



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

CURSOS INSTITUCIONALES

TALLER DE ACTUALIZACIÓN
Y PROFESIONALIZACIÓN
DE JEFES DE OFICINA

Del 04 al 15 de Agosto del 2003

APUNTES GENERALES

CI - 175

Instructor: Lic. Elsa Lizarraga González
DELEGACIÓN COYOACÁN
AGOSTO DEL 2003

CURSO PARA JEFES DE OFICINA

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso, los participantes serán capaces de Tomar decisiones de forma más asertiva, delegar adecuadamente responsabilidades a los colaboradores, administrando tiempo, recursos, teniendo las herramientas necesarias para ser líderes de un grupo de trabajo.

CURSO DE ACTUALIZACION JEFES DE OFICINA.

ÍNDICE

I.- CONCEPTUALIZACIÓN

- 1.1. Administración
- 1.2. Toma de decisiones
- 1.3. Administración del tiempo
- 1.4. Grupo y equipo
- 1.5. Delegación de funciones
- 1.6. Toma de decisiones
 - 1.6.1. Pasos para la toma de decisiones
 - 1.- Enunciado de la decisión
 - 2.- Establecer objetivos
 - 3.- Clasificarlos
 - 4.- Disponer de alternativas
 - 5.- Evaluarlas
 - 6.- Considerar los riesgos

II. LIDERAZGO

- 2.1. Principios
- 2.2. Estilos de liderazgo
- 2.3. Niveles de desarrollo del líder
- 2.4. Niveles de desarrollo del colaborador
- 2.5. Diferencia entre líder y jefe

III. EQUIPOS

- 3.1. Diferencia entre grupo y equipo
- 3.2. Premisas para funcionamiento de los equipos
- 3.3. Fases por las que atraviesan los equipos
- 3.4. Equipos de alto rendimiento

IV: ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

EJERCICIOS PRÁCTICOS

BIBLIOGRAFIA

I.- CONCEPTUALIZACIÓN

ADMINISTRACIÓN:

TOMA DE DECISIONES

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

GRUPO

EQUIPO

DELEGACIÓN DE FUNCIONES:

PRINCIPALES ACTIVIDADES COMO JEFE DE UNA OFICINA

Como responsable de una sección, departamento , gerencia, una de las metas primarias es cumplir satisfactoriamente con tus responsabilidades. Esto incluye las necesidades de los clientes (internos: otras áreas o departamentos y externos) y a los colaboradores que dependen de ti. Por lo que, debes realizar una serie de actividades.

Planear: Crear un diseño para la acción del futuro

Organizar: Identificar y asignar los recursos necesarios

Tomar decisiones Investigar situaciones y elegir una acción

Comunicar Dar y recibir retroalimentación

Motivar Utilizar las habilidades de relaciones humanas para estimular la productividad de los colaboradores.

Actuar Implementar planes y acciones

Controlar Medir el desempeño con respecto a los planes

Evaluar Analizar los resultados respecto al esfuerzo, tiempo y costo

Conducir Mostrar mediante el ejemplo que el equipo de tu oficina es productivo, profesional y positivo.

**ACLARA OBJETIVOS
ORGANIZA ALTERNATIVAS
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

¿QUÉ ES LA TOMA DE DECISIONES?

Elección de la alternativa de acción más adecuada, en función de los objetivos que se persiguen y de los recursos disponibles

PASOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

- 1.- Enunciado de la decisión
- 2.- Establecer objetivos
- 3.- Clasificarlos
- 4.- Disponer de alternativas
- 5.- Evaluarlas
- 6.- Considerar los riesgos

1.- ENUNCIADO DE LA DECISIÓN

¿Para Qué?

Para ponerle título a la decisión
Para no perder de vista lo que me propongo conseguir.

¿Cómo?

Mencionando una frase breve, sencilla, clara y específica, en términos de:

ELEGIR + LO QUE SE VA A ELEGIR

TRAMPAS AL HACER ENUNCIADOS DE DECISIÓN

- ✓ Poner alternativas en los enunciados

- ✓ Poner enunciados negativos

- ✓ Poner enunciados contradictorios

- ✓ Incluir más de una decisión en un solo enunciado

2.- ESTABLECER OBJETIVOS

RECURSOS:

Todos aquellos elementos con los que efectivamente se cuenta, y que se pueden emplear en la decisión

RESULTADOS:

Lo que se desea obtener con la decisión

OBJETIVOS

Características que deberá tener la alternativa que se elija, teniendo en cuenta los recursos con que se cuenta y los resultados que se desean.

Establecer objetivos

¿Para qué? Para definir lo que pretendemos lograr con la decisión que vamos a tomar.

¿Cómo? Reuniendo información sobre:

Recursos y resultados y preguntando

¿Cómo deberá ser lo que yo elija, para que con estos recursos me dé estos resultados?

