

Liderazgo Estratégico

Pedro Luis Duque Hurtado



MISIÓN

Formar ciudadanos y ciudadanas en los conocimientos, valores y competencias del saber administrativo público, para el desarrollo de la sociedad, el Estado y el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las entidades y organizaciones prestadoras de servicio público; en los diferentes niveles de educación superior, educación para el trabajo y el desarrollo humano, la investigación y asistencia técnica en el ámbito territorial, nacional y global.



VISIÓN

La ESAP en el 2019 será una institución de carácter universitario, de calidad académica acreditada, líder en la transformación de la sociedad, las entidades públicas y las organizaciones sociales y el órgano consultor del Estado en el saber administrativo público, difundiendo y generando conocimiento en los ámbitos nacional territorial y global.



Temas del seminario

- Liderazgo estratégico
- Entorno del liderazgo estratégico
- Planeación estratégica
- Habilidades para ser un líder estratégico
- Principios de la gerencia publica en la administración



¿Por qué inspiraron tanto ardor y devoción?



Mahoma



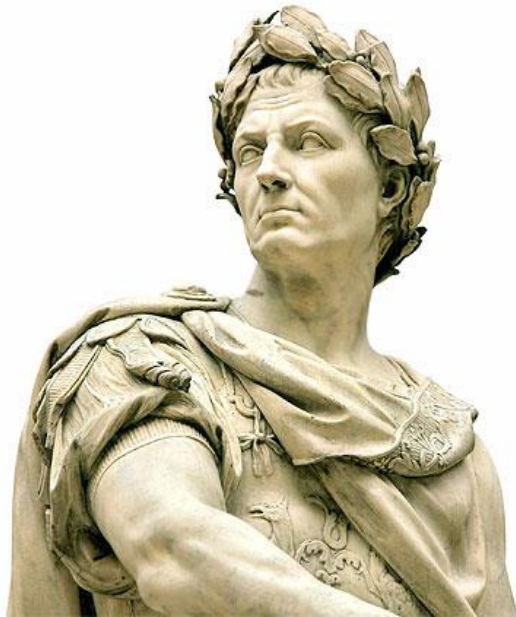
Gandhi



Mao Tse-Tung



¿Cómo llegaron a crear sus grandes imperios?

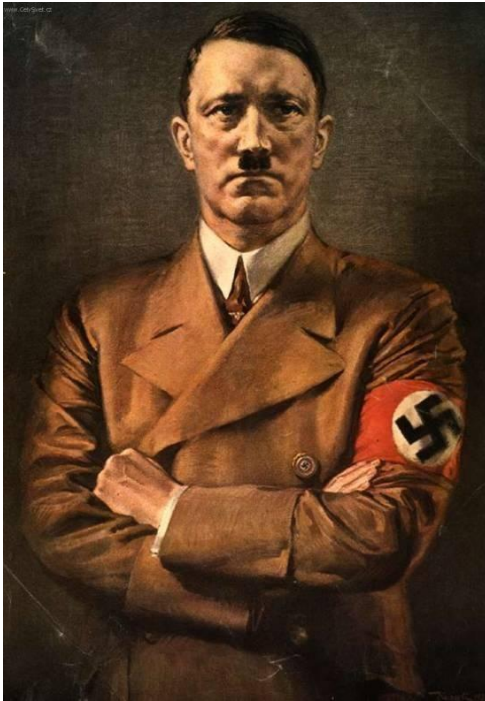


Julio Cesar

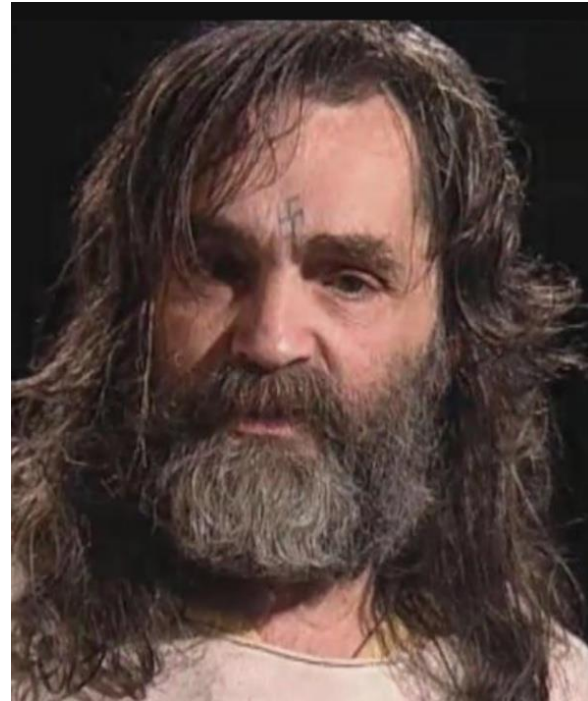


Alejandro Magno

¿Cómo es posible que algunas personas aparentemente sin cualidades sobresalientes consiguieran encumbrarse al poder?



Adolf Hitler



Charles Manson



¿Por qué algunos líderes gozan del apoyo de un grupo de seguidores leales que estarían dispuestos a sacrificar sus propias vidas por ellos, mientras los subordinados de otros los desprecian hasta llegar a urdir su asesinato?



Definiciones de liderazgo

“El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse”

Schein 1992

“El liderazgo es la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización”

House 1999



El propósito de los intentos de influir

- Las acciones del liderazgo suelen obedecer a motivos múltiples, y rara vez es posible determinar hasta que punto son altruistas y no egoístas.
- Los resultados de las acciones de los líderes suponen una mezcla de costes y beneficios, algunos desinteresados.
- Cuando son las necesidades personales del líder las que motivan sus acciones, los resultados pueden a veces proporcionar beneficios no previstos para sus seguidores y la organización.



La influencia basada en la razón y en las emociones

- Los aspectos emocionales de la influencia, en ocasiones, son mas fuertes que los aspectos racionales.
- Los lideres estimulan a sus seguidores a sacrificar voluntariamente sus interés personales para conseguir un fin superior.

Economía de la empatía



La influencia basada en la razón y en las emociones

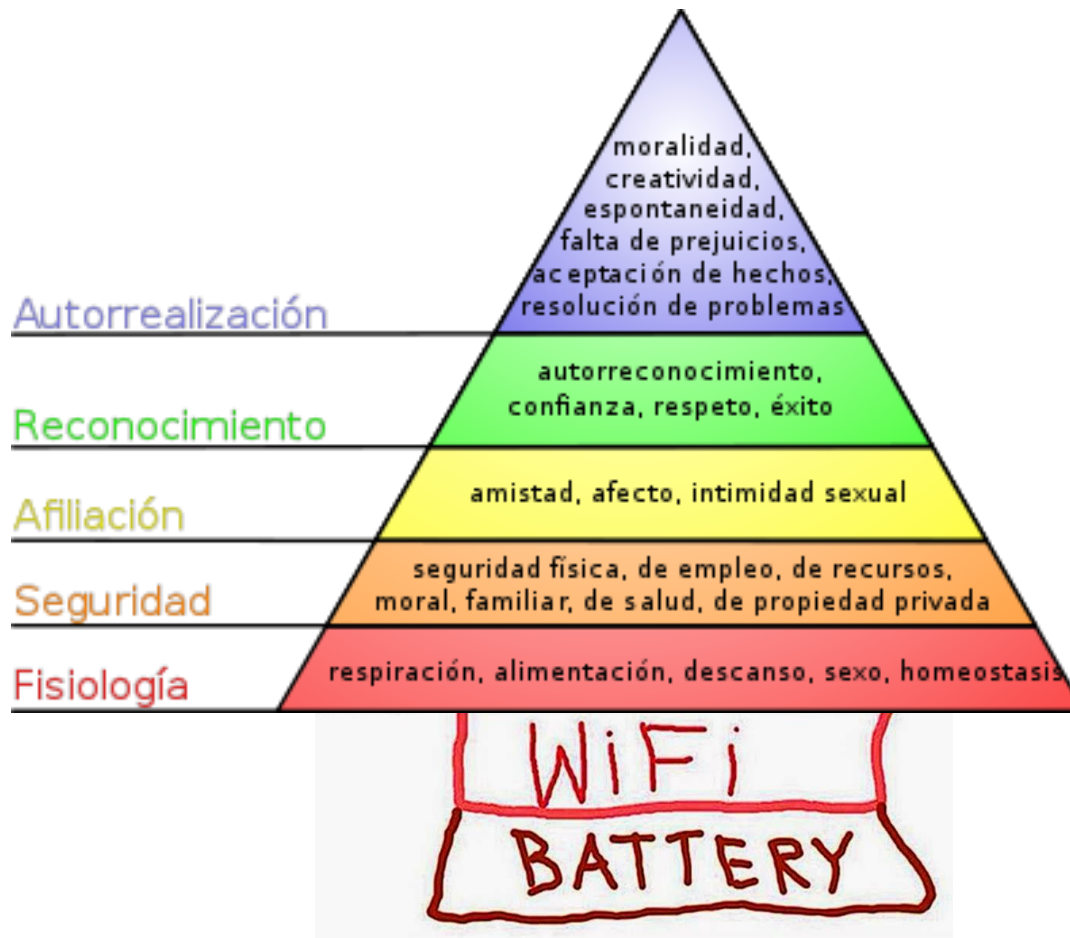
Carlos Raúl Yepes

En su decisión de irse del banco su hija mayor tuvo una gran influencia.

Me hubiera gustado quedarme más en el banco, pero estos puestos son muy exigentes y yo me desgasté mucho físicamente. Dejé de ir a cine, de frecuentar a los amigos, a la misma familia. Empezaron mis enfermedades y la tercera vez que me ingresaron a la clínica el año pasado, mi hija mayor me escribió una carta (septiembre), en la que me decía: “quiero que me veas graduar, que me veas casar, que cargues a mis hijos, pero como estás actuando y asumiendo tus responsabilidades ahora no lo vas a lograr”. Eso me dolió mucho y me pregunté a qué le estaba entregando las cosas, me privé de la familia, de ver jugar fútbol a mi hijo, de recibir calificaciones en el colegio, porque siempre tenía una responsabilidad. Por eso, después de 22 años en el banco, decidí que era hora del retiro.



La influencia basada en la razón y en las emociones



El liderazgo frente a la dirección

Directivos

Valoran la estabilidad, el orden y la eficiencia.

Se preocupan por los procedimientos e intentan mejorar el desempeño de las personas.

Lideres

Estimulan la flexibilidad, la innovación y la adaptación.

Se interesan por el sentido de las cosas y buscan el acuerdo acerca de las prioridades.

Los directivos son personas que hacen las cosas bien y los lideres son personas que hacen lo que es correcto.



