

GERENCIA y LIDERAZGO

*Ing. Yuri O.Kogan,
PhD, MPM, BFA*

Yurkó



¿Y qué es fácil?



“I keep six honest serving men.
They taught me all I knew.
These names are WHAT and WHY and
WHEN
And HOW and WHERE and WHO”.

Redyard Kipling



Objetivo general: formar “nuevos gerentes”

Tres brechas del mundo de negocios:

- Lo que el cliente esperaba y lo que recibía.
- Lo que decían y lo que, en realidad, hacían los directivos.
- Lo que los empleados debían hacer y lo que, en realidad, hacían.

GERENCIA



Yurkó

Destrezas y Hábitos Gerenciales



Cinco verbos-objetivos:

* **Comprender**

* **Aceptar**

* **Interiorizar**

* **Compartir**

* **Aplicar**



**“Es... imposible crear un
desempeño casi perfecto
con sólo enseñar a alguien
una nueva destreza”.**

*Marcus Buckingham y Donald Clifton.
Ahora, descubra sus fortalezas.*

Conocimientos

Hábitos

Destrezas



Las destrezas determinan su *capacidad* para hacer algo, mientras que los hábitos revelan algo más importante: *cuán bien y con cuán frecuencia puede hacerlo.*

Conocimiento – conocer
Destrezas – saber
Actitud - querer
Hábitos - hacer

Algunas **funciones** del administrador del proyecto:

- Es el **estratega** que crea un sentido de dirección para usar los recursos del proyecto.
- Es el **negociador** que obtiene los recursos para apoyar el proyecto.
- Es el **organizador** que impulsa al equipo a actuar como punto focal para la administración del proyecto.
- Es el **líder** que recluta y vigila la planeación y aplicación de los recursos para apoyar el proyecto.

David Cleland y Lewis Ireland.

Manual portátil de administrador de proyectos.

Yurkó

Algunas **funciones** del administrador del proyecto:

- Es el **maestro** que aconseja y sugiere a los integrantes del equipo del proyecto.
- Es un **estimulador** en la creación de un ambiente que produzca el mejor rendimiento del equipo del proyecto.
- El es un **contralor** que mantiene vigilada la eficacia con la que se usan los recursos para apoyar los objetivos del proyecto.
- Es un **diplomático** que establece y mantiene alianzas con los beneficiarios del proyecto con el fin de obtener su apoyo para los propósitos del éste.

David Cleland y Lewis Ireland.

Manual portátil de administrador de proyectos.

Las **habilidades** esenciales desde el punto de vista de varias compañías entre 50 de las de la revista *Fortune*:

- Administración del cambio
- Conocimiento de sí mismo
- Establecimiento de planes
- Visión clara
- Inspiración
- Agilidad estratégica
- Agrupar a la gente a su alrededor
- Correr riesgos



*Marcus Buckingham y Curt Coffman.
Primero, rompa todas las reglas.*

Las **habilidades** esenciales desde el punto de vista de varias compañías entre 50 de las de la revista *Fortune*:

- Asumir el control
- Prácticas empresariales
- Orientación hacia los resultados
- Manejo de la diversidad
- Perspectiva amplia
- Calma en situaciones difíciles
- Sensibilidad interpersonal



*Marcus Buckingham y Curt Coffman.
Primero, rompa todas las reglas.*

Tres verbos más:

**PENSAR
SENTIR
ACTUAR
(P.E.S.A)**

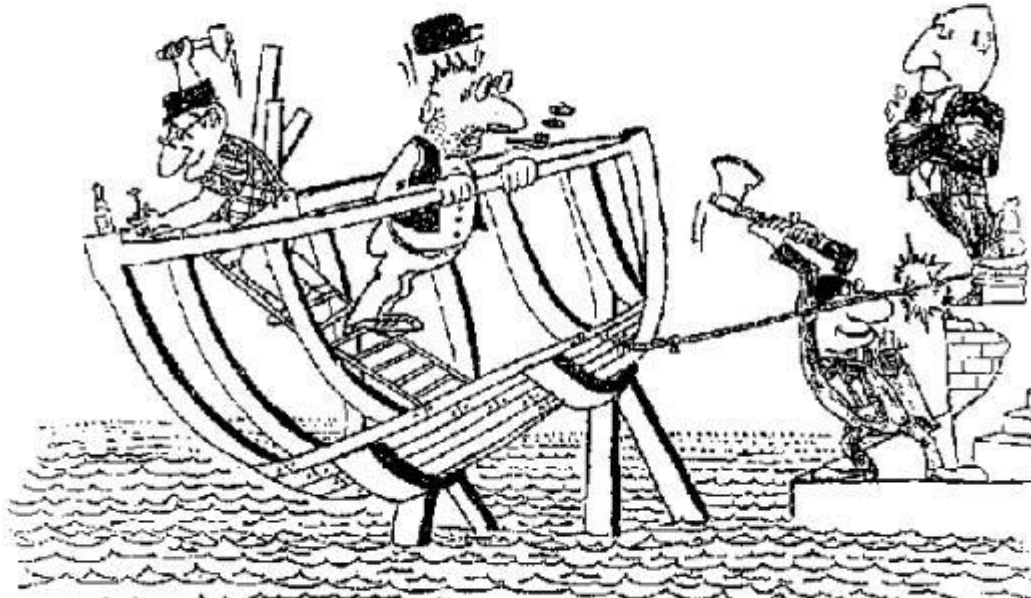
Lo que piensas,
lo que sientes,
lo que actúas,
ES LO QUE ERES.