3.- CLASIFICARLOS

¿Para qué? Para separar los que son indispensables de los que no lo son, pero que de alguna manera deseo obtener.

¿Cómo? Agrupándolos en dos categorías:

+ indispensables

+ deseables

INDISPENSABLES

Características son obligatorios
 Son medibles o comparables
 Tienen límites mínimos o máximos o son específicos

Misión Eliminar alternativas

Fuente Lista de recursos y resultados

DESEABLES

Características No son obligatorios
 A veces no se pueden medir
 Se les da peso

Misión Evaluar alternativas

Fuente Lista de recursos y resultados
 Objetivos indispensables con límites:

4.- Disponer de alternativas

¿Para qué? Para localizar a los satisfactores de los objetivos

¿Cómo? **Usando:**

 la lógica
 la experiencia
 la consulta con otras personas

TIPOS DE ALTERNATIVAS

- ✓ Alternativas preparados de antemano
- ✓ Combinación del alternativas
- ✓ Adaptación de alternativas

- ✓ Generar nuevas alternativas

5.- EVALUARLAS

¿Para qué? Para localizar a la alternativa que mejor satisface a los objetivos

¿Cómo? Comparando cada alternativa con cada uno de los objetivos

Indispensables pasa \ no pasa

Deseable relativa satisfacción

✓

6.- CONSIDERAR LOS RIESGOS

¿Para qué? Para tener en cuenta lo que nos puede salir mal antes de tomar la decisión.

¿Cómo? Reuniendo información sobre los riesgos y evaluándola con los criterios de

Probabilidad

Importancia

ATAJOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

- | | | |
|-----|---|---------------------|
| 1º. | ¿Qué quiero lograr? | OBJETIVOS |
| | ¿De qué diferentes maneras lo puedo lograr? | ALTERNATIVAS |
| | ¿Qué podría salir mal en cada una? | RIESGOS |
| 2º. | ¿Qué riesgos hay? | |

OTROS USOS DEL MÉTODO

- ❑ Delegar
- ❑ Juntas de trabajo
- ❑ Provocar creatividad
- ❑ Selección de personal

MÉTODOS PARA TOMAR DECISIONES

- ❑ *Abandono*
- ❑ *El líder toma la decisión*
- ❑ *Minoría*
- ❑ *Votación (mayoría)*
- ❑ *Técnica del grupo nominal*
- ❑ *Consenso*

Técnica del grupo nominal

Consiste en:

- ✓ *Definir la decisión a tomar*
- ✓ *Generar ideas en silencio*
- ✓ *Enunciar y registrar ideas*
- ✓ *Calificar cada ítem en secreto*
- ✓ *Registrar las calificaciones*
- ✓ *Tomar la decisión*

CAPÍTULO II

LIDERAZGO

El liderazgo se puede definir como un proceso de influencia. Consiste en trabajar con los colaboradores para alcanzar las metas tanto personales como las metas de la organización.

El liderazgo busca el éxito y la eficacia:

Éxito a través de

- ❖ compromiso,
- ❖ desempeño
- ❖ resultados

Eficacia a través de

- ❖ Actitudes
- ❖ Compromiso
- ❖ Sentimientos

Existen diferentes tipos de liderazgo, entendiendo por estilo de liderazgo, el patrón que utilizamos con nuestros colaboradores tal como éstos lo perciben.

Un líder debe tener diferentes habilidades, sin embargo hablaremos básicamente de tres:

- Diagnosticar:
- Flexibilidad
- Alianza para el desempeño

En el **diagnóstico** observaremos las circunstancias y evaluaremos las necesidades de desarrollo de nuestros colaboradores, con el fin de decidir qué estilo de liderazgo utilizar.

La **flexibilidad** consiste en utilizar una variedad de estilos de liderazgo. Habilidad para utilizar con naturalidad una variedad de estilos de liderazgo.

Respecto de la **alianza para el desempeño**, diremos que es lograr acuerdos con los colaboradores acerca del estilo a utilizar, es decir, comunicarse con sus colaboradores y llegar a acuerdos sobre el estilo de liderazgo a utilizar, para ayudarles a desarrollar su competencia y compromiso; y a alcanzar sus metas personales y las de la organización.