VARIABLES SOBRE EL LIDERAZGO

- Rasgos (motivaciones, personalidad, valores)
- Confianza y optimismo
- Habilidades y competencias
- Conducta
- Integridad y ética
- Tácticas de influencia
- Atribuciones acerca de los seguidores

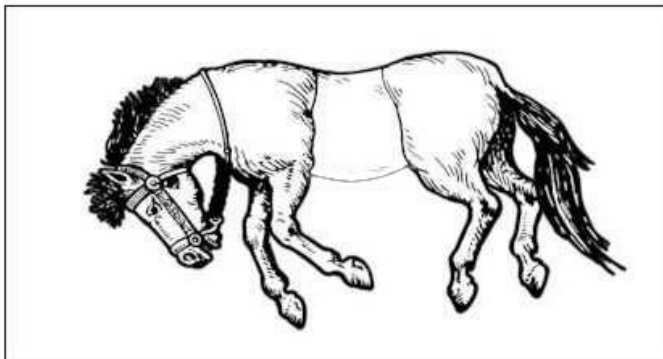
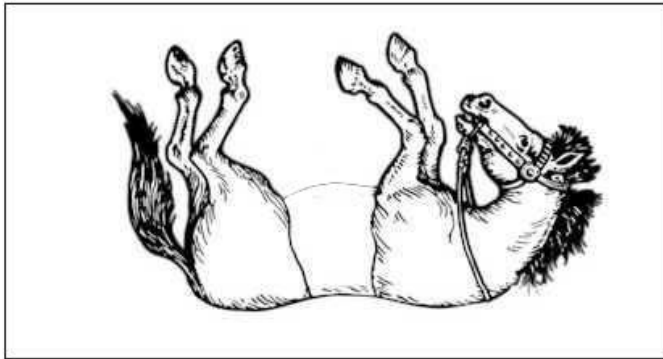


- Tipo de unidad organizacional
- Tamaño de la unidad
- Posición, poder y autoridad del líder
- Estructura y complejidad de la tarea
- Interdependencia de tareas
- Incertidumbre ambiental
- Dependencias externas

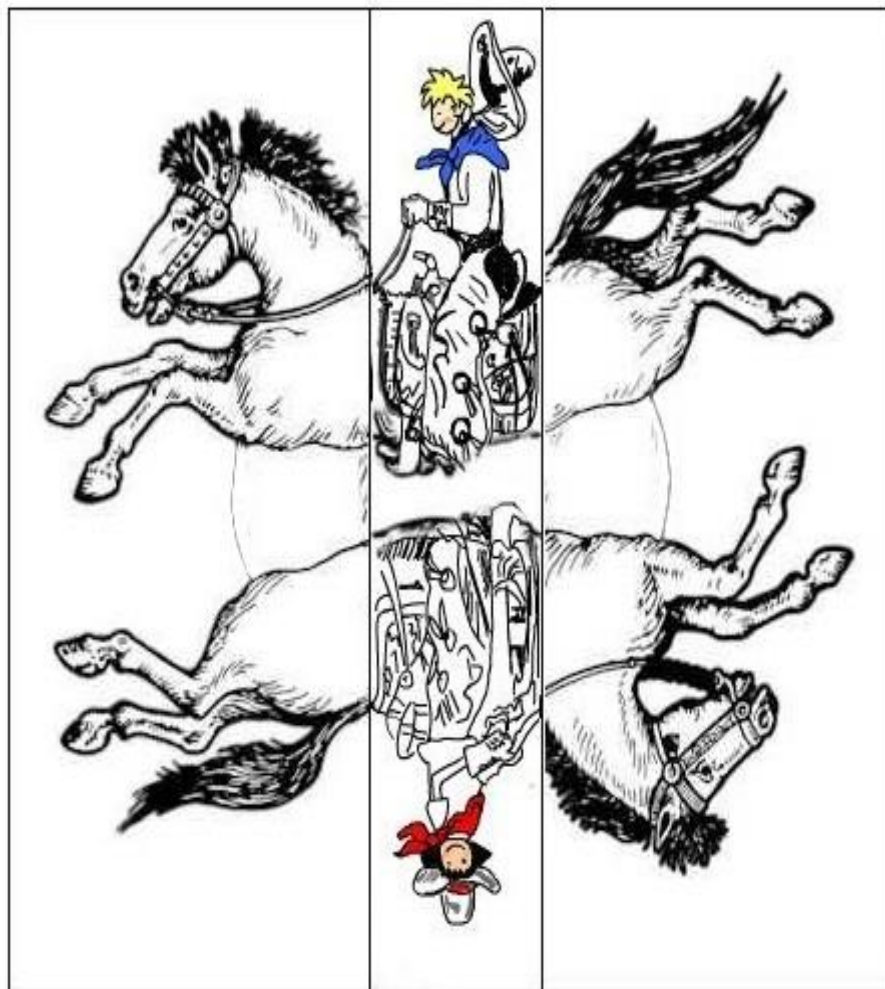
El culto al avispado

- Rasgos (Necesidades, valores)
- Confianza y optimismo
- Habilidades y competencias
- Atribuciones sobre el líder
- Confianza en un líder
- Compromiso con la tarea y esfuerzo
- Satisfacción con el empleo y el líder





El objetivo de esta actividad es que cada jinete quede sentado sobre un caballo, no esta permitido doblar, cortar o sobreponer los rectángulos.



Directrices para la gestión del tiempo

- Comprender las causas de las exigencias y de las limitaciones
- Ampliar la gama de alternativas
- Definir metas
- Analizar el uso del tiempo
- Planificar las actividades diarias y semanales
- Evitar las actividades innecesarias

- Aprovechar las actividades reactivas
- Reservar tiempo para la planificación reflexiva
- Identificar aquellos problemas que tienen solución
- Buscar relaciones entre los problemas
- Experimentar con soluciones innovadoras
- Actuar con decisión ante la crisis

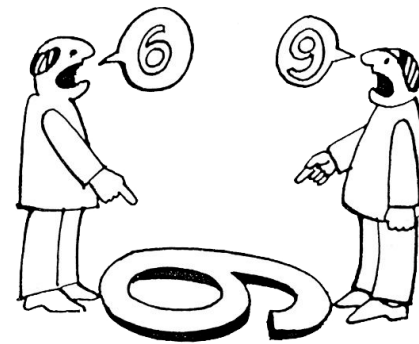
Vencer la postergación



Directrices para la gestión del tiempo

Comprender las causas de las exigencias y de las limitaciones

No se debe suponer que todo el mundo estará de acuerdo con su visión, prioridades o conceptos de la dirección eficaz.



Directrices para la gestión del tiempo

Ampliar la gama de alternativas

Se puede ampliar el número de alternativas si se busca la manera de evitar las exigencias y reducir las restricciones.



Directrices para la gestión del tiempo

Definir las metas

El tiempo es un recurso limitado que el líder tiene que emplear bien si quiere ser eficaz. La clave de la gestión eficaz del tiempo es saber que es lo que se quiere conseguir. Los objetivos y las metas pueden ser informales pero siempre se deben identificar mediante un proceso intencionado y consciente.



Directrices para la gestión del tiempo

Analizar el uso real del tiempo

Se debe tener un calculo aproximado del tiempo que se dedican a diversas actividades, puede crearse una bitácora en la cual se registra cada actividad.

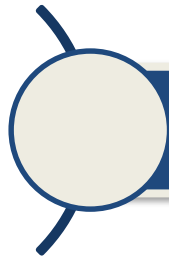


Colombia tiene la segunda menor productividad laboral de la región

<https://www.larepublica.co/economia/colombia-tiene-la-segunda-menor-productividad-laboral-de-la-region-2460516>



Directrices para la gestión del tiempo



Planificar las actividades diarias y semanales

El primer paso en la planificación de las actividades diarias es preparar una lista de tareas, asignando prioridades a cada actividad. Gran cantidad del tiempo debe asignarse a las actividades de alta prioridad, si el tiempo no es suficiente, es necesario posponer o delegar.

Nota: Es recomendable tener en cuenta los ciclos naturales de energía y los biorritmos.



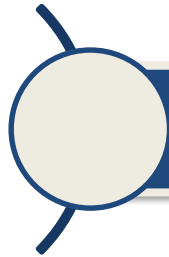
Directrices para la gestión del tiempo

Evitar las actividades innecesarias

Se tienden a desatender actividades más relevantes por el surgimiento de tareas innecesarias, aceptadas por el temor a ofender a otras personas (subordinados, iguales o jefes), y la falta de confianza y seguridad necesarias para rechazar peticiones.



Directrices para la gestión del tiempo



Vencer la postergación

Una causa de la postergación es el miedo al fracaso: las personas buscan excusas para retrasar la realización de una tarea porque les falta confianza.

Un posible remedio para lograr tareas largas y completas es dividir las en partes más pequeñas, cada una más fácil y menos intimidante. También es importante el uso de plazos para vencer la postergación.

