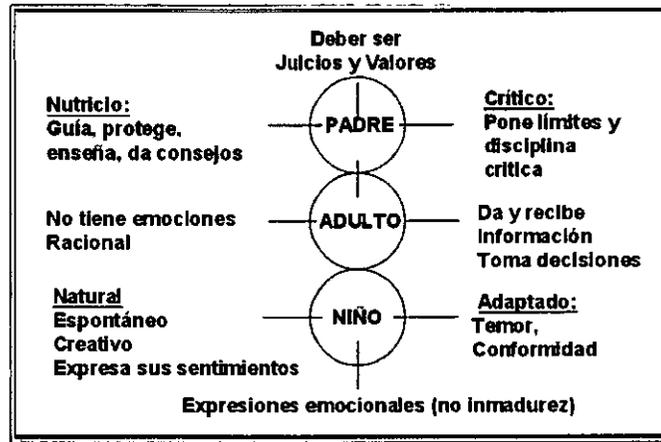
TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

- Rendimiento en el Trabajo



☰ TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

• Análisis Transaccional



☰ TIPO DE MOTIVACIÓN

- Extrínseca (teoría X)
- Intrínseca (teoría Y)
- Transcendente (teoría Z)

TIPO DE MOTIVACIÓN – EXTRÍNSECA (TEORÍA X)

Se logra a través de premios y/o castigos que otorga un agente externo, que busca modificar la conducta.

- Nos enseña como dar incentivos y castigos.
- Funciona mejor con personal menos capacitado, para trabajos rutinarios o aburridos

• Teorías Extrínseca:

- Reforzamiento de Skinner
- Equidad
- Expectativas de Vroom.

TIPO DE MOTIVACIÓN – EXTRÍNSECA (TEORÍA X)

• Skinner → Dar Reforzamientos

- Reforzar Conductas Deseables:
 - Otorgar recompensas atractivas para el sujeto o grupo (reforzamiento positivo)
 - Evitar consecuencias desagradables que fortalecen la conducta deseada (reforzamiento negativo)
 - Usar programas de reforzamiento intermitente (no continuo) de respuesta o de tiempo
- Castigar Conductas Indeseables:
 - Dar estímulos desagradables ante conductas negativas graves

TIPO DE MOTIVACIÓN – INTRÍNSECA (TEORÍA Y)

- Lo que motiva nace del trabajo en sí mismo: interesante, variado; permite la participación y otorga “empowerment”.
- Nos enseña como diseñar puestos motivante .
- Funciona mejor con personal capacitado, maduro y auto-motivado.
- Teorías: Enriquecimiento de puesto, Características de los puestos, APO.

TIPO DE MOTIVACIÓN – TRANSCENDENTE (TEORÍA Z)

- Lo que motiva es el bien que se hará a otra persona, a la sociedad o a un ideal.
- Nos enseña a cumplir con el compromiso social de la empresa y a vivir valores.
- Funciona mejor con personas maduras, espirituales, que buscan trascender.
- Teorías: Nuttin y Viktor Frank.

≡ TIPO DE MOTIVACIÓN

• **Conclusión**

Para lograr el compromiso y la motivación del personal, un buen líder deberá combinar sabiamente los tres tipos de motivación:

- Extrínseca
- Intrínseca
- Trascendente

...de acuerdo al nivel y madurez del personal.

≡ TRABAJO EN EQUIPO

• **Grupo**

– Conjunto de personas que interactúan unas con otras directamente, que se perciben a sí mismas como un grupo y que persiguen objetivos comunes.

– Es un grupo de personas que se sienten comprometidas e identificadas con un objetivo común, que en forma interdependiente obtienen resultados de alta calidad que exceden las capacidades individuales y disfrutan al hacerlo.