Destrezas y Hábitos Gerenciales

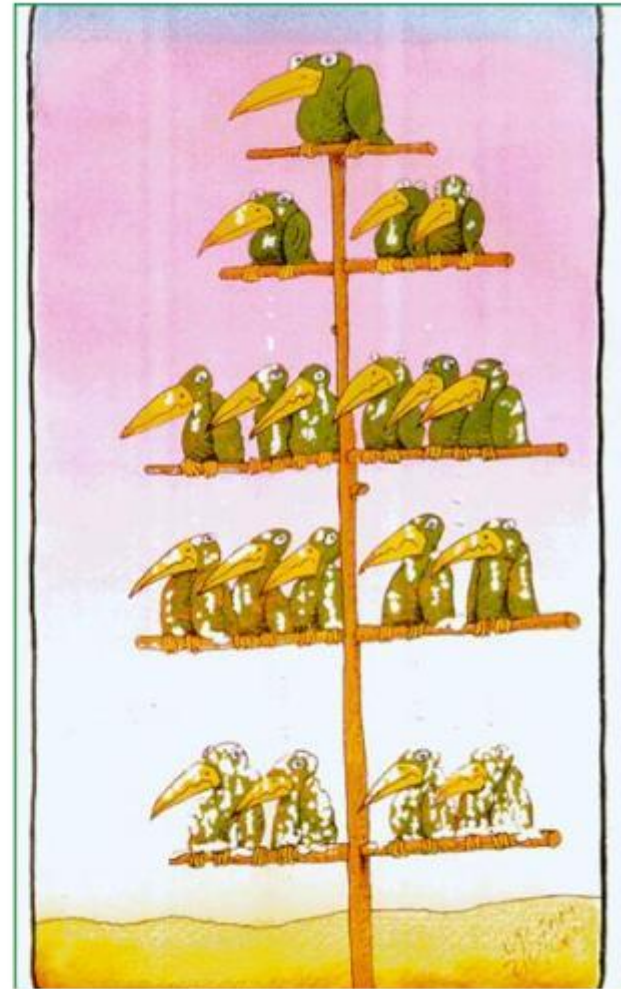
Grandes verdades sobre el desarrollo de sistemas de gerenciamiento

No establezca plazos demasiado audaces



un plazo es un plazo !

La
estructura
jerárquica
tradicional
ES ESTA y
no otra, no
importa lo
que le digan



Preste atención a las señales del mercado

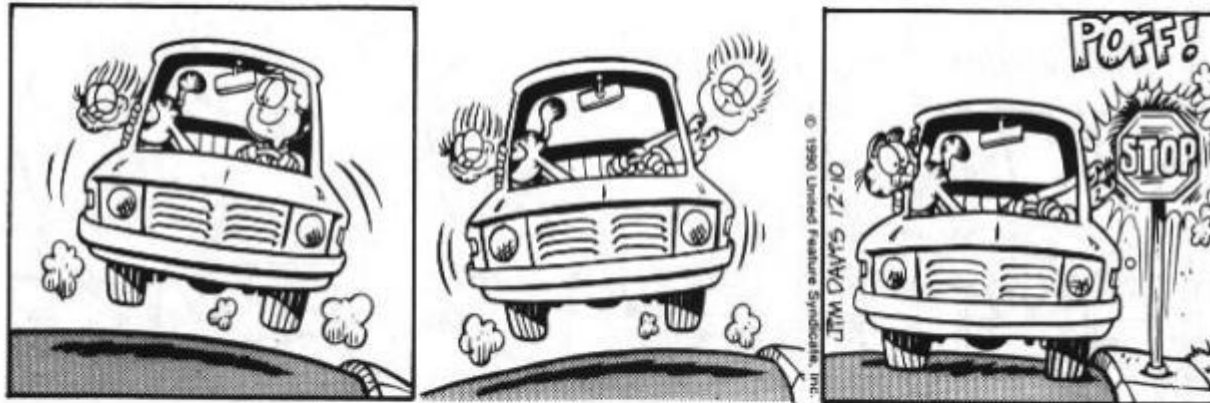


A veces son obvias

Sus clientes deben sentirse identificados con el producto



Lo que es bueno para un cliente puede no serlo para otro



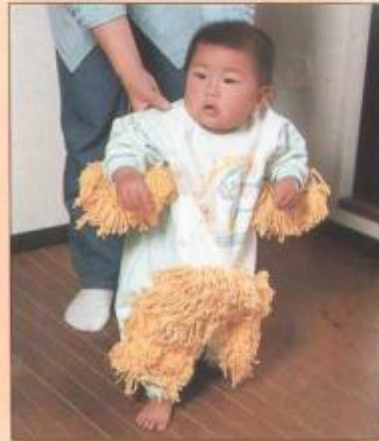
Nada puede detener la automatización



Busque soluciones eficientes



Sea innovador; aproveche las oportunidades



Baby Mops
 • Make your children work for their keep

After the birth of a child there's always the temptation to say "Yes, it's cute, but what can it do?" Inevitably the answer was simply "he cries and cry," but now babies can be put on the payroll, so to speak, almost as soon as they're born.

Just dress your young one in Baby Mops and set him or her down on any hard wood or tile floor that needs cleaning. You may at first need to get things started by calling to the infant from across the room, but pretty soon they'll be doing it all by themselves.

There's no child exploitation involved. The kid is doing what he does best anyway: crawling. But with Baby Mops he's also learning responsibility and a healthy work ethic.



Escoja la herramienta mas adecuada para cada situación



Soluciones técnicas no siempre pueden ser implementadas



La ayuda on-line puede ser útil



Enfermera: conéctese a internet, vaya a www.cirugia.com y haga click en el ícono "que hacer cuando está totalmente perdido"

Pero no crea en todo lo que ve en la Internet



**Lo bueno de Internet es que
nadie sabe que eres un cachorro..**

Previsión y realización no siempre salen como lo planeado



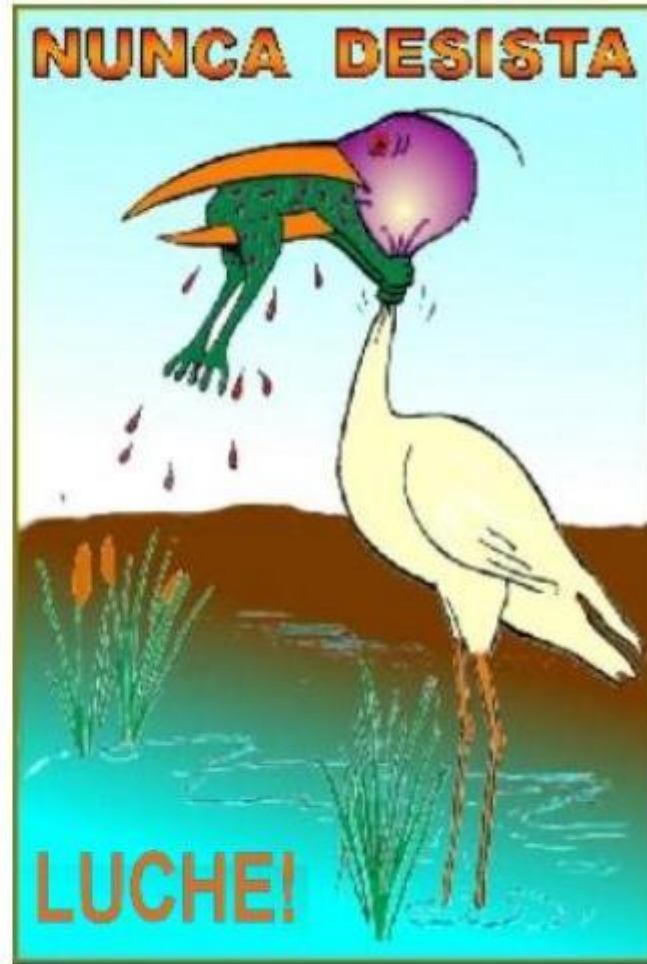
El uso de soluciones tecnológicas es inevitable