<https://www.youtube.com/watch?v=PzfiEterjI8>



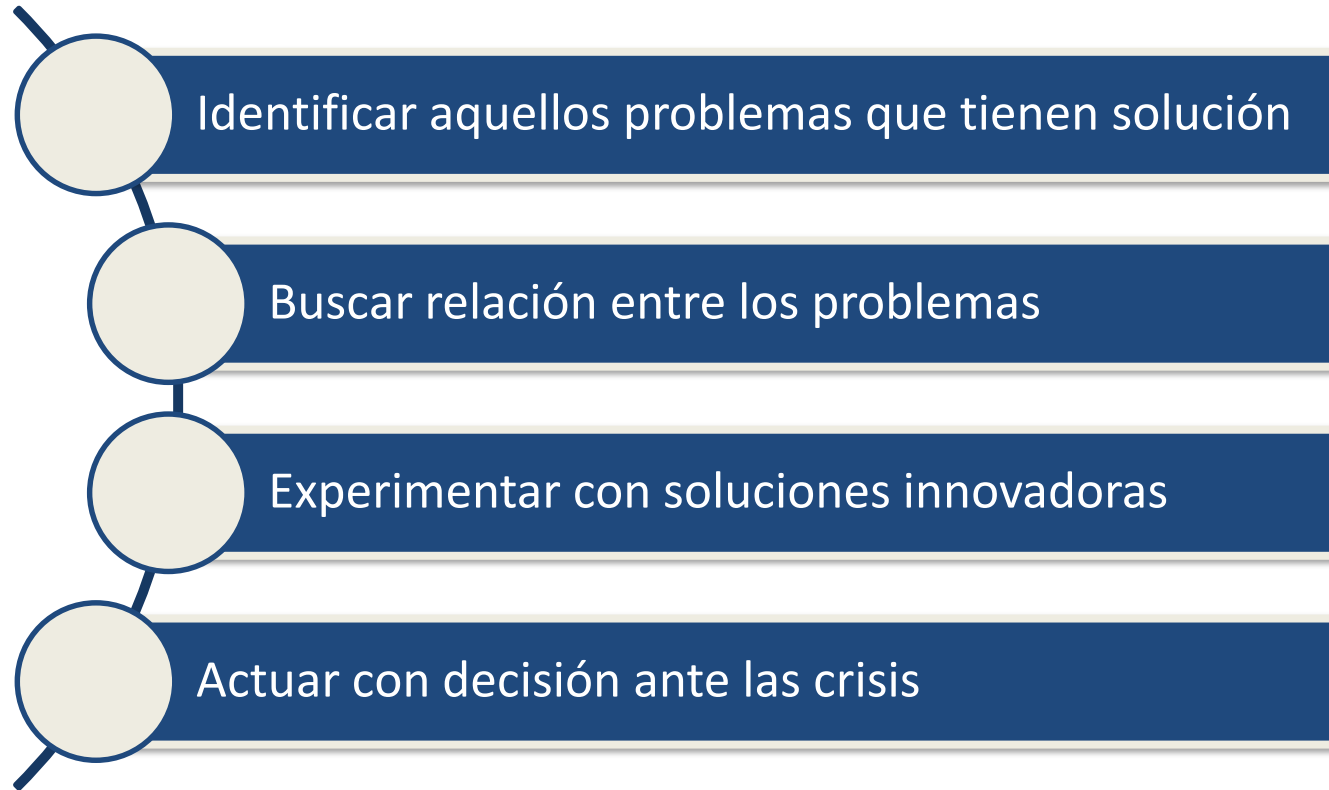
Directrices para la gestión del tiempo

Reservar tiempo para la planificación reflexiva

Lo que pasa en la administración es que uno siempre esta en medio de la crisis... Pero es útil sentarse al final de cada semana y preguntarse:
¿eso forma parte de mi plan global de lo que quiero conseguir en este puesto?
¿vas a las reuniones mas adecuadas? ¿vas a demasiadas reuniones? ¿Diriges eficazmente a tu equipo de trabajo, de la manera mas adecuada y logras conseguir las metas?



Directrices para la resolución de problemas



Matriz de prioridades



Revisión Actividad 1

Autoevaluación

Evaluación

- Se suman los resultados correspondientes a cada uno de los lados.
- El lado con mayor puntaje será el dominante
- El lado inmediatamente inferior será el subdominante

Escala

Inferior: de 9 a 27 puntos
Media: de 28 a 34 puntos
Superior: de 35 a 39 puntos
Genial: de 40 a 45 puntos

NEOCORTICAL



Verbal - numérico
Analítico - lógico
descompositor
racional, abstracto
alerta, vigilante
articulador
crítico, investigador,
visual, lineal

LIMBICO



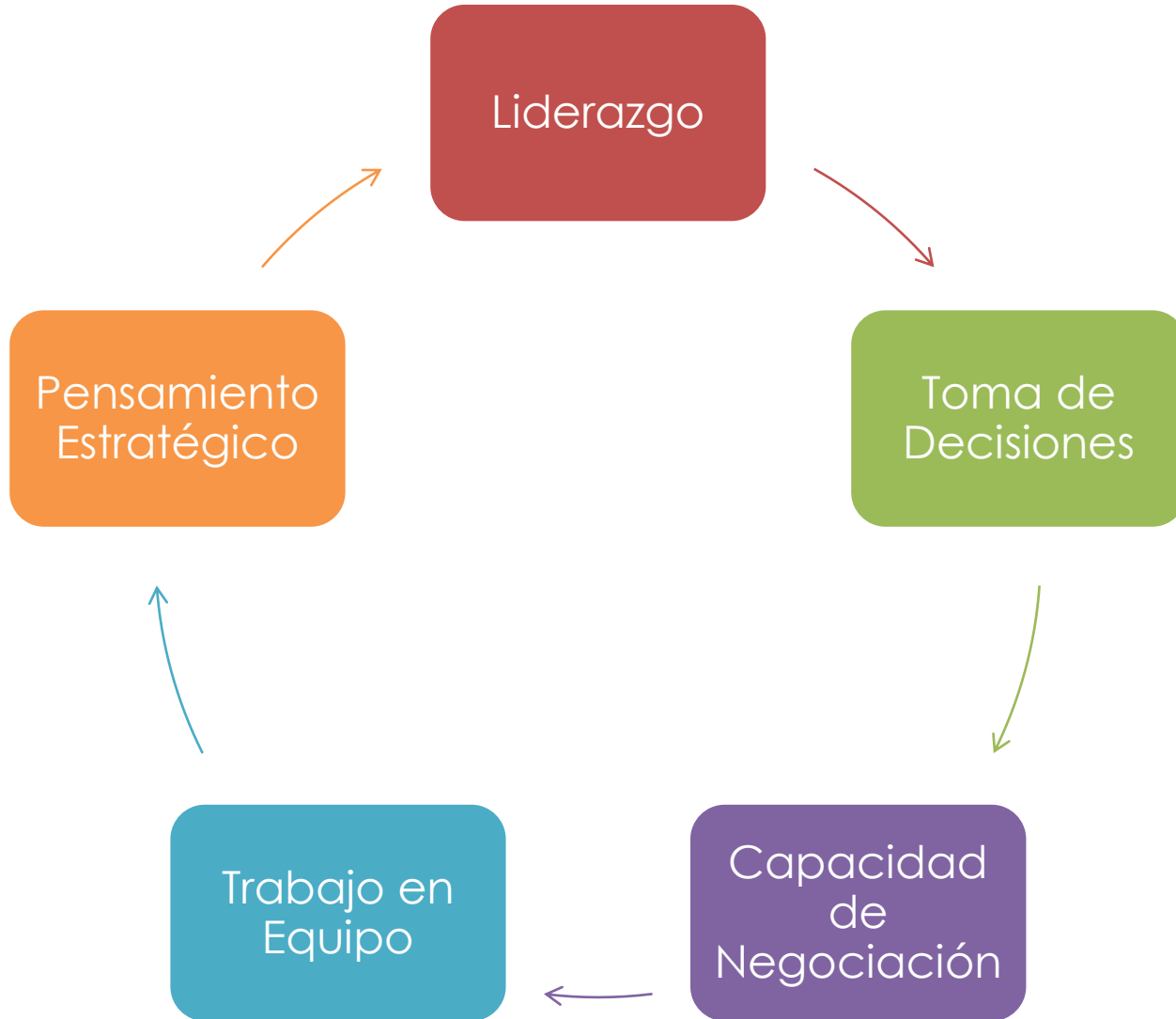
Proverbial imagético
intuitivo - sintético
reintegrador, holístico
emocional, sensorial
espacial, espontáneo relajado,
libre, asociativo, artístico,
contemplativo, sonoro, no
lineal

REPTIL



Instintivo - vegetativo - motor
Agresivo para la sobre vivencia y
la reproducción
Trabajador, profesional,
negociante, apropiador
Planificador, económico -
político, mercader
Administrador y regulador





HABILIDADES GERENCIALES



Liderazgo

Es un proceso de influencia ejercido por el directivo dentro de un grupo de trabajo organizado, para alcanzar efectivamente un objetivo planteado, mediante la orientación de una visión compartida entre los integrantes de la organización y la generación de nuevas ideas y estrategias para la transformación de pensamientos



ESTILOS DE LIDERAZGO

CARISMÁTICOS

Son aquellos que confían en sí mismos, tienen visión futura, convencimiento de sus ideas, son participes de comportamientos no convencionales y son efectivos en cambios radicales.

TRANSACCIONALES

Guían a sus seguidores en la obtención de metas mediante el establecimiento de un rol y los requerimientos de la actividad.

TRANSFORMACIONALES

Inspiran a un grupo determinado a superar sus propios intereses en bien de la organización.

ESTILOS DE LIDERAZGO

SUPERVISOR

Dirige, explica decisiones, entrena, maneja uno a uno, impide conflictos, rechaza el cambio.

PARTICIPATIVO

Involucra gente, da insumos para las decisiones, desarrolla el desempeño individual, coordina esfuerzos, resuelve conflictos, implementa el cambio.

DE EQUIPO

Inspiran a un grupo determinado a superar sus propios intereses en bien de la organización.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Caso practico de liderazgo

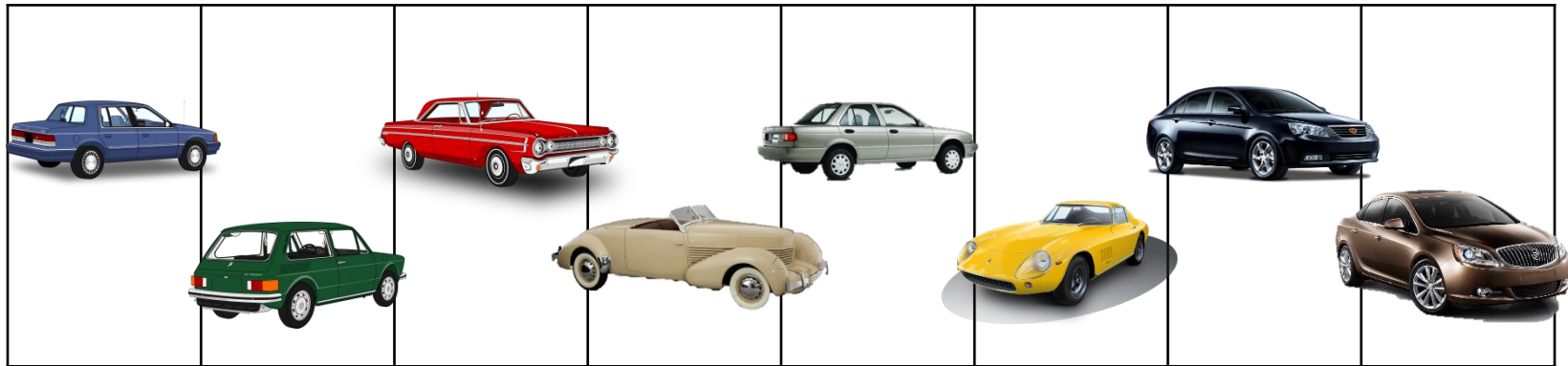


NECESITAMOS LÍDERES NO JEFES

La autoridad estará en crisis cuando quien manda se contente con ser un administrador (jefe), sin decidirse a convertirse en líder. Lo que necesita Colombia y nuestras organizaciones es tener al frente, no a un oportunista arrogante, sino a un servidor sincero.