 TRABAJO EN EQUIPO

• **Comparación**

	Grupo	Equipo
Liderazgo	Centralizado	Compartido
Responsabilidad	Individual	Individual y grupal
Propósito	Igual al de la organización	Específico al equipo
Productos del trabajo	Individuales	Colectivos
Medida de la Efectividad	Indirecta por aportación a la organización	Directa por resultados del equipo
Organización	Discuten y delegan	

 TRABAJO EN EQUIPO

• **Tipo de Trabajo**

Grupo	Equipo
<ul style="list-style-type: none"> •Una persona posee todos los elementos para realizar la tarea sola •Existe presión de tiempo •Los miembros pueden realizar cada uno su parte del trabajo •La empresa tiene poco presupuesto •Enfoque a la tarea: lo importante es realizar el trabajo con eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> •La tarea requiere de conocimientos, habilidades o experiencias múltiples •Se cuenta con el tiempo suficiente para reunir al grupo y discutir el problema •Los miembros son interdependientes para lograr hacer la tarea •Se cuenta con el dinero para cubrir los costos del equipo •Enfoque al proceso: mejorar la capacidad de comunicación, liderazgo, manejo de conflictos y toma de acuerdos



TRABAJO EN EQUIPO

• **Preguntas** para formar un grupo o equipo

Misión y objetivos	¿Para que estamos aquí?
Actividades, funciones	¿Cómo debemos organizarnos y como trabajaremos para lograr nuestros objetivos?
Líder, responsables	¿Quién estará a cargo ?
Clientes, superiores	¿Quién se preocupara por nuestro desempeño?
Remuneración, desarrollo, aprendizaje	¿Qué beneficio vamos a recibir al trabajar en equipo?
Coordinación	¿Cómo encajaremos con otros equipos y personas?

TRABAJO EN EQUIPO

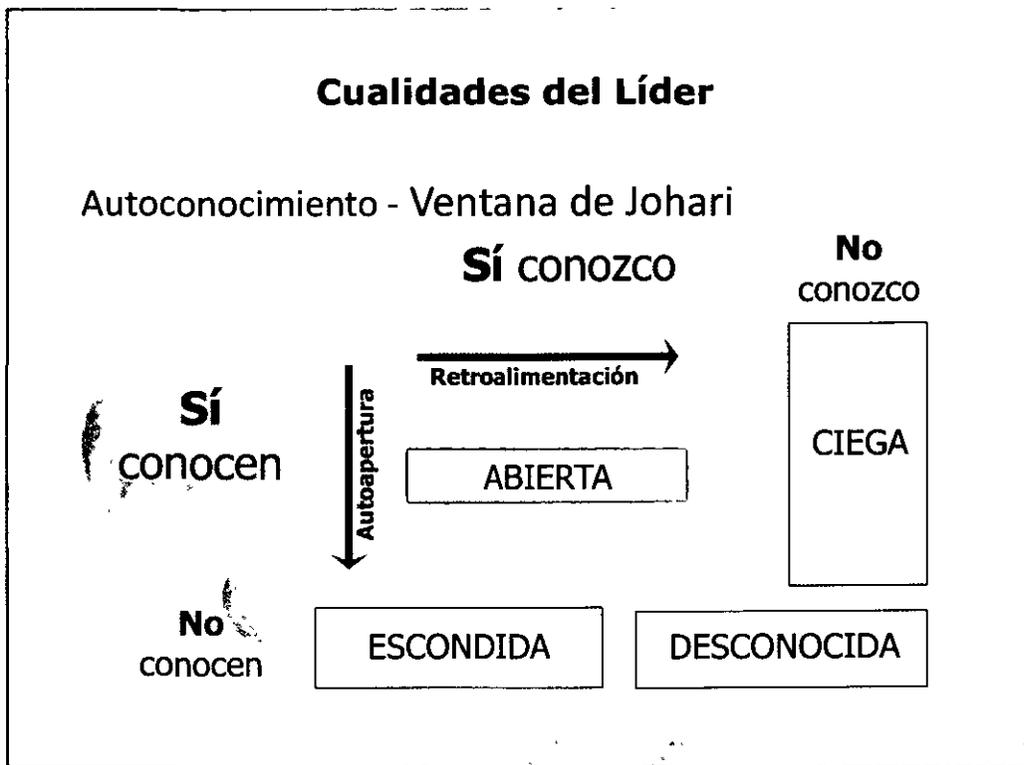
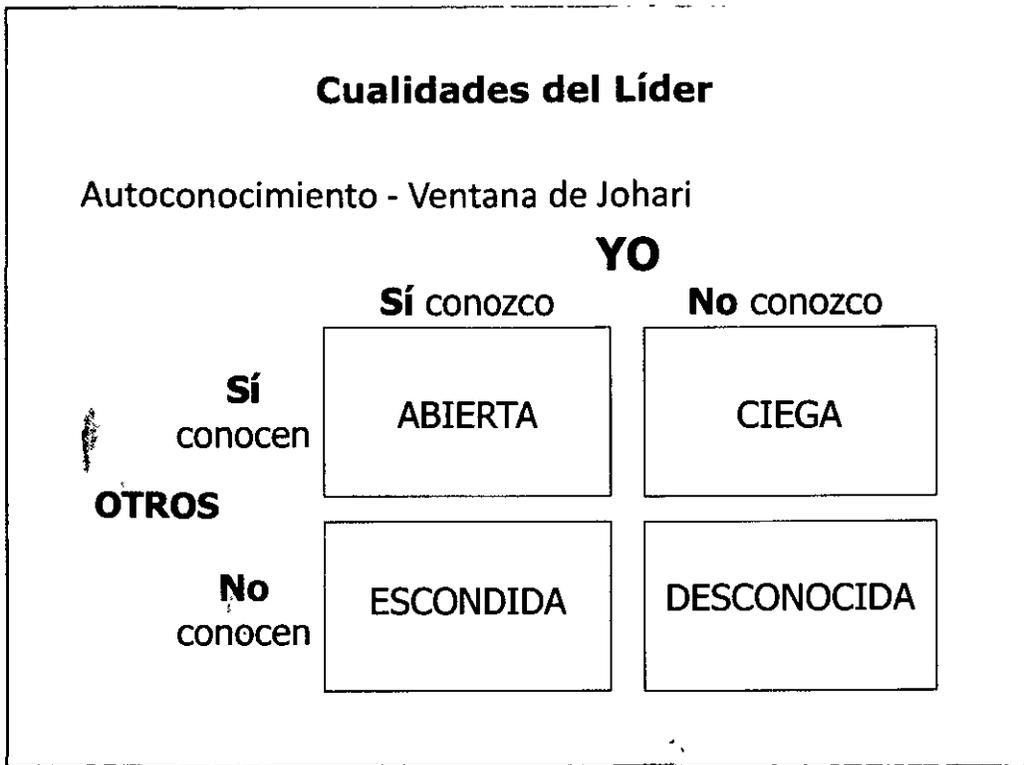
• **Conflicto**