Acostúmbrese a trabajar bajo presión



Vaya
siempre
hasta el
final



Gerencias:

- Corporativa
- Institucional o empresarial
- De producción
- De mercadeo y ventas
- Financiera
 - De personal
 - De informática
 - De investigación y desarrollo
 - De proyectos

Conocimientos y destrezas de un gerente corporativo:

- Credo del negocio.
- Pronóstico a largo plazo.
- Objetivos corporativos.
- Planeación estratégica.
- Desarrollo organizacional.
- Informática.
- Administración...



Conocimientos y destrezas de un gerente de mercadeo y ventas:

Mercadeo
Ventas.
Distribución.
Productos.
Precios.
Publicidad.
Clientes.
Informática.
Administración...



Conocimientos y destrezas de un gerente de producción:

Operaciones y manufactura.
Materiales.
Proveedores.
Control de calidad.
Distribución.
Mercadotecnia.
Informática.
Administración...

Conocimientos y destrezas de un gerente financiero:

- Contabilidad.
- Balance general.
- Finanzas y financiamiento.
- Costos.
- Presupuesto.
- Informática.
- Administración...



Conocimientos y destrezas de un gerente de investigación y desarrollo:

- Ciencia gerencial.
- Nuevas tendencias en tecnología.
- Producción.
- Mercadotecnia.
- Ventas.
- Informática.
- Administración...

Conocimientos y destrezas de un gerente de personal:

- Gestión de recursos humanos.
- Selección.
- Reclutamiento.
- Planilla.
- Evaluación de desempeño.
- Desarrollo humano y organizacional.
- Informática.
- Administración...



Conocimientos y destrezas de un gerente de informática:

- Desarrollo de tecnología.
- Hardware.
- Software.
- Orgware.
- Administración...

Conocimientos y destrezas de un gerente de proyectos:

- Principios de AP.
- Contexto de AP.
- Procesos en AP.
 - Iniciación de proyectos.
 - Planificación de proyectos.
 - Dirección-ejecución de proyectos.
 - Control de proyectos.
 - Cierre de proyectos.
- Administración de áreas de conocimiento.
- Informática.



¿Qué tienen en común todas estas gerencias?

¿Qué deben tener más en común estas gerencias?

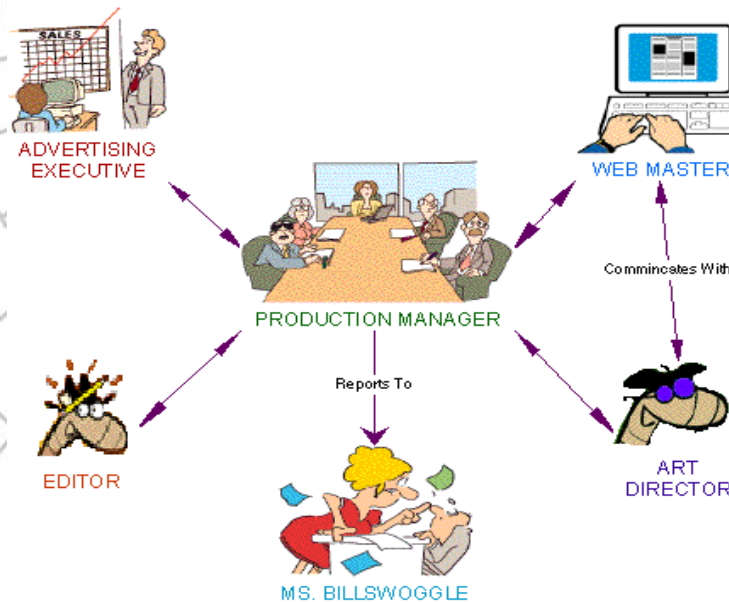
“La administración siempre ha estado plagada por modas, gurús y demagogos. Pero nunca antes hubo un volumen tan grande de nuevos enfoques”.

Edward Lawler

Conocimientos y destrezas de un gerente moderno:

- Organizaciones inteligentes.
- Downsizing y rightsizing.
- Administración de calidad total y del sistema ISO.
- Benchmarking.
- Reingeniería.
- Outsourcing e insourcing.
- Planeación estratégica...

Las cinco mentalidades de un gerente según Jonathan Gosling y Henry Mintzberg



Gerenciando el ser:

Para la **reflexión**, el sujeto es el ser;
no puede haber percepción sin
autoconocimiento.

Gerenciando las relaciones:

La **colaboración** considera al sujeto más allá del ser, del interior de la red de **relaciones** del gerente.

Gerenciando organización:

El **análisis** va un paso más allá, a la organización; las organizaciones dependen de la **descomposición sistemática de actividades.**

Gerenciando el contexto:

Más allá de la organización reside lo que consideramos el sujeto de la mentalidad **mundana**, conocido como **contexto** – los mundos entorno a la organización.

Gerenciando el cambio:

La mentalidad de la **acción aproximada** **todo** a través del proceso del cambio
– en el ser, las relaciones, la
organización y el contexto.

Proceso de cambio efectivo

¿analizemos?

Insatisfacción
Razones para cambiar

provoca

Resultados esperados

**Trans-
forma-
ción**

Nueva visión

que generan

**Agentes
del cambio**

realizado
por medio de

“Cualquier cambio exitoso requiere de un agente triunfador. La historia está llena de agentes del cambio que fueron asesinados por los individuos a los que trataban a ayudar”.

Robert Graham y Randall Englund. *Administración de proyectos exitosos*. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1999, p.27.

**“La gente no resiste al
cambio, resiste a ser
cambiada”.**

Borwick, 1962



“Cada uno de nosotros debe ser responsable de su propio cambio de conducta”.

Douglas Smith.

El cambio está en tus manos.