El liderazgo involucra niveles de desarrollo

Competencia

Conocimientos y habilidades para la tarea o meta
Conocimientos y habilidades transferibles

Compromiso

Motivación
Confianza

NIVELES DE DESARROLLO

D1. Baja competencia y alto compromiso

D2.. Baja a alguna competencia y bajo compromiso

D3. Moderada a alta competencia y compromiso variable

D4. Alta competencia y alto compromiso

Esto nos lleva a

D1. El principiante entusiasta

D2 El aprendiz desilusionado

D3. El colaborador capaz, pero cauteloso

D4 El colaborador autónomo

LOS CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO

(alto)	COMPORTAMIENTO ALTO EN APOYO Y BAJO EN DIRECCIÓN <p style="text-align: center;">APOYAR</p> <p style="text-align: right;">E3</p>	COMPORTAMIENTO ALTO EN DIRECCIÓN Y ALTO EN APOYO <p style="text-align: center;">ENTRENAR</p> <p style="text-align: left;">E2</p>
	COMPORTAMIENTO BAJO EN APOYO Y BAJO EN DIRECCIÓN <p style="text-align: center;">DELEGAR</p> <p style="text-align: right;">E4</p>	COMPORTAMIENTO ALTO EN DIRECCIÓN Y BAJO EN APOYO <p style="text-align: center;">DIRIGIR</p> <p style="text-align: left;">E1</p>

(Bajo) -----COMPORTAMIENTO DIRECTIVO ----- (Alto)

ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

EL LIDER EN EL ESTILO 3, APOYA, PRÁCTICA <p style="text-align: center;">HABLEMOS, AMBOS DECIDIMOS</p>	EL LIDER EN EL ESTILO 2, ENTRENA, PRÁCTICA <p style="text-align: center;">HABLEMOS YO DECIDO.</p>
EL LIDER EN ESTILO 4, DELEGAR, Y PRÁCTICAR <p style="text-align: center;">TÚ DECIDES</p>	EL LIDER EN EL ESTILO 1 DIRIGIR Y PRACTICAR <p style="text-align: center;">YO DECIDO</p>

NIVELES DE DESARROLLO DEL COLABORADOR

ALTO

M O D E R A D O

BAJO



DESARROLLADO

EN DESARROLLO

Datos interesantes respecto al liderazgo

El 80% de los responsables (líderes) pierden sus puestos debido a que carecen de la habilidad de trabajar con y a través de los demás.

El 54% de los gerentes utilizan el estilo 1: "Yo decido"

El 34% de los gerentes utilizan el estilo 2 "Hablemos, yo decido".

El 11% de los gerentes utilizan el estilo 3 "Hablemos, ambos decidimos"

El 1% de los gerentes utilizan el estilo 4 "Tú decides".

CAPITULO III EQUIPOS

DEFINICIÓN

Se entiende por equipo dos o más personas, que deben trabajar conjuntamente para lograr un objetivo común y son responsables de los resultados.

Los supuestos básicos de los equipos son:

- ✓ Todos los equipos tienen necesidades y problemas comunes
- ✓ Se necesitan modelos eficaces para guiar el comportamiento de un equipo
- ✓ Los miembros del equipo, tanto como los líderes de los mismos, necesitan adquirir las técnicas, habilidades y conocimientos básicos para trabajar en equipo.

Fundamentos para trabajar en equipo:

- Conocimientos, técnicas y habilidades para diagnosticar el desarrollo del equipo
- Conocimientos y habilidades para intervenir en el equipo
- Conocimiento de sí mismo y de otros
- Conocimientos, técnicas y habilidades para trabajar en equipo y relacionarse con los otros miembros del mismo.

NINGUNO DE NOSOTROS ES TAN CAPAZ COMO TODOS NOSOTROS JUNTOS

Todos los equipos, independientemente de su misión y estructura, se enfrentan a necesidades y problemas de desarrollo comunes. El potencial del equipo tiene variables que establecen el nivel de su desarrollo y estas son:

Productividad: que entenderemos como la capacidad que tiene el equipo de trabajar en conjunto y lograr resultados, ésta dependerá de las habilidades y conocimientos técnicos, fijar metas y medir los resultados y la eficacia del equipo para solucionar problemas y tomar decisiones.

Moral, entendida como la confianza, motivación y cohesión del equipo. La moral del equipo depende de el entusiasmo y optimismo, la dedicación, las relaciones y la cooperación; el elogio y reconocimiento y compartir el liderazgo.

Los equipos pasan por varias fases en su desarrollo como tales, cada fase esta definida por los niveles de productividad y de la moral.

Fase 1.

- Bienestar
- Aceptación
- Confianza

Fase 2

- Poder
- Control
- Conflicto

Fase 3

- Participación en el control
- Evasión del conflicto

Fase 4

- Nuevos desafíos
- Progreso y aprendizaje continuos

Cada fase es importante para poder convertirnos en un equipo con alto rendimiento.

BIBLIOGRAFÍA

ANNEMARIE CARACCILO,
"LO MAS FUNDAMENTAL ACERCA DE LOS EQUIPOS
SMART
ED. MC GRAW HILL,

SENGE, M. PETER
"LA QUINTA DISCIPLINA",
ED. GRANICA, ESPAÑA.

MANNING, MARLLYN, Y HADDOCK PATRICIA
"ADMINISTRACIÓN EFCIENTE DE OFICINAS"
ED. IBEROAMERICANA