 TRABAJO EN EQUIPO

- **FSNP**
 - Form
 - Storm
 - Norm
 - Perform

 ANEXOS

- What Leaders Really Do
 - By John P. Kotter
- Why Should Anyone be Led by You
 - By Robert Coffee & Gareth Jones
- Level 5 Leadership
 - By Jim Collins
- (Libro) The effective Executive
 - by Peter F. Drucker
- Manage oneself
 - by Peter F. Drucker
- Managing Your Boss
 - By John J. Gabarro & John P. Kotter
- What Makes a Leader
 - By Daniel Goleman
- (Libro) Primal Leadership (Realizing the Power of Emotional Intelligence)
 - By Daniel Goleman & Richard Boyatzis & Annie Mckee
- Women and the labyrinth of leadership
 - By Alice H. Eagly and Linda L. Carli
- Liderazgo latino americano
 - By Estudio Globe 2004



Trabajo en Equipo

- **Matrix RAM o RACI**

- RAM = Responsibility assignment matrix
- RACI = Responsible, Approver, Consulted, Informed

- **Matrix RAM o RACI, ejemplo**

RAM Responsibility assignment matrix	Local Call Center Admin Laura Guerez	Local Business Enriqueta Reyes GIS WEB-E team Porfino Avila Content Coordinator Ala Agilar	Business Project Manager Enriqueta Reyes	Local IT Jose Luis Mojca	Local IT Project Manager Hideo Taniguchi	IT Sponsor Juan C Corral
Test 001 - Representative Input	Consulted	Responsible	Approver	Informed	Consulted	Informed
Test 002 - Sending the Order	Consulted	Informed	Informed	Responsible	Approver	Informed
Test 003 - Update Internet Database	Consulted	Informed	Informed	Responsible	Approver	Informed
Test 004 - Order Detail Report	Consulted	Responsible	Approver	Informed	Consulted	Informed
Test 005 - Password Update	Consulted	Responsible	Approver	Informed	Consulted	Informed
Test 008 - Login	Consulted	Responsible	Approver	Informed	Consulted	Informed
Test 009 - Terms and Conditions	Consulted	Responsible	Approver	Informed	Consulted	Informed
Test 010 - Representative Login	Consulted	Responsible	Approver	Informed	Consulted	Informed