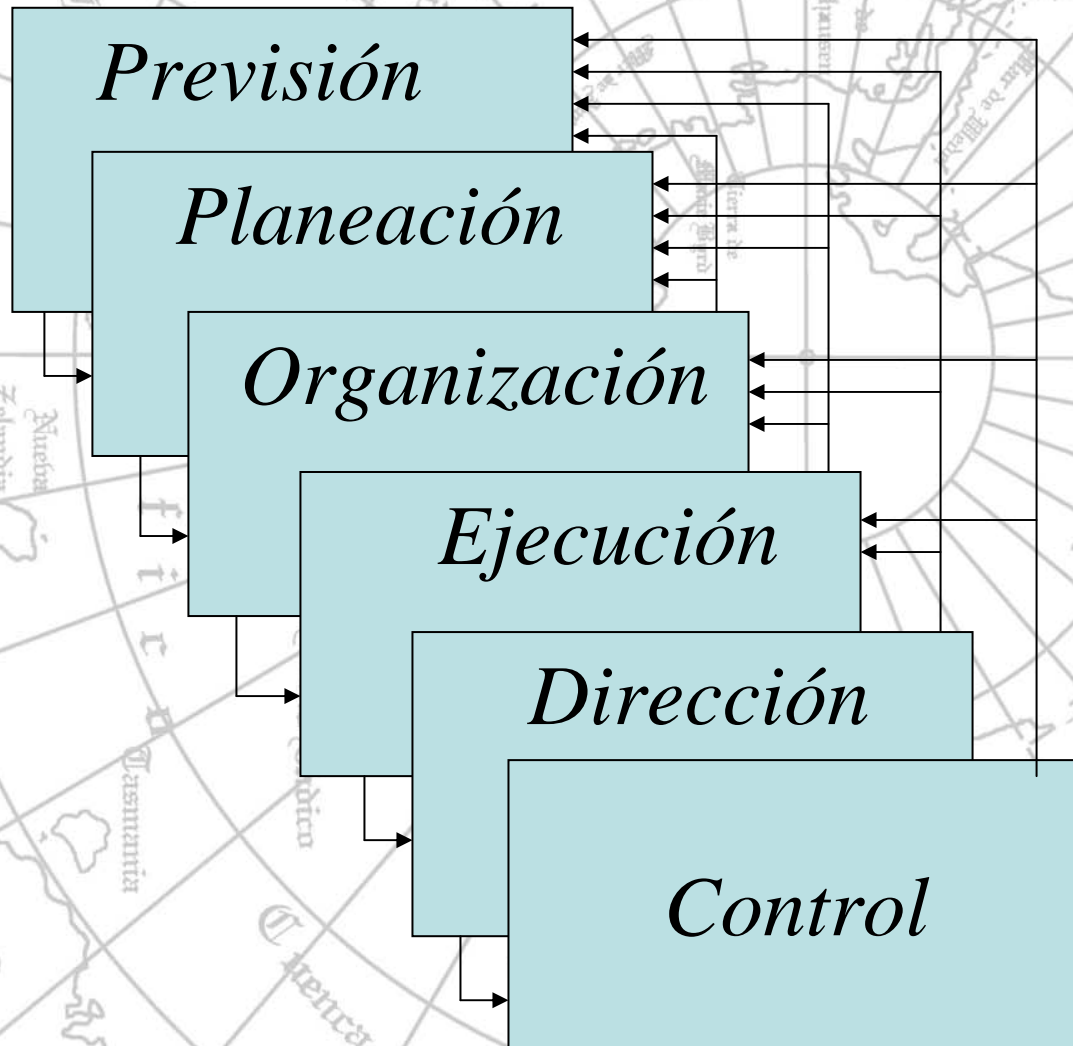


Gerencia =
Administración +
Liderazgo



ADMINISTRACIÓN

Elementos clave de administración:



PREVISION

La previsión responde a la pregunta:

¿Qué se puede hacer?

En ella se determina **lo que se desea hacer**, se **investiga su factibilidad** y se **evalúan las condiciones** que habrán de encontrarse para determinar un curso de **acción.**

PLANEACION

La planeación responde a la pregunta:

¿Qué se va a hacer?

En ella se determina el **curso de acción** que se deberá seguir, fijando los principios para la actuación, la **secuencia** de lo que se va a realizar y el **tiempo**.

ORGANIZACION

La organización responde a la pregunta:

¿Cómo se va a hacer?

En él se **estructuran las relaciones** entre jerarquías, funciones y obligaciones, para el más adecuado funcionamiento y rendimiento de la empresa o del proyecto.

EJECUCION

Es un proceso
de la realización de las tareas,
y se refiere principalmente
a las personas con las que debe
contarse.

DIRECCION

La dirección responde a la **necesidad de verificar** que se realicen las acciones.

Se **impulsa, coordina y vigila las actividades** de cada miembro y grupo, para que en conjunto se lleven a cabo efectivamente los **planes señalados.**

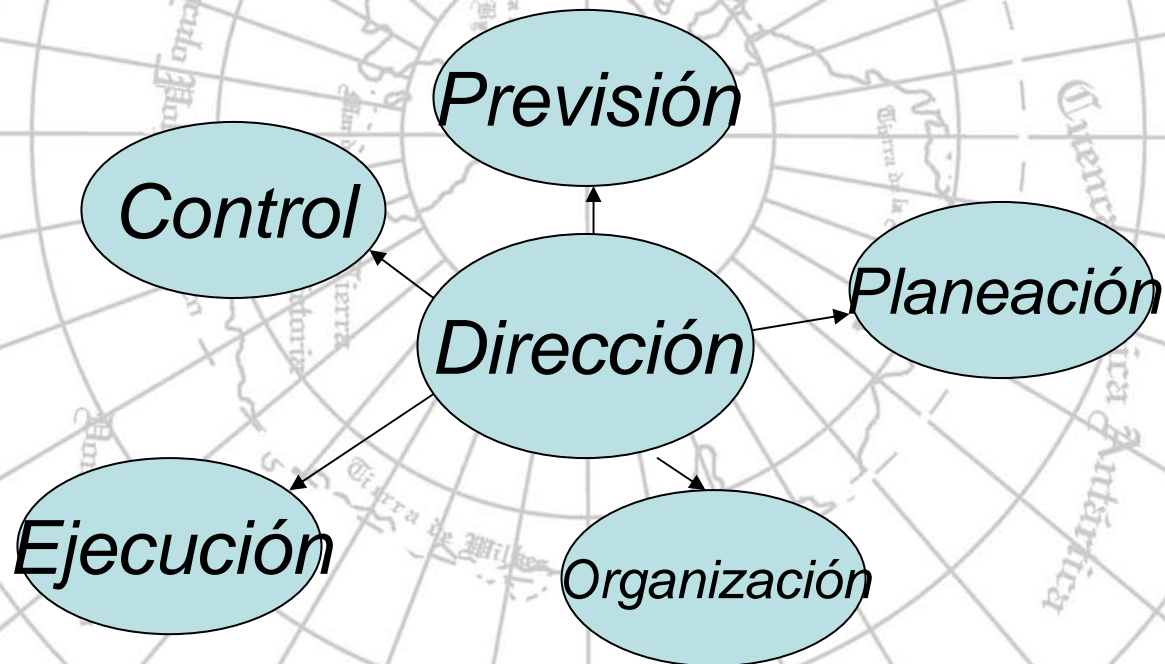
CONTROL

El control investiga

¿Cómo se ha realizado?