Carrera de coches

Desarrollo: La tarea del grupo consiste en encontrar un método de trabajo que resuelva con la máxima rapidez el problema que propone el texto "Carrera de coches". Se forman grupos y se entrega una copia del texto. Cada grupo intenta solucionar el problema de manera participativa. Ganará el grupo que termine primero.



Carrera de coches

¿Qué fue lo primero que hicieron al recibir la hoja?

¿Cómo se organizaron internamente para realizar el trabajo?

¿Qué actitudes de las y los integrantes del grupo ayudaron al trabajo?

¿Qué actitudes dificultaron el trabajo en equipo?



DIFERENCIAS ENTRE EL JEFE Y EL LÍDER

<u>JEFE</u>	<u>LÍDER</u>
Administra	Innova
Se forman en masa	Es original
Mantiene	Desarrolla
Acepta la realidad	Investiga la realidad
Reposa en los controles	Rasposa en la confianza
Visión reactiva	Visión proactiva hacia el largo plazo
Pregunta como y cuando	Pregunta qué? y por qué?
Rígido	Flexible para el mejoramiento

LAS NUEVAS REALIDADES DEL GERENTE COMO LÍDER



- **El poder ha cambiado:** Cambio del Gerente poderoso al Gerente Trabajador.
- **Interconectividad:** La información y las noticias deben ser actualizadas.
- **Conocimiento el nuevo Factor:** Gestionar el conocimiento es una inversión.
- **Fragmentación del Mundo:** Existe mayor rivalidad en términos de competitividad.
- **Necesidad de lo Espiritual:** Búsqueda constante de valores, procesos éticos y de solidaridad.

ESTRATEGIAS FUNDAMENTALES PARA UNA GERENCIA BASADA EN EL LIDERAZGO

Desafiar los procesos



Reconocimiento y soporte hacia nuevas ideas.



Establecer una Visión Compartida



Deben conocer a sus seguidores y hablar su lenguaje (Cultura Organizacional)



ESTRATEGIAS FUNDAMENTALES PARA UNA GERENCIA BASADA EN EL LIDERAZGO

Marcar el rumbo



Definir metas y objetivos claros mediante el trabajo responsable

Permitir que otros actúen



Empoderamiento y confianza al interior de la organización.

ESTRATEGIAS FUNDAMENTALES PARA UNA GERENCIA BASADA EN EL LIDERAZGO

Animar los esfuerzos colectivos

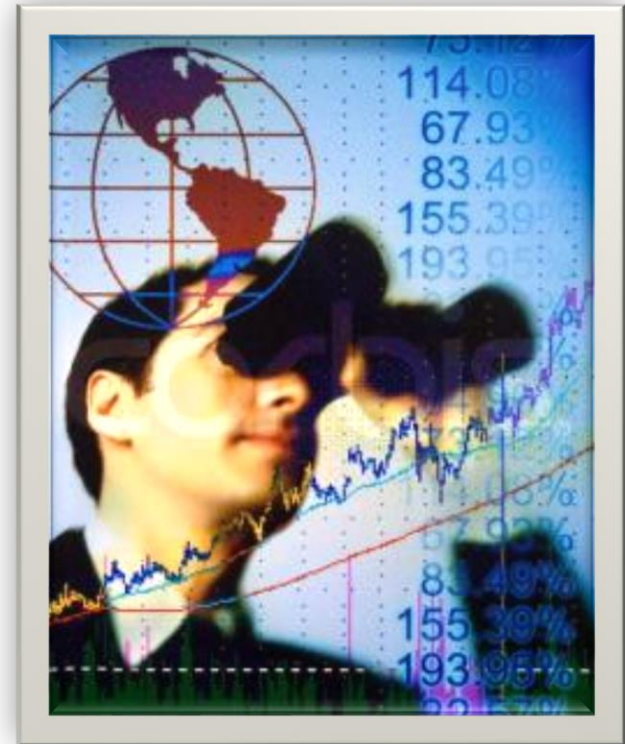


Se debe tener la capacidad de motivar a las personas para que alcancen sus objetivos (Mente de Ganador)



QUE ESPERAN LOS SEGUIDORES DE UN GERENTE LÍDER

- Honestidad
- Visión de Futuro.
- Competencia
- Responsabilidad
- Dinamismo
- Flexibilidad



¿CÓMO MEJORAR MIS CAPACIDADES COMO LÍDER?



➔ Determinar cuales son mis fortalezas y debilidades como gerente líder.

Determinar como puedo inspirar a otros hacia un propósito común. ➔

➔ Definir como puedo generar la autoconfianza necesaria para liderar a otros.

Definir que habilidades son necesaria para construir equipos de trabajo exitosos. ➔

**¿CÓMO MEJORAR MIS CAPACIDADES
COMO LÍDER?**



Aplicar test Perfil lider



Test perfil deseable del líder con el perfil real

Resuma los tres comportamientos de habilidades que usted tiene fortalezas claras y puede aportarlas como un apoyo para el aprendizaje de los demás en este curso.

Resuma los tres comportamientos de habilidades que quisiera aprender a mejorar en este curso.