RAM Responsibility assignment matrix	Local Call Center Admin Laura Guerez	Local Business Enriqueta Reyes GIS WEB-E team Porfino Avila Content Coordinator Ala Agilar	Business Project Manager Enriqueta Reyes	Local IT Jose Luis Mojca	Local IT Project Manager Hideo Taniguchi	IT Sponsor Juan C Corral
Test 001 - Representative Input	C	R	A	I	C	I
Test 002 - Sending the Order	C	I	I	R	A	I
Test 003 - Update Internet Database	C	I	I	R	A	I
Test 004 - Order Detail Report	C	R	A	I	C	I
Test 005 - Password Update	C	R	A	I	C	I
Test 008 - Login	C	R	A	I	C	I
Test 009 - Terms and Conditions	C	R	A	I	C	I
Test 010 - Representative Login	C	R	A	I	C	I

AGENDA

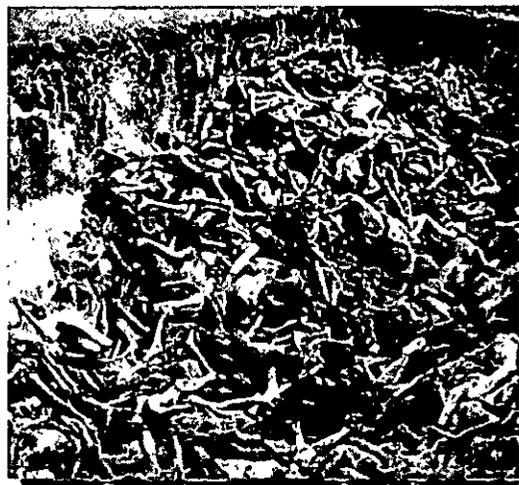
- Factores que afectan el Liderazgo
 - Comportamiento
 - Cultura

AGENDA

• $C=f(p,e)$

El comportamiento es el resultado de la función del entorno y la persona:

- Las personas son subjetivas conforme la perspectiva mental
- El entorno es poderoso



Corpses in mass grave at Auschwitz

JUST
FOLLOWING
ORDERS
GORDENS

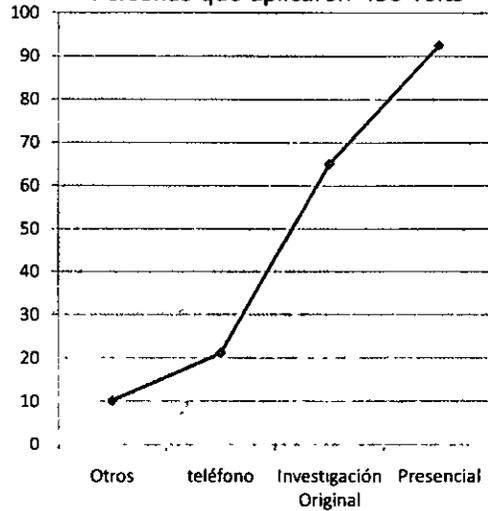


Todas las 19 variaciones del experimento de Stanley Milgram, tuvieron resultados semejantes para el porcentaje de personas que hicieron "toques eléctricos hasta la muerte", que aplicaron el voltaje máximo de 450 Volts



Fuente: Milgram, S. (1974). Autoridad y Obediencia. Harper and Row. New York.