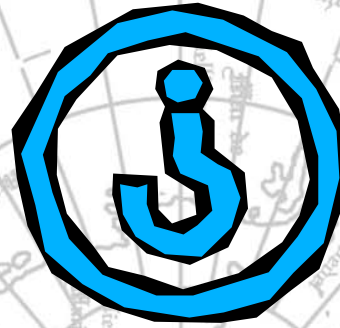
Se **establecen sistemas** que permiten comprobar y medir los **resultados obtenidos**, **verificando** si se ha obtenido en tiempo y en cantidad **lo que se esperaba**, de lo contrario **tomar las medidas correctivas** necesarias.

Elementos claves de la administración:



**“Dirigir es jugar;
pero al ajedrez,
no a la ruleta”.**

Joan Ginebra



¿Qué dirigimos?

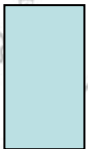
Sistema empresarial:

$$S = E + P + R$$

Sistema empresarial

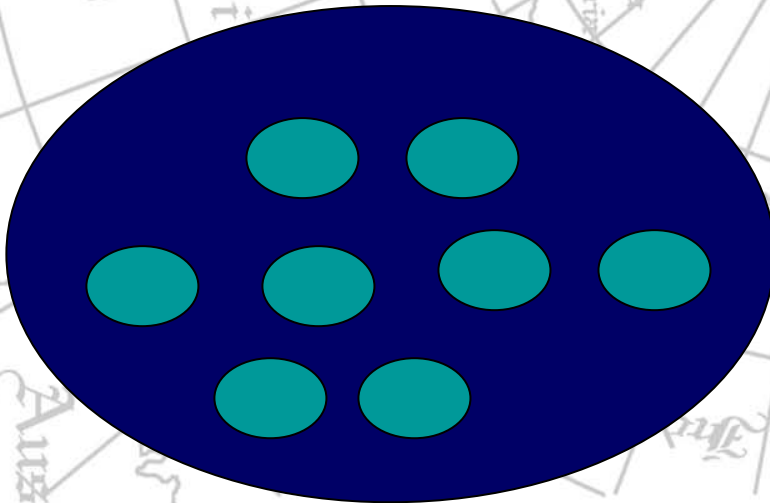
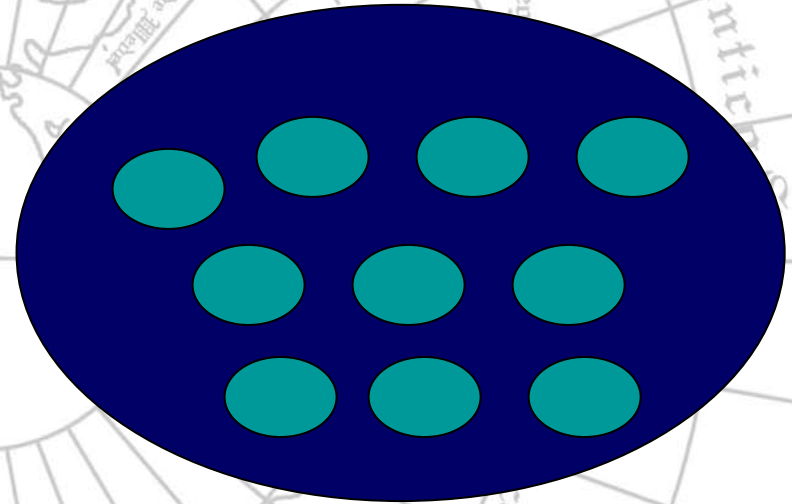
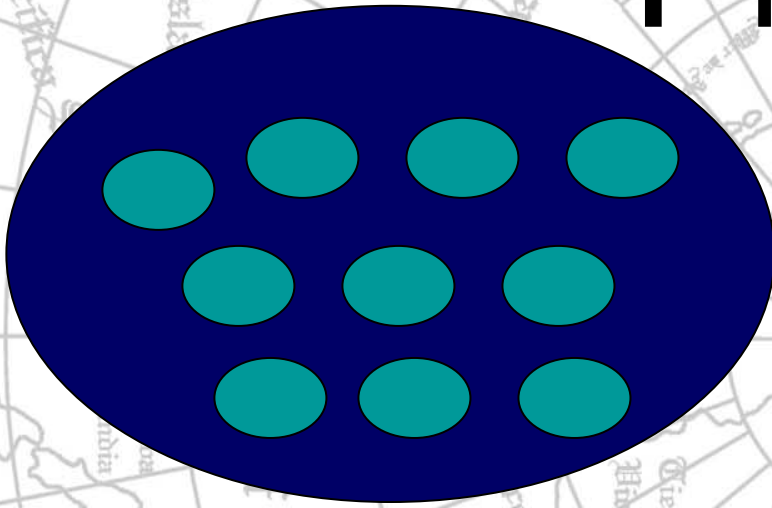
Sistema = Estructura
+ **P**rocesos
+ **R**elaciones