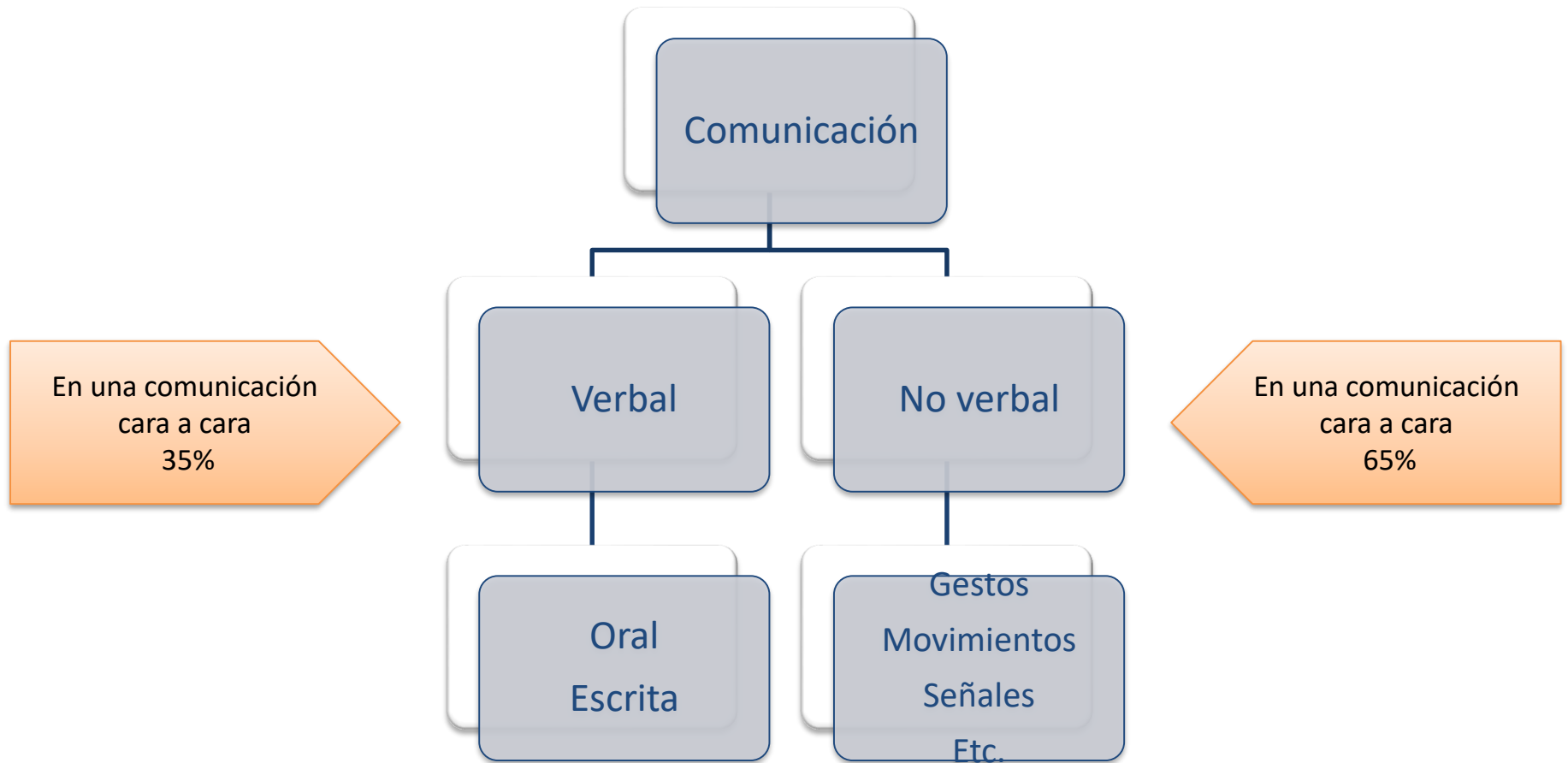
La comunicación

- Somos primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

La comunicación es la esencia de la negociación

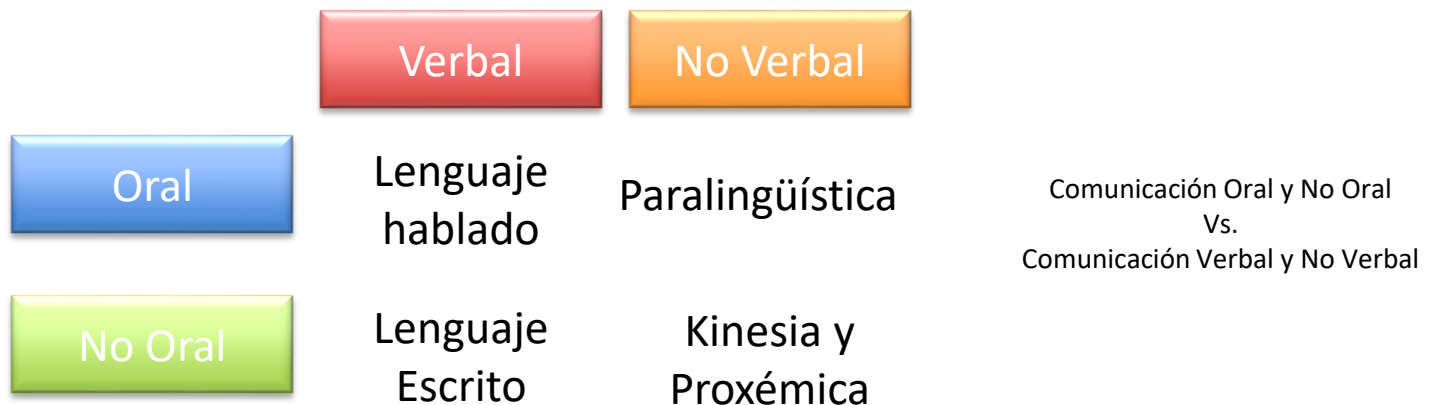


La comunicación

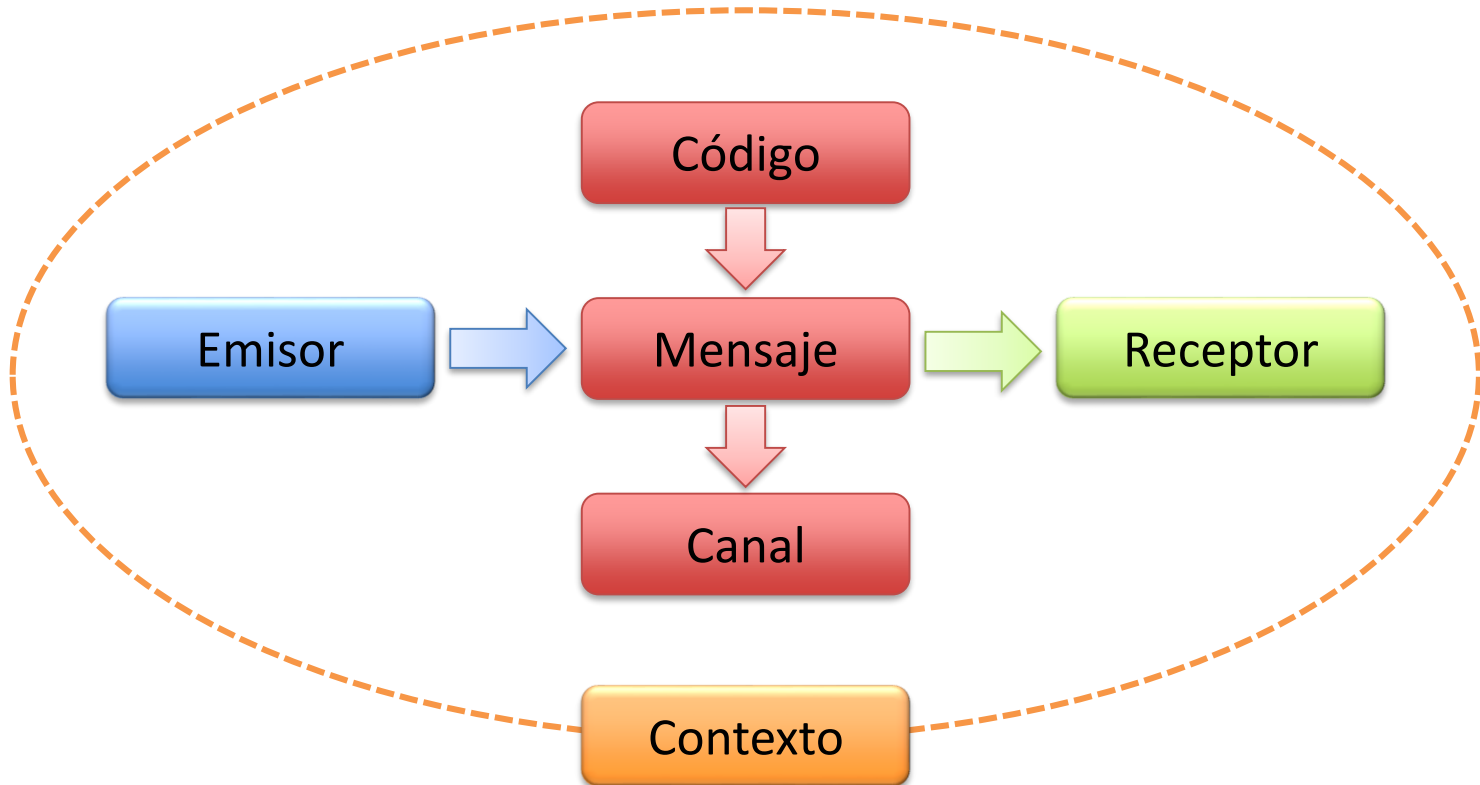


La comunicación

- Es importante no confundir la comunicación **no verbal** con la comunicación que **no es hablada** (oral). La prueba está en que existen formas de comunicación no verbales, como la escritura o las leguas de signos, que no son orales:



Esquema proceso comunicativo



Esquema proceso comunicativo

Ni mil poetas en mil años podrían describir
una milésima parte de tu belleza.

Código

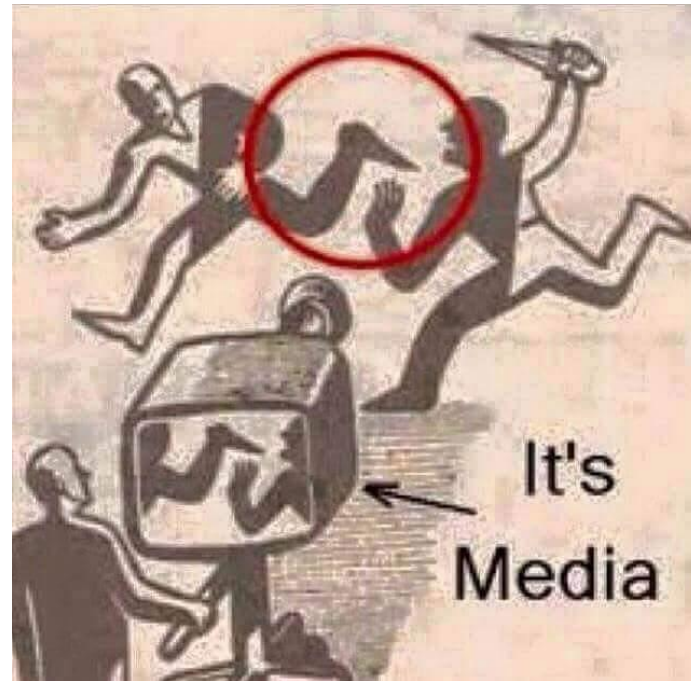
Quién fuera auto para recorrer tus curvas y
quedar sin frenos.

¡Ay papito! Si fueras electricista, me
fundiría todos mis circuitos, para que me
cambiaras uno a uno todos los pedacitos
de mi corazoncito.



Esquema proceso comunicativo

Contexto



La comunicación Verbal

- Lo importante no es lo que se dice, sino lo que se comunica.
- Oír no es lo mismo que escuchar.

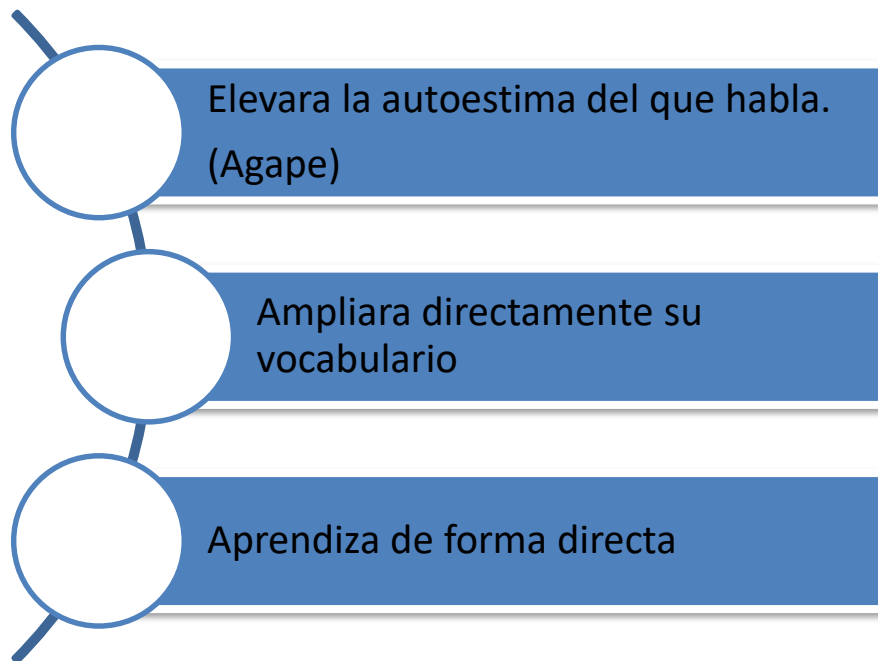


Las 10 costumbres no productivas mas practicadas cuando se escucha

Primera mala costumbre: ***Falta de interés sobre el tema***

“No existen asunto sin interés. Únicamente personas no interesadas”.

Las personas que muestran mayor interés son las mas interesantes, los mejores interlocutores y quien obtienen mas éxito en la vida.



Las 10 costumbres no productivas mas practicadas cuando se escucha

Segunda mala costumbre: *Fijarse demasiado en el exterior y descuidar el contenido*

¿Cuántas veces se pierden percepciones valiosas solo porque el oyente repara en la persona su pronunciación y no el contenido del mensaje?

Las personas que saben escuchar con atención se fijan en el habla normal de un conversador, su dicción, su acento, su vestimenta, su peinado, su gramática y otros rasgos característicos, pero llegan mas allá con el fin de asimilar el contenido global del mensaje.

Sin embargo existen oyentes que se distraen cuando la persona que habla lo hace de una forma monótona, mira al suelo, juguetea con un objeto o lleva una vestimenta poco atractiva.



Las 10 costumbres no productivas mas practicadas cuando se escucha

Tercera mala costumbre: *Interrumpir al que habla*

Las personas que saben escuchar, incluso cuando se sienten muy involucradas en lo que se esta diciendo, contienen sus impulsos hasta haber oído el mensaje completo.

¿Cuántas veces ha llegado usted a una conclusión prematura y ha interrumpido al que esta en uso de la palabra, ya sea interna o expresamente, con lo que se ha perdido el meollo del asunto?

Debe tener paciencia y conceder al que habla el tiempo necesario.
Es de tan mala educación pisar las ideas de la gente como pisarles el pie



Las 10 costumbres no productivas mas practicadas cuando se escucha

Cuarta mala costumbre: ***Concentrarse en los detalles y perderse lo principal***

Quienes no saben escuchar se atienen solo a los hechos. Si usted se fija únicamente en los detalles, descuidara lo principal. Las personas que saben escuchar con atención identifican el concepto.



Las 10 costumbres no productivas mas practicadas cuando se escucha

Quinta mala costumbre: ***Adoptarlo todo a una idea preconcebida***



Quienes no saben escuchar suelen aplicar su propio esquema mental a lo que oyen.

Superar las ideas preconcebidas personales le ayudara a oír las cosas tal y como son, no como desearían que fueran.

Las 10 costumbres no productivas mas practicadas cuando se escucha

Sexta mala costumbre: ***Mostrar una actitud corporal pasiva***

Las personas que saben escuchar atentamente saben que su actitud física influirá en su capacidad para concentrarse. Cuando usted toma una postura física positiva, presta automáticamente mayor atención.