Personas que aplicaron 450 volts



CONTEXTO

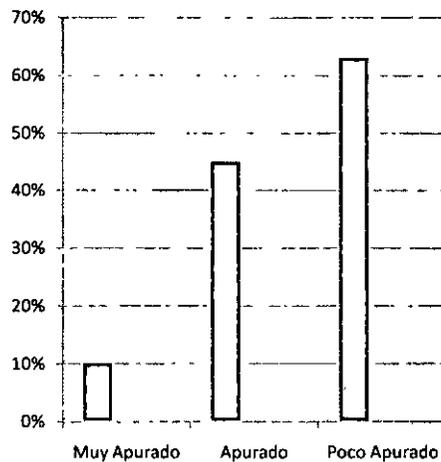
La falta de tiempo afecta:

- Precisión de la decisión
- Desarrollo del equipo
- Rapport

El conflicto de interés afecta:

- Objetivos comunes
- Relaciones de largo plazo
- Pertenencia al equipo

El Buen Samaritano que ayuda



Fuente: Darley, J. M., and Batson, C.D., "From Jerusalem to Jericho", 1973

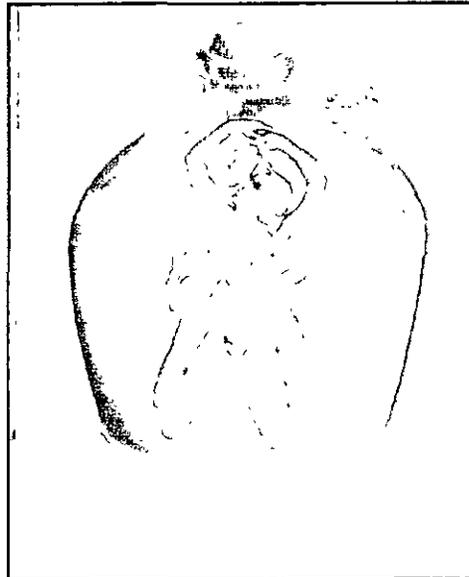


 CULTURA

• Subjetividad

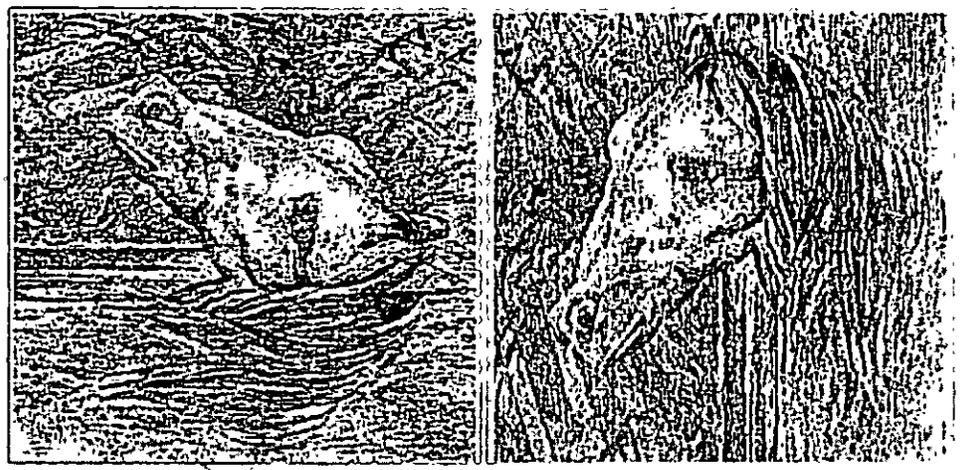
- Debido a la subjetividad, una misma cosa puede ser interpretada con una perspectiva diferente
- Dentro de un mismo grupo cultural, la subjetividad de las personas es similar
- Entre grupos culturales diferentes, la subjetividad genera los fenómenos culturales
- Para administrar en culturas diferentes es necesario administrar la subjetividad

Describe los dibujos



Los niños describen son delfines

¿Rana o Caballo?