Estructura







Yurkó

Procesos



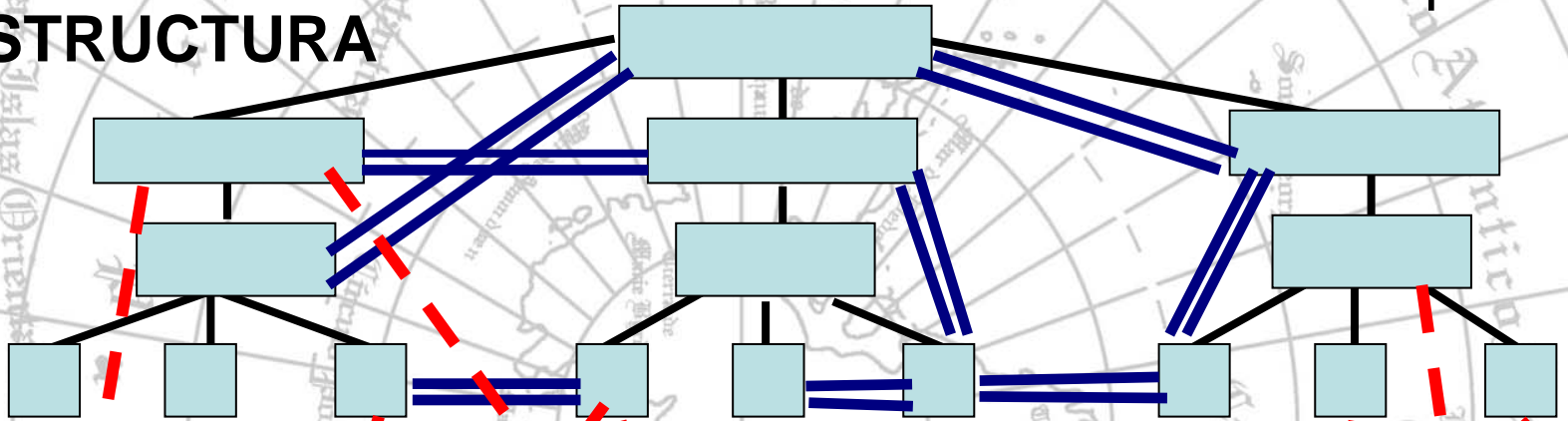
Yurkó

Relaciones

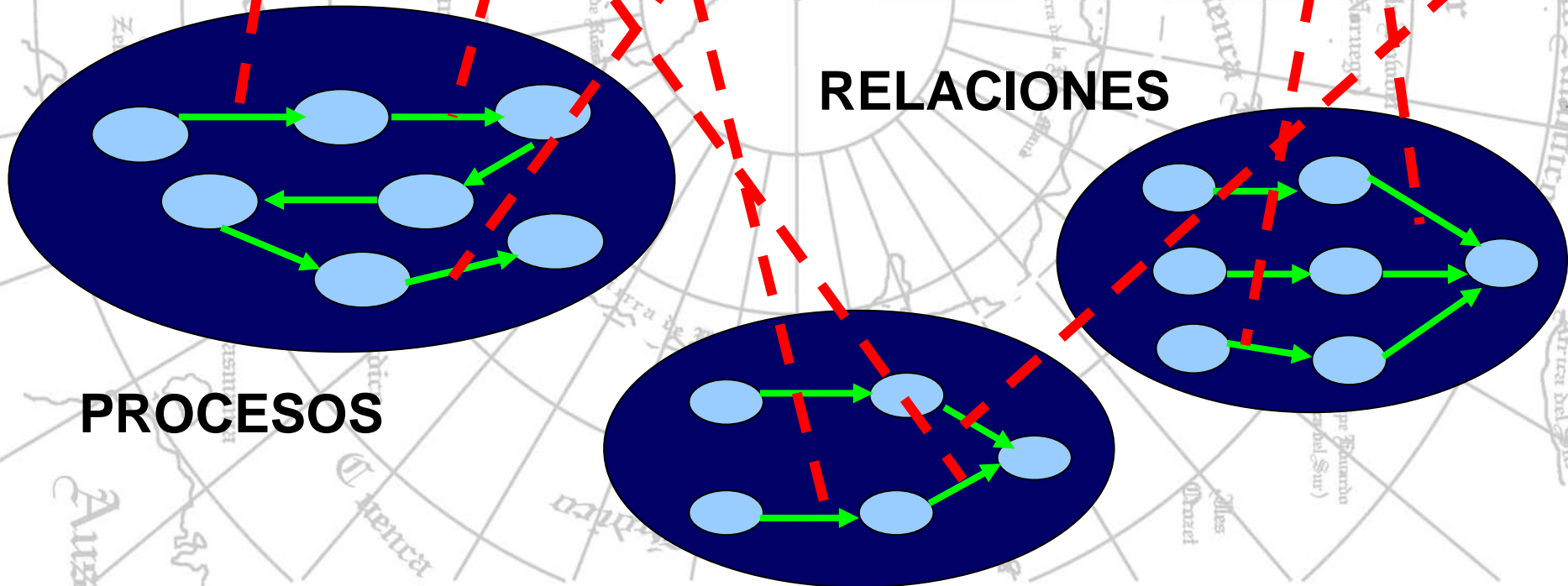
-  De Subordinación
-  De Dependencia
-  De Responsabilidad
-  Interpersonales

Sistema Empresarial

ESTRUCTURA



RELACIONES



PROCESOS

DIRECCIÓN



Yurkó

¿Qué dirigimos?

Las personas
y relaciones entre ellas.

“No importa cuánta experiencia o conocimiento posea un ejecutivo; si no puede **alcanzar resultados con las personas**, carece de valor”.

Paul Getty

“No importa cuánto trabajo pueda hacer, ni cuán atractiva sea su personalidad, no podrá llegar muy lejos en los negocios si no puede **trabajar con otros**”.

John Craig

¿Cómo dirigimos?



Dos enfoques extremos de la dirección de las relaciones interpersonales



Robert Green

Las 48
Leyes de Poder



Stephen Covey

Los Siete Hábitos de la
Gente Altamente
Efectiva



Robert Green

Las 48 Leyes de Poder

Ley No.2

Nunca confíe demasiado en sus amigos, aprenda a utilizar a sus enemigos

Desconfíe de los amigos, suelen ser los primeros en traicionarlo, ya que caen fácilmente presa de la envidia. También suelen convertirse en irrespetuosos y tiranos. En cambio, emplee a quien haya sido su enemigo, y le será más leal que un amigo, ya que deberá hacer mayores esfuerzos por demostrar su adhesión. Lo cierto es que usted debe temer más a sus amigos que a sus enemigos. Si no tiene enemigos, busque la forma de creárselos.

Ley No.3 *Disimule sus intenciones*

Desconcierte a la gente y manténgala en la mayor ignorancia posible, sin revelar nunca el propósito de sus acciones. Si no tienen la menor idea de qué es lo que usted quiere lograr, les resultará imposible preparar una defensa. Condúzcalos por el camino de las falsas suposiciones, envuélvalos en una nube de humo y verá que, cuando al final caigan en la cuenta de las verdaderas intenciones de usted, ya será tarde para ellos.