Las 10 costumbres no productivas mas practicadas cuando se escucha

Séptima mala costumbre: *Crear o tolerar las distracciones*

Quienes no saben escuchar creen que las circunstancias controlan su vida. Si practica el lenguaje para saber escuchar, tomara control de la situación eliminando o limitando las distracciones.



Cono de atracción



Las 10 costumbres no productivas mas practicadas cuando se escucha

Octava mala costumbre: *Prescindir de escuchar lo que resulta difícil*

Las personas que saben escuchar se esfuerzan por reforzar el poder de su léxico, ejercitan su mente, se plantean escuchar discusiones y los razonamientos que pueden ampliar su vocabulario.

Tenga en cuenta que no es preciso entender todas las palabras de una frase para reconocer su significado.



Las 10 costumbres no productivas mas practicadas cuando se escucha

Octava mala costumbre: *Prescindir de escuchar lo que resulta difícil*

A continuación encontraran frases muy conocidas expresadas en una terminología culta.

Centella, centella, minífico asteroide.

Brilla, brilla estrellita

No es responsabilidad del Deminurgo que los individuos de analogías tendencias se congreguen espontáneamente en grupos afines

Dios los cría y ellos se juntan

Evita sumergir tu humano organismo en lugares de los que no seas capaz de extraerlo

No te metas donde salir no puedas



Las 10 costumbres no productivas mas practicadas cuando se escucha

Las personas muy añosas de mala condición adquieren sus enormes talentos mas por la experiencia de su vida que por la practica de sus maldades

Mas sabe el diablo por viejo que por diablo

Embuteme en estos ropajes con calma y diligencia, porque dispongo de minutos contados para cumplir con mis compromisos personales

Vístame despacio que tengo prisa

No todos los elementos que resplandecen son realmente auríferos

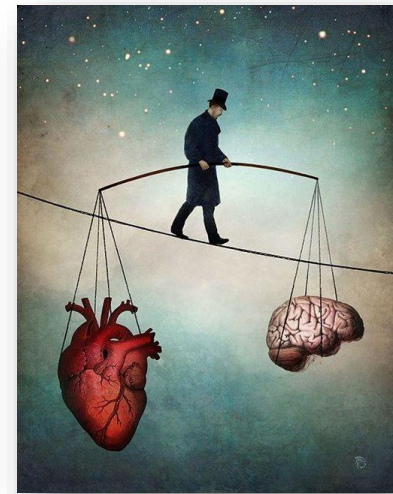
No todo lo que brilla es oro



Las 10 costumbres no productivas mas practicadas cuando se escucha

Novena mala costumbre: *permitir que las emociones bloqueen el mensaje*

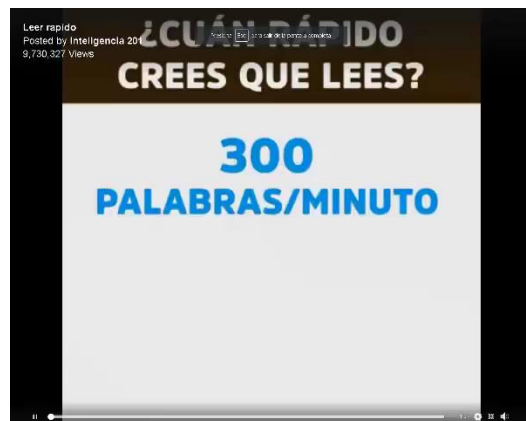
Las palabras con carga emocional pueden producir satisfacción o despertar antagonismo personal. Las personas que conocen mejor que nosotros las emociones que nos afectan se encuentran en una posición dominante.



Las 10 costumbres no productivas mas practicadas cuando se escucha

Decima mala costumbre: *ensoñaciones*

Las personas que saben escuchar aprovechan el hecho de que piensan de siete a diez veces mas rápido que cualquier hablante. Se valen de su alta velocidad de pensamiento para evaluar, repasar, anticiparse y resumir el mensaje emitido.



Las 10 costumbres no productivas mas practicadas cuando se escucha

Costumbres al escuchar	Casi siempre	Normalmente	A veces	Rara vez	Casi nunca
1. Falta de interés sobre el tema					
2. Fijarse demasiado en el exterior y descuidar el interior					
3. Interrumpir al que habla					
4. Concentrarse en los detalles y perderse lo principal					
5. Adaptarlo todo a una idea preconcebida					
6. Mostrar una actitud corporal pasiva					
7. Crear o tolerar las distracciones					
8. Prescindir de escuchar lo que resulta difícil					
9. Permitir que las emociones bloqueen el mensaje					
10. Ensoñaciones					
Puntuación total					

Puntuación: Casi siempre= 2

Normalmente= 4

A veces=6

Rara vez=8

Casi nunca=10



Técnicas de atención

Quiquiera que sea el que esta hablando, escúchele para extraer algo de valor. Eleve la autoestima de la persona.

Juzgue el contenido del mensaje, no a quien lo expresa o la manera de comunicarlo.

Utilice el "silencio Activo". Permanezca en silencio y escuche hasta que la persona pare de hablar.

Prescinda de los detalles para captar lo principal.

Sintonice con la comunicación verbal y no verbal del hablante.

Adopte una actitud corporal activa.

Controle o evite las distracciones.

Concéntrense en las cuestiones que no le son familiares y abra la mente.

Practique el control emocional.

Aproveche la velocidad del pensamiento: Sea todo oídos.



Comunicación NO Verbal

Partes de la comunicación No Verbal

Tres son las partes que podemos distinguir claramente en este tipo de comunicación:

Kinesia

Formada por los gestos, las manos, posturas, miradas , etc.

Paralingüística

El tono de voz, la velocidad al hablar, etc.

Proxemia

Distancia personal que necesitamos para sentirnos seguros



Comunicación NO Verbal

Los actos no verbales

Los actos o señales que forman la comunicación no verbal varían según el contexto en el que nos movamos.



En Brasil y Alemania es un gesto obsceno
En Japón, "dinero".
En Francia suele significar "cero",
"inútil"



En China y en Filipinas, sin embargo, terminar las porciones que nos han servido quiere decir que ha sido demasiado poco, que aún nos hemos quedado con hambre y que el anfitrión es demasiado tacaño como para servir porciones decentes.



La paralingüística

Cuando nos comunicamos verbalmente, empleamos un determinado tono y timbre de voz, un volumen mas alto o mas bajo, hablamos rápido o despacio, hacemos pausas, etc. Se trata de características que no pueden ser consideradas verbales, ya que dependen de circunstancias del emisor como son sus emociones o intenciones al emitir el mensaje.

- Tono de voz
- Ritmo
- Volumen
- Silencios
- El timbre



La paralingüística

El **tono** de la voz es un factor que se relaciona con el sentimiento, emplearlo bien es fundamental para transmitir exactamente lo que queremos.



Expresa duda,
indecisión o
interrogación

Ascendente



Trasmite firmeza,
determinación y
confianza

Descendente



Sugiere ironía y
sarcasmo

Mixto

La paralingüística

El **ritmo** es la fluidez verbal con la que se expresa una persona o, lo que es lo mismo, el número de palabras por minuto que dice.

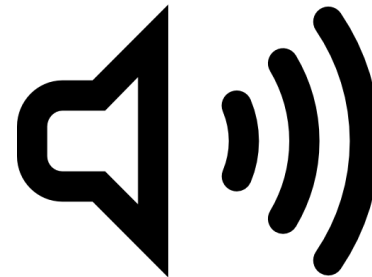


La paralingüística

El **Volumen** se relaciona con la intensidad con la que hablamos, la utilizamos para poner énfasis, regular e incluso alterar un proceso de comunicación.



Indica timidez,
sumisión o tristeza



Trasmite autoridad, seguridad o
dominio de la situación



La paralingüística

Los **Silencios** son pausas realizadas en la comunicación verbal, los silencios se pueden interpretar de manera positiva o negativa.

Cuando realizamos una parada para hacer énfasis en algo o invitar al interlocutor a tomar la palabra

Los suspiros son inspiraciones profundas continuadas por una expiración audible que expresa, pena, alivio, fatiga o deseo



La kinesia

También conocida como kinesis, es la disciplina que analiza las posturas, los gestos y los movimientos del cuerpo humano. Los gestos transmiten información acerca de nuestro estado de ánimo o expresan la valoración de algo.

Las posturas son comportamientos que suelen ser más estables que los gestos y pueden durar desde minutos hasta varias horas, por ejemplo el cruzarnos de brazos.

A través de los ojos transmitimos cuáles nuestro estado emocional o las intenciones que tenemos, por ejemplo el fijar la mirada fija y sostenida sobre el interlocutor.



La expresión facial

A través de la cara, y mas concretamente de los gestos que realizamos con ella, trasmitimos gran cantidad de información, en especial de los ojos y la boca.

Emociones básicas

Alegría

Tristeza

Miedo

Enojo

Asco

Desprecio

Sorpresa



La expresión facial

Tipos de sonrisas

Inseguridad



Sonrisa sencilla
de baja
intensidad
Común en
adolescencia

Confianza



Sonrisa sencilla
de alta
intensidad
Para saludar
desconocidos

Alegria



Se usan ante
personas de
confianza o si se
es extrovertido



Las miradas

A través de los ojos estamos trasmitiendo mucha información. La mirada es un indicador de que estamos escuchando a nuestro interlocutor: si mirar a la otra personas resulta muy difícil establecer una conversación de forma fluida.

Si miramos fijamente a una persona durante un cierto periodo de tiempo, le estamos transmitiendo una señal de hostilidad, por el contrario si bajamos la mirada, trasmitimos una señal de inseguridad o sumisión.



Las miradas

Se pueden distinguir tres clases de miradas:

Mirada laboral: se da en ambientes de trabajo, debemos procurar que nuestra mirada no caiga por debajo del nivel de los ojos del interlocutor.

Mirada social: nuestra mirada cae por debajo de los ojos de nuestro interlocutor.

Mirada íntima: los ojos del emisor recorren de arriba abajo el cuerpo del interlocutor.



La postura

La postura es el modo en que se mantiene el cuerpo cuando estamos de pie, caminando, sentados o acostados.

Refleja el **estado emocional** de las personas, sobre todo el dato de si están tensas o relajadas, la ansiedad hace que la persona mantenga una postura rígida, en cambio, si se muestra encogida, significara abatimiento y tristeza.



La postura

Hay multitud de posturas relativas a las piernas que transmiten distintos sentimientos, emociones o estados de ánimo, entre otras:

Piernas
cruzadas

Inseguridad y timidez

Piernas
semiabiertas

Inseguridad (Cuando
enroscamos los pies
alrededor de las
patas de la silla)

Piernas
estiradas

Prepotencia

Una pierna adelante
y otra atrás

Estrés



La postura

Cuando las personas comparten un mismo punto de vista, sus posturas fundamentales son también compartidas, se denomina posturas eco.