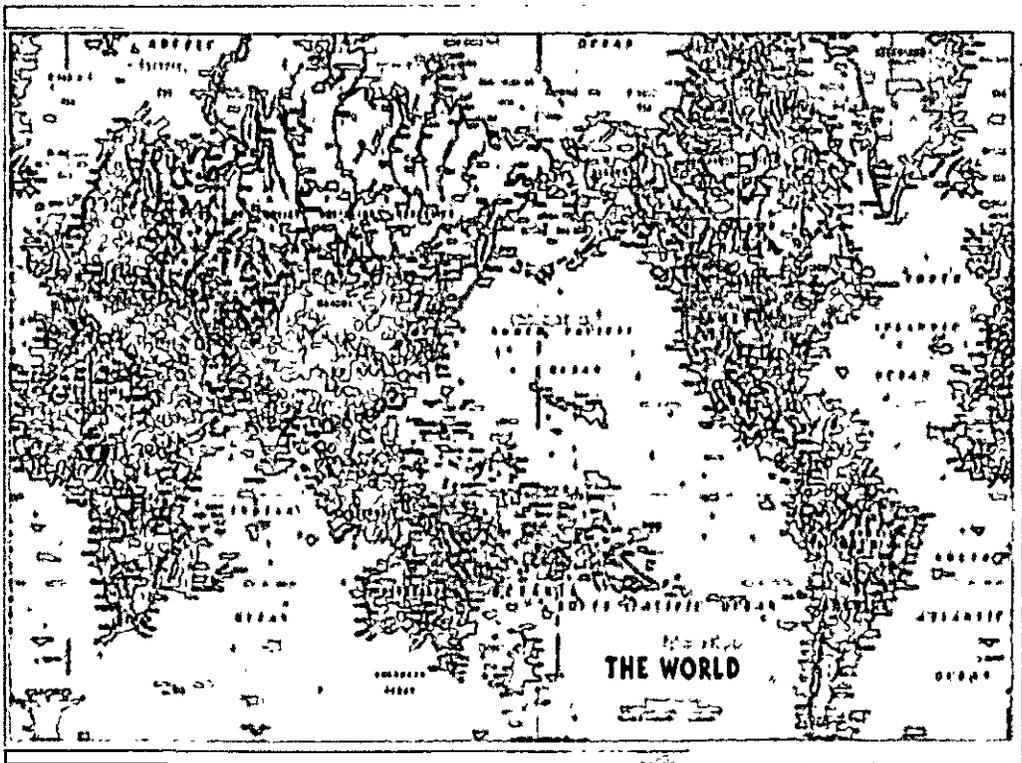
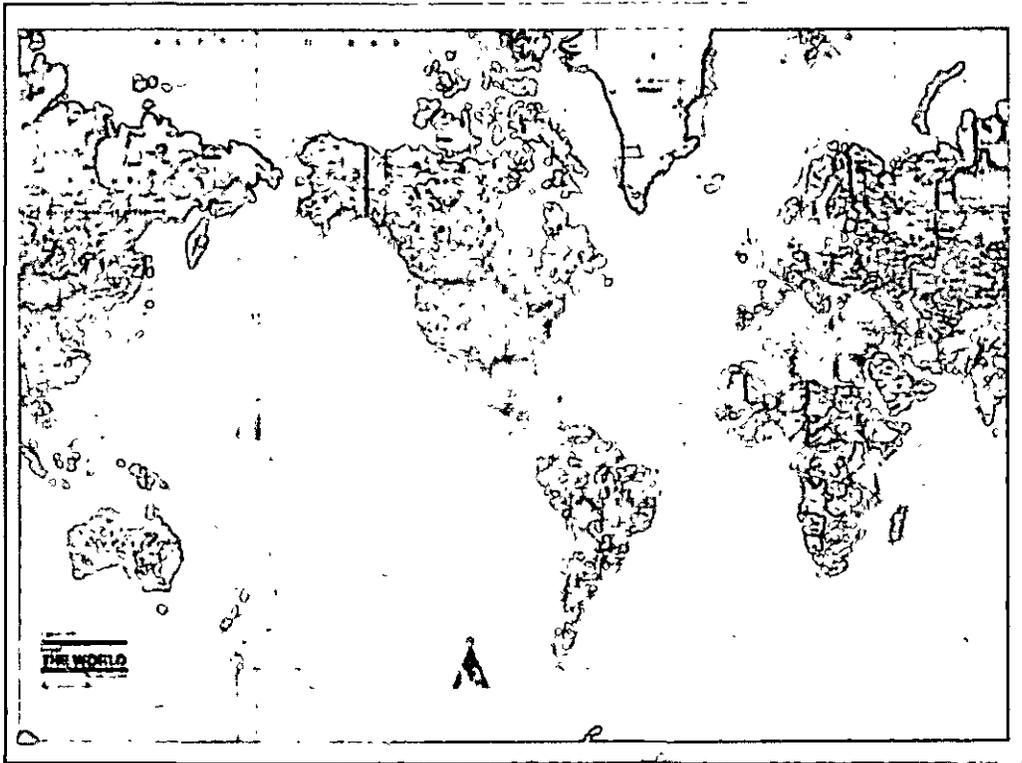