Ley No.7

Logre que otros trabajen por usted, pero no deje nunca de llevarse los laureles

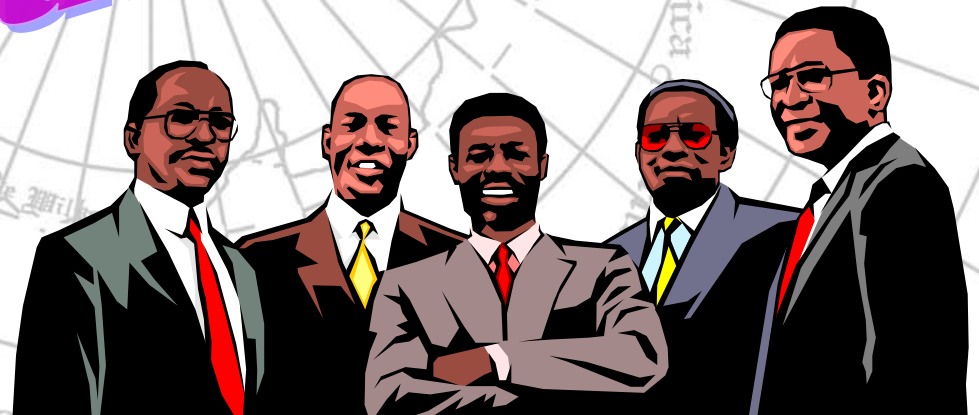
Utilice la inteligencia, los conocimientos y el trabajo físico de otros para promover su propia causa. Ese tipo de ayuda no sólo le permitirá ahorrar mucho tiempo y energía, sino que le conferirá un aura divina de rapidez y eficiencia. A la larga, sus colaboradores serán olvidados y todos lo recordarán a usted. Nunca haga lo que otros pueden hacer por usted.

Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva:

- 1. Ser proactivo.** *El hábito de la visión personal.*
- 2. Comenzar con el fin en la mente.** *El hábito del liderazgo personal.*
- 3. Poner primero lo primero.** *El hábito de la administración personal.*
- 4. Pensar ganar-ganar.** *El hábito del liderazgo interpersonal.*
- 5. Buscar primero entender luego ser entendido.** *El hábito de la comunicación empática.*
- 6. Sinergizar.** *El hábito de la cooperación creativa.*
- 7. Afilar la sierra.** *El hábito de renovación.*