La postura es algo tan personal como la firma, y suele ser un reflejo fiel del carácter. Por ello, solemos reconocer a nuestros amigos, incluso a gran distancia, simplemente por su forma de caminar.



Los gestos

Los gestos pueden permitir y detectar si una persona es mintiendo. Así los niños se suelen tapar la boca cuando mienten, mientras que un adolescente solo se rozara la boca sutilmente y un adulto suele desviar el movimiento hacia la nariz.

Signos de una mentira

Desviar la mirada, no mirar a los ojos

Tirarse del cuello de la camisa

Frotarse la barbilla

Frotarse un ojo con la mano

Frotarse la oreja



Los gestos

Saludo. Todo saludo nos informa sobre el tipo de relación que las personas han tenido, tienen o esperan tener en futuro.

Durante este proceso se trasmite información de cinco formas posibles:

Aspecto de las uñas: nivel de autoestima
Textura o dureza de las manos: actividad laboral
Sequedad o humedad: estado nervioso
Duración: grado de emotividad
Presión: a mas presión, mayor grado de dominación.



Los gestos

Movimientos de las manos. Uno de los gestos mas significativo que realizamos con las manos es enseñar las palmas, este gesto se asocia con la verdad, la honestidad y la lealtad.

Si mostramos las palmas hacia arriba mientras damos una orden, la persona que la recibe no se sentirá presionada ni amenazada.

Si la palma esta hacia abajo, la petición será interpretada como una orden tajante.

Si cerramos la mano y con el dedo índice señalamos la dirección podemos generar ansiedad.



Los gestos



Otros gestos con las manos

Manos entrelazadas: nerviosa, triste o ansiosa.

Manos en ojiva: seguridad en lo que se trasmite.

Cogerse la muñeca: nerviosismo

Pulgares en contacto: dominio y seguridad



La proxémica

También conocida como kinesis, es la disciplina que analiza las posturas, los gestos y los movimientos del cuerpo humano.

Los gestos transmiten información acerca de nuestro estado de animo o expresan la valoración de algo.

Las posturas son comportamientos que suelen ser mas estables que los gestos y pueden durar desde minutos hasta varias horas, por ejemplo el cruzarnos de brazos.

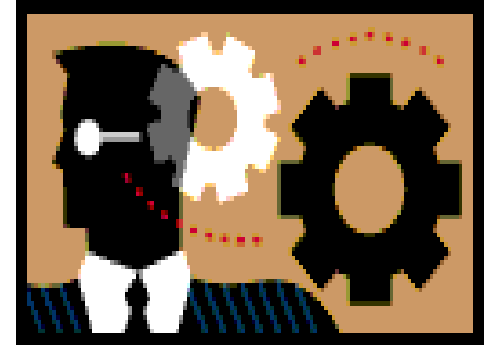
A través de los ojos trasmitimos cuales nuestro estado emocional o las intenciones que tenemos, por ejemplo el fijar la mirada fija y sostenida sobre el interlocutor.



HABILIDADES



Toma de Decisiones



Es la selección de un curso de acción entre varias opciones.

Un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas implicadas.

Determinada circunstancia puede ser percibida por una persona como un problema y por otra como una situación normal o hasta favorable.



- **E**l lider pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas y tomando decisiones.
- **P**ara ser eficaces en su trabajo deben poseer:
 - ▶ Conocimientos técnicos adecuados.
 - ▶ Experiencia suficiente.
 - ▶ Saber manejar, por lo menos, algún método para la toma de decisiones.



DECISIONES PROGRAMADAS Y NO PROGRAMADAS

DECISIONES PROGRAMADAS

Como el tiempo es valioso y escaso, deben tener identificadas aquellas situaciones que, por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas de manera tal que, al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer.

Los reglamentos y las políticas contienen decisiones programadas que surgen a partir de este tipo de situaciones.



- Existen las decisiones programadas por su recurrencia involucran situaciones repetitivas hasta cierto punto, cotidianas.
 - **Ejemplo:** La política de reclutamiento y selección de personal, que implica de una serie de exámenes psicométricos y técnicos, así como varias entrevistas.



DECISIONES PROGRAMADAS Y NO PROGRAMADAS

DECISIONES NO PROGRAMADAS

Involucran situaciones, imprevistas o muy importantes que requieren una solución específica y particular por parte de los implicados.

Quienes toman decisiones no programadas deben cubrir algunos requisitos para que ser eficaces:

Capacidad técnica,
Dominio de algún método para tomar decisiones,
experiencia, determinación suficiente y
fortaleza de carácter para asumir la responsabilidad y
enfrentar las consecuencias.



- **L**as decisiones no programadas derivadas de problemas imprevistos;
 - *se toman cuando el acontecimiento que les da origen no estaba planeado o no se esperaba que ocurriera.*
- **L**as decisiones no programadas por la importancia de la situación que involucran, se reservan a personal de un nivel superior debido al impacto de sus consecuencias en la organización.

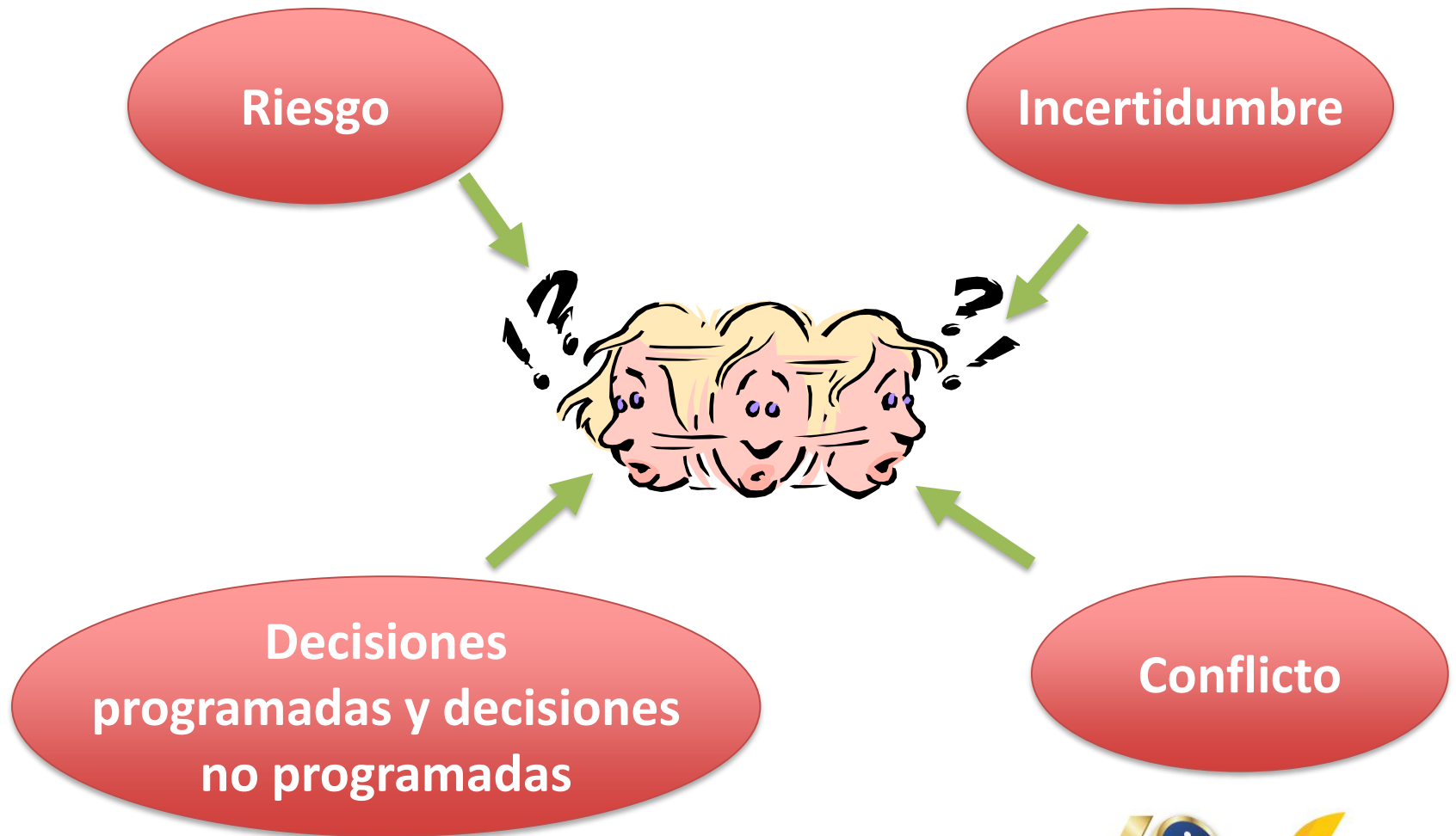


¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA INCERTIDUMBRE EN LA TOMA DE DECISIONES?

- El grado de variabilidad de la incertidumbre dependerá de la situación o problema a resolver y del mismo entorno en el que se presente.
 - Se puede aseverar que la toma de decisiones implica siempre ciertos riesgos y, por ende, un grado mayor o menor de incertidumbre.



CARACTERÍSTICAS DE LAS DECISIONES



CERTEZA

Estado que existe cuando quienes toman decisiones disponen de información completa y precisa.

INCERTIDUMBRE

Existe cuando quienes toman decisiones no cuentan con información suficiente para conocer las consecuencias de acciones distintas.