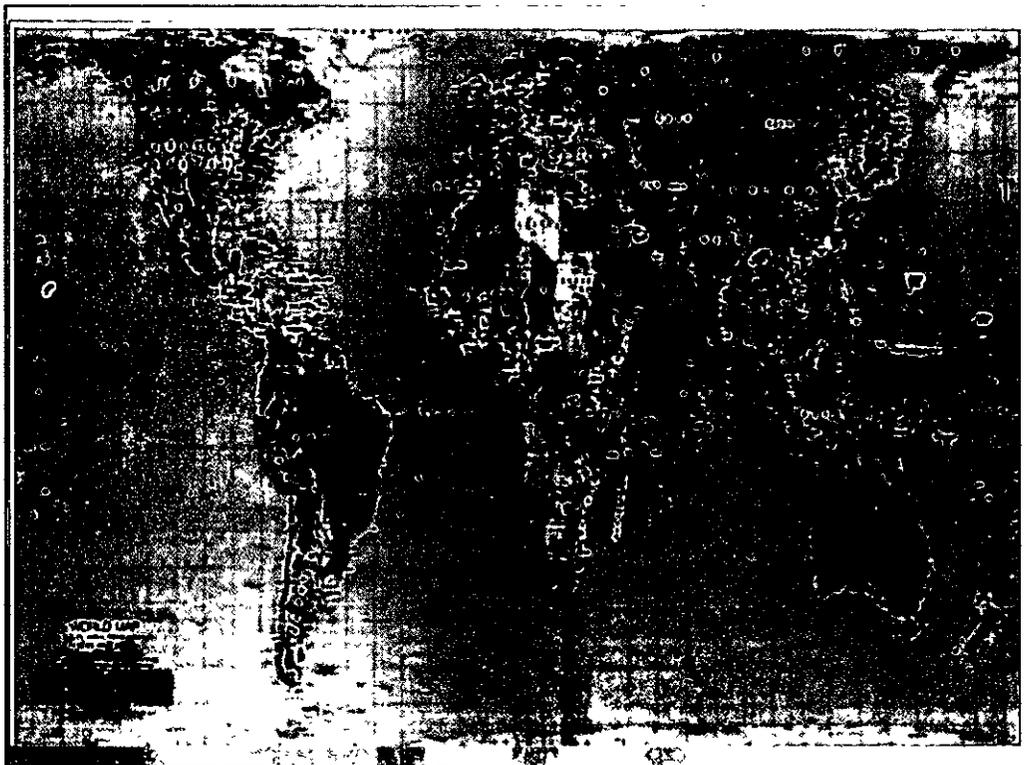
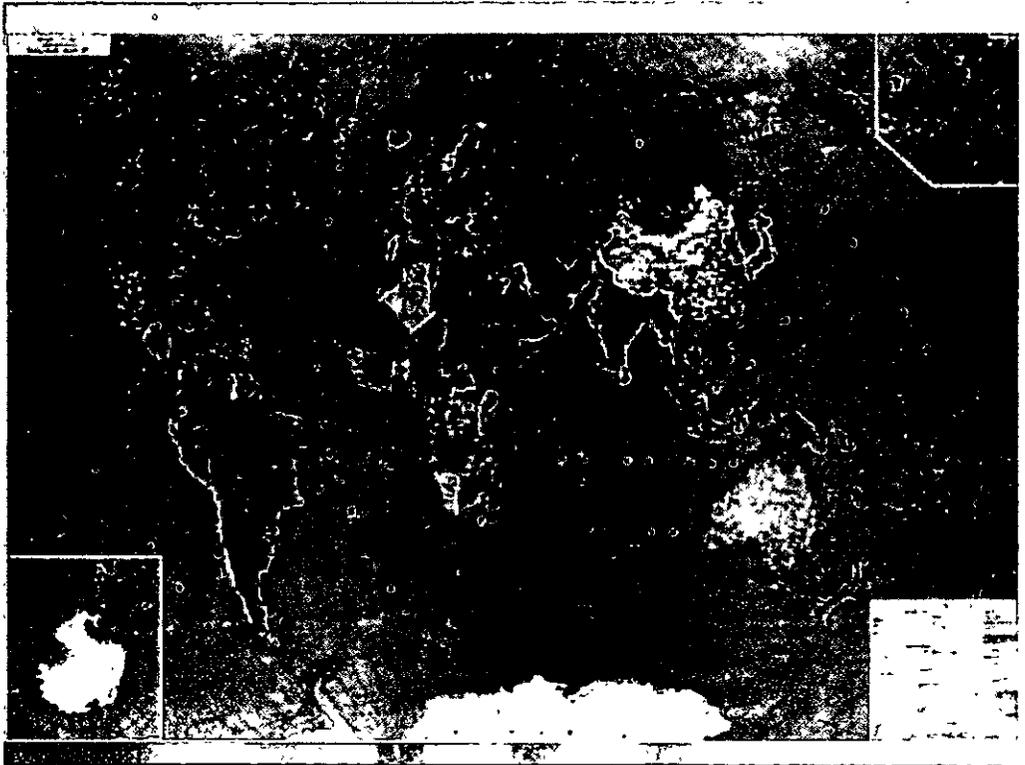
Rana

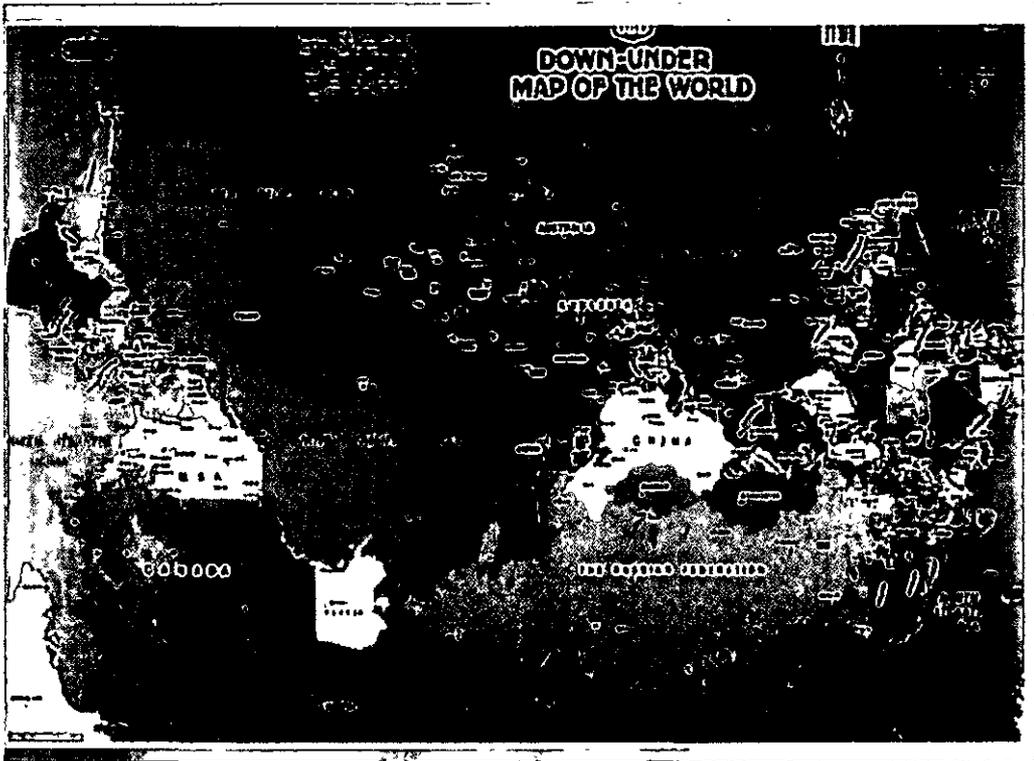
Caballo

¿Joven o Anciana?









- **Conflicto de culturas**

- Diferentes perspectivas sobre "cuál es la verdad"
- Diferentes interpretaciones
- Diferentes formas de interacción
- Ethocentrismo: usar solamente la perspectiva de su cultura

- **El enfoque cultural**

- Es como un mapa que usted tiene en su mente
- Es su perspectiva del problema