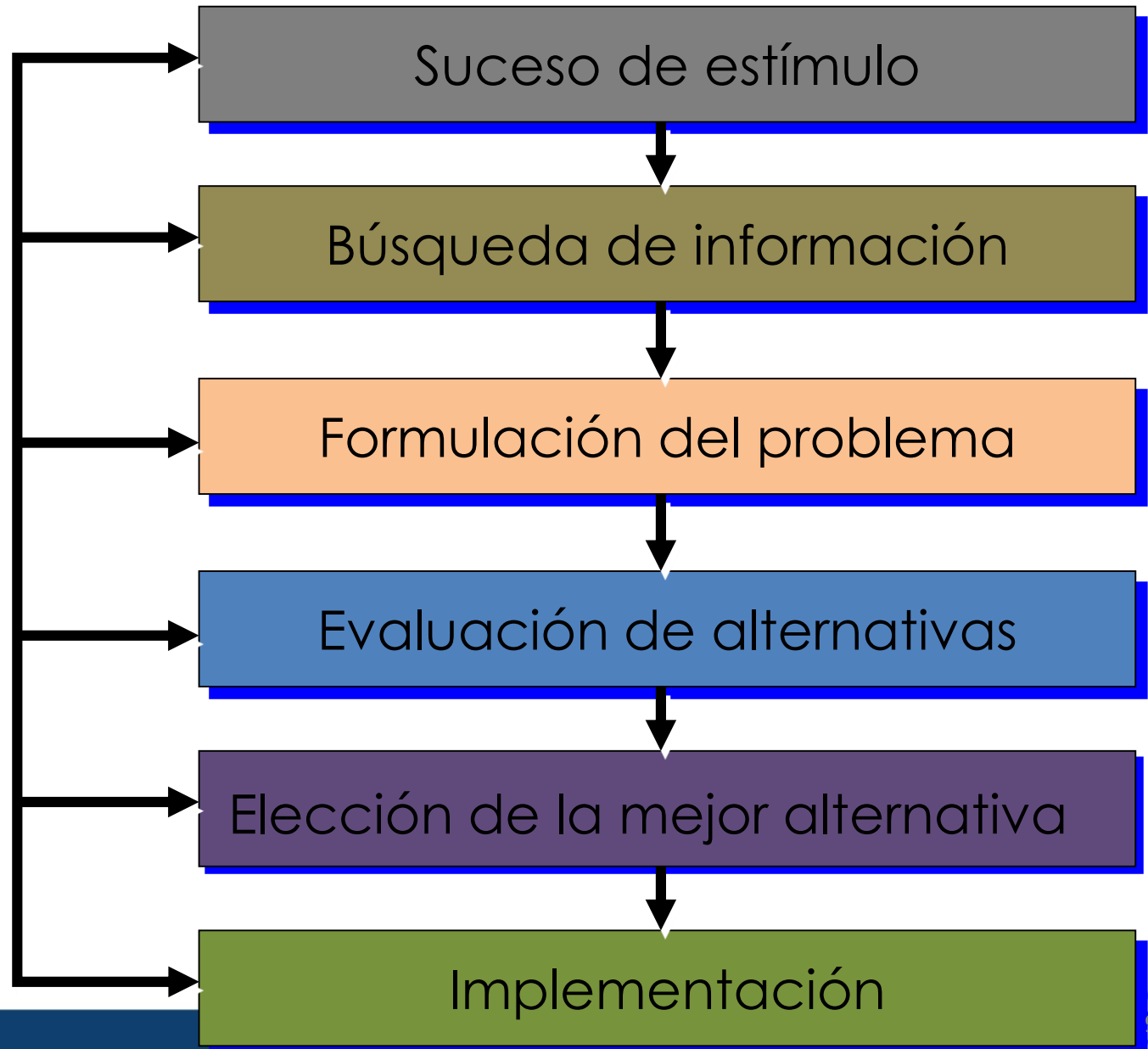
RIESGO

Estado que existe cuando la probabilidad de éxito es inferior a 100 por ciento.

RIESGO

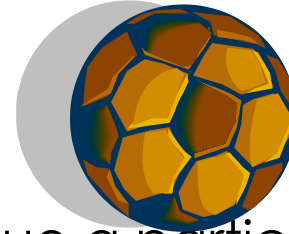
Presiones opuestas procedentes de fuentes distintas: Se toman decisiones de manera individual y experimentan un conflicto psicológico cuando resultan atractivas diversas opciones o cuando ninguna lo es. Se toman decisiones entre personas o grupos y se crea el conflicto del grupo.

PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES



PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

1 Suceso de estímulo



- Es la situación que impulsa al individuo a participar en el proceso de la toma de decisiones.
- Existen puestos dentro de las organizaciones cuyos ocupantes siempre están involucrados en las decisiones.
- Los sucesos que conducen a las personas a tomar decisiones son muy diversos.
 - *Por ejemplo, determinar si se debe otorgar un descuento adicional a un cliente nuevo que hace un gran pedido de mercancías y que amenaza con cancelar el pedido si no se le otorga el máximo descuento posible.*

PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

1 Suceso de estímulo

- También, el responsable de la toma de decisiones debe tener el deseo de hacer algo y creer que existen los recursos y las capacidades necesarias para resolver el problema y hacer un diagnóstico de la verdadera causa de los síntomas del problema que se hicieron evidentes.

PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES



2 Búsqueda de información



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

PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

2 Búsqueda de información

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

PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONE



3 Formulación del problema

- Se debe plantear la situación en términos decisorios.
- Generalmente las opciones se evalúan sin pensarlas mucho o sin que sean muy lógicas.
- Es fundamental predecir las consecuencias de lo que sucedería al poner en práctica diversas opciones y los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo.
 - *Se debe otorgar el descuento adicional a este cliente, aun cuando la política indica que debe tener un año como cliente y haber realizado al menos diez pedidos.*

PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

4

Evaluación de alternativas



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

PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

4 Evaluación de alternativas

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

PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONE



5 Elección de la mejor opción

- La persona que toma la decisión debe elegir la mejor opción después de haber analizado todas las alternativas viables.
- La alternativa elegida debe ser ejecutada.
- En el ejemplo en análisis, se ha escogido la opción c), otorgarle el descuento especial al cliente previa negociación con el director de ventas.
- De esta forma no se tiene que saltar la política sin autorización ni tampoco se pierde un pedido muy atractivo.

PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES



6 Implementación

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

LA MEJOR DECISIÓN

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

Complementar este enfoque analizando cuidadosamente ¿en qué consiste el modelo para optimizar la toma de decisiones?

BARRERAS DE LA TOMA DE DECISIONES

1. La cultura del grupo social al que pertenece

- Algunos investigadores han demostrado que efectivamente se dan diferencias culturales en la toma de decisiones.
- Un ejemplo de esto, fue la comparación entre japoneses y australianos, se encontró que los primeros se estresan más y consideran más a sus equipo de trabajo cuando toman decisiones.

BARRERAS DE LA TOMA DE DECISIONES

2. Los gustos y predisposiciones de quien toma la decisión.

La mayoría de las decisiones tienen, al menos, una pequeña distorsión debido a los gustos y predisposiciones personales.



Pedro Luis Cuello Hurtado



BARRERAS DE LA TOMA DE DECISIONES

3. Los recursos disponibles.

- Las decisiones también se ven afectadas por los recursos con lo que cuenta para implementar la solución al problema que quiere resolver.



Pedro Luis Duque Hurtado

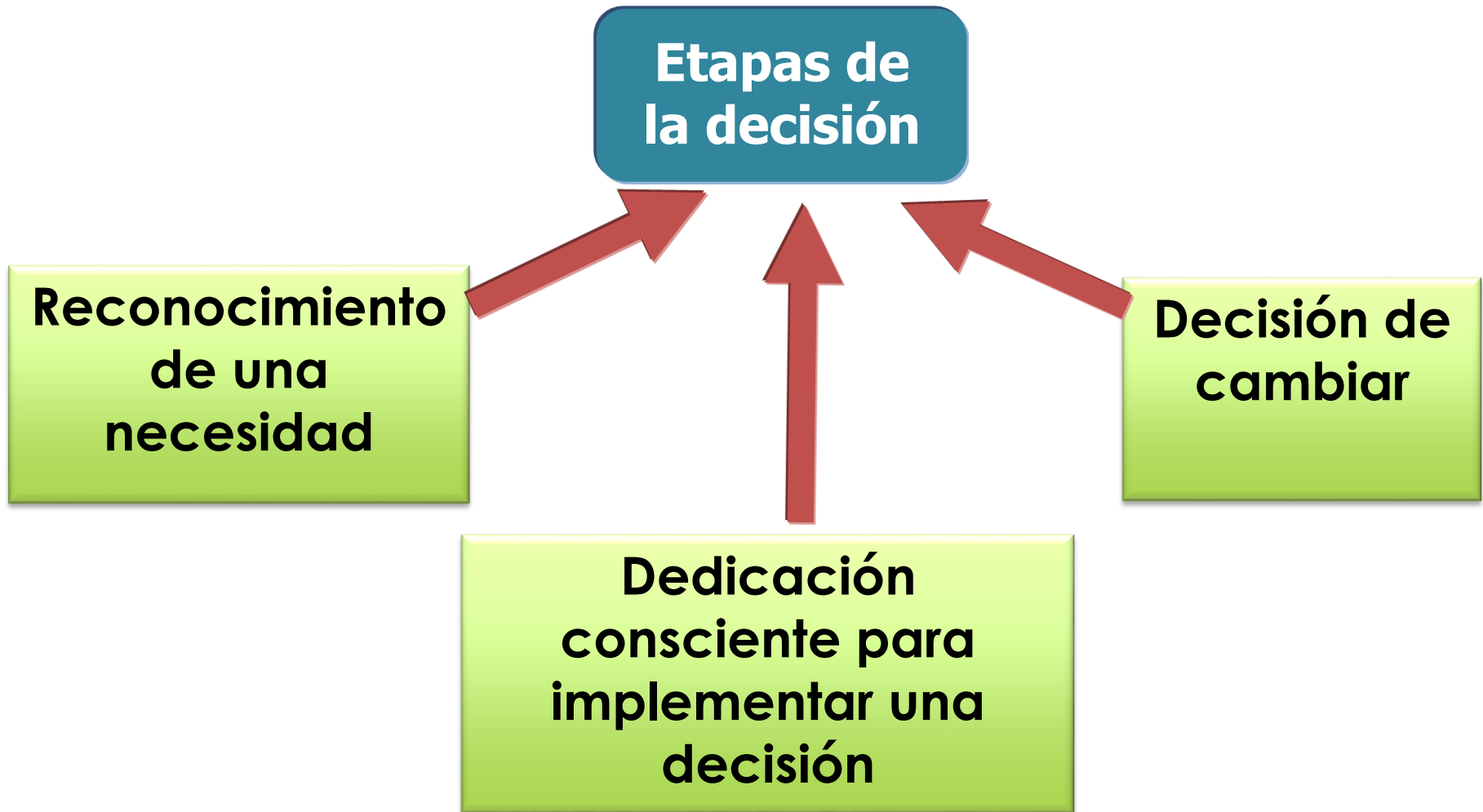


BARRERAS DE LA TOMA DE DECISIONES

4. Exceso de confianza.

- Cuando se domina una materia en particular se pueden tomar decisiones rápidas y acertadas.
- En cambio no se es experto en el tema objeto de la decisión, se puede caer en un exceso de confianza al decidir, como si se dominara la situación.

GERENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES



ADMINISTRACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

- Toda decisión debe evaluarse en función de cinco características:
 - 1. Efectos futuros.** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro.
 - 2. Reversibilidad.** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio.

ADMINISTRACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

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

HABILIDADES GERENCIALES



Pensamiento Estratégico