TRES
BALLENAS
DE LA GERENCIA MODERNA

Credo Lideres Equipos



Yurkó

Credo



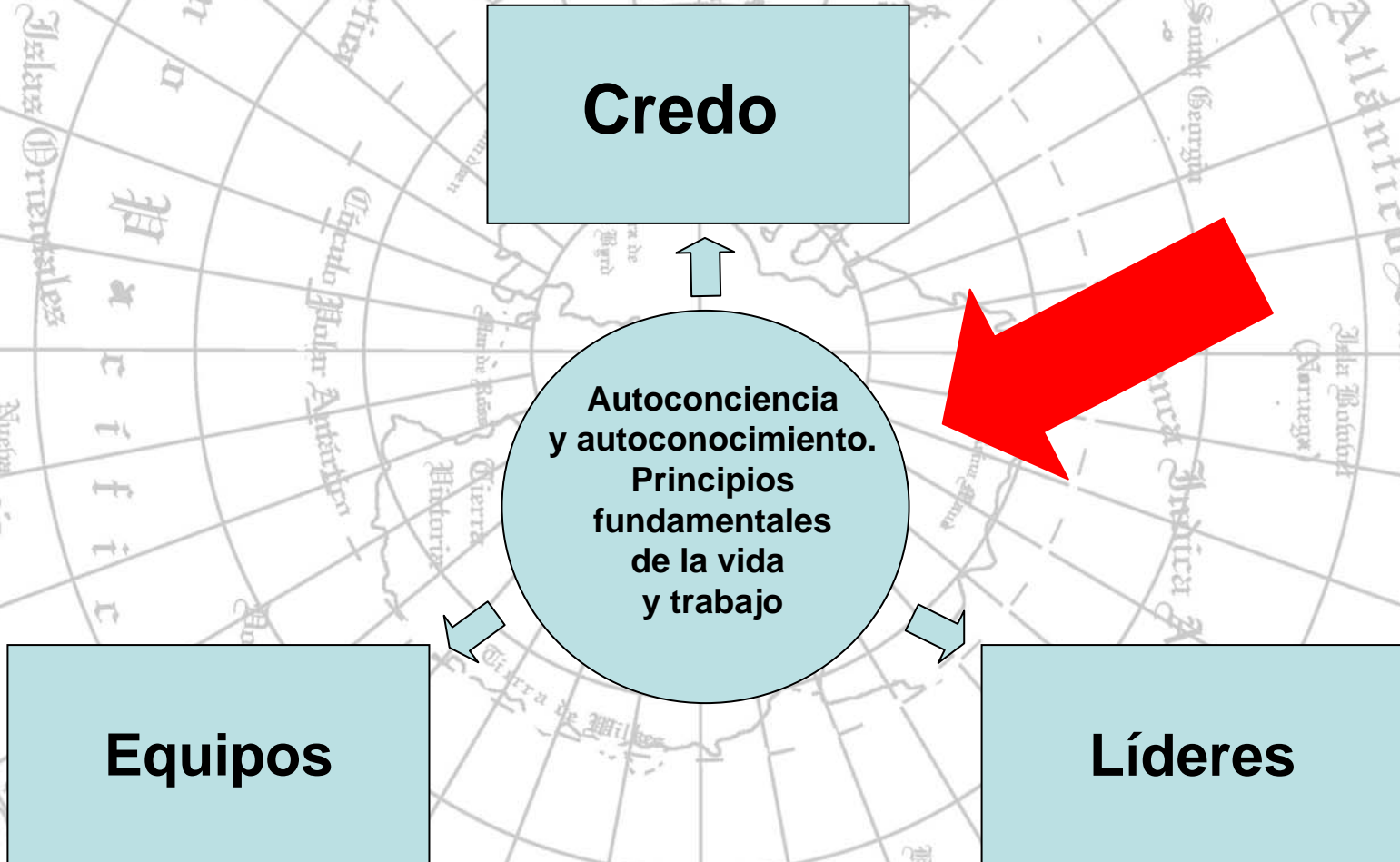
Equipos



Líderes



Yurkó



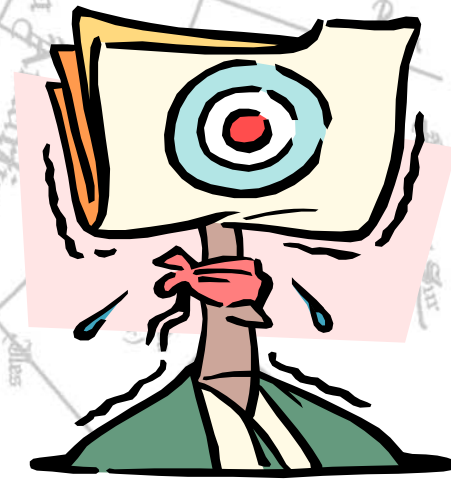
AUTOCONCIENCIA Y AUTOCONOCIMIENTO

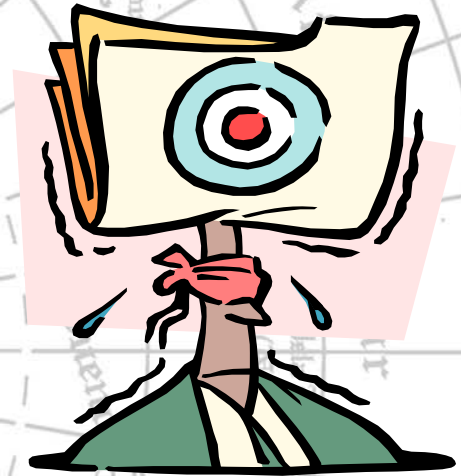
Tres aspectos básicos del conocimiento de uno mismo según Daniel Goleman:

1. Conciencia emocional.
2. Autoevaluación precisa.
3. Confianza a uno mismo.

1. Conciencia emocional:

reconocer las propias emociones y sus efectos sobre el desempeño.



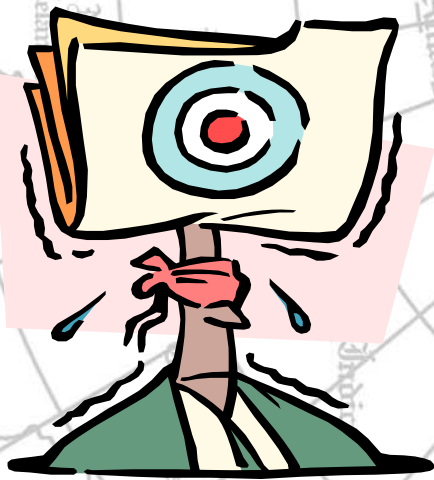


2. Autoevaluación precisa:

conocer los propios
recursos interiores,
habilidades y límites.

3. Confianza en uno mismo:

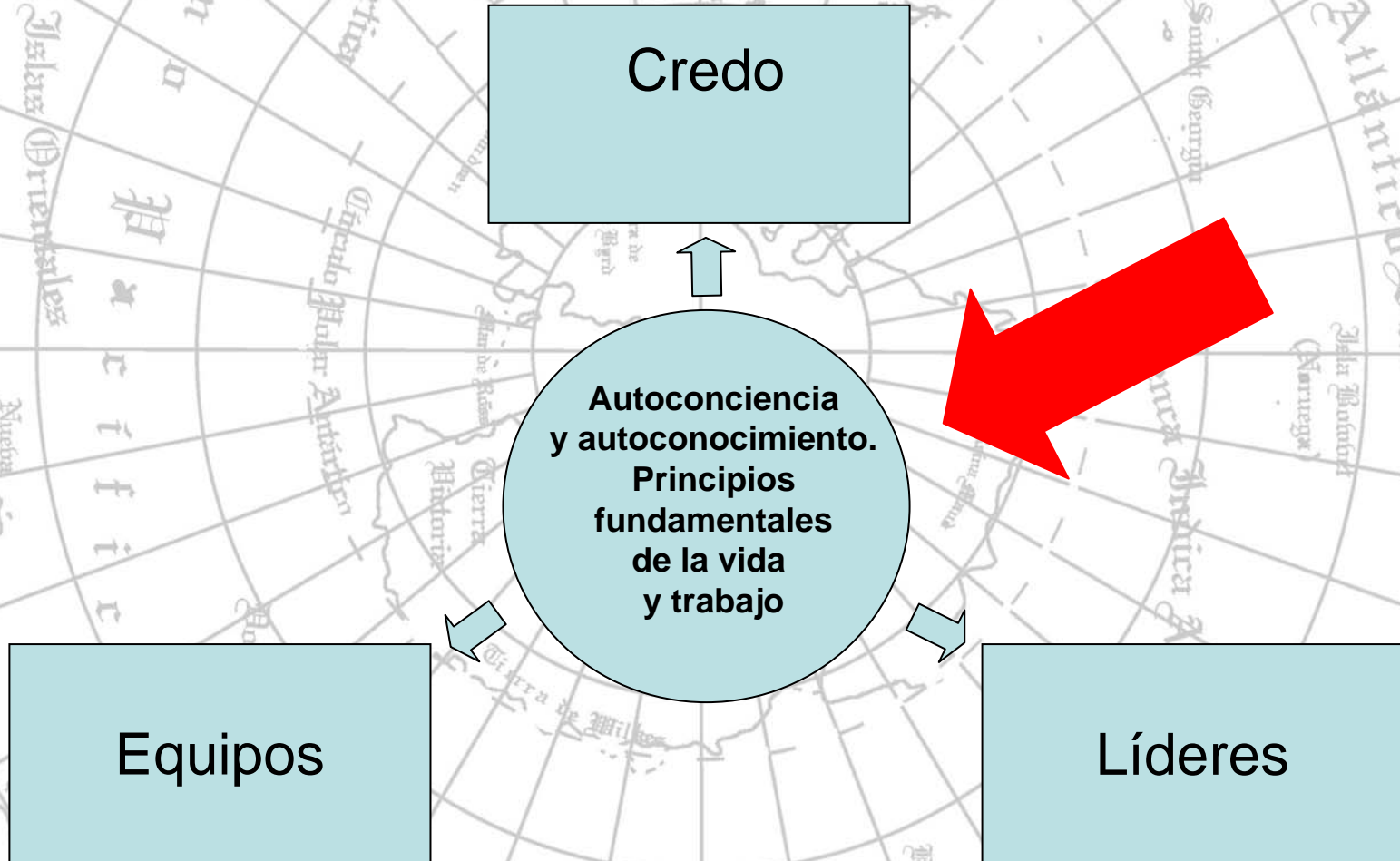
fuerte sentido de lo que valemos y de nuestras capacidades.



“El autodescubrimiento es aprender sobre nosotros mismos a fin de aprovechar lo que somos”.

Marcus Buckingham y Curt Coffman.

Primero, rompa todas las reglas



PRINCIPIOS

**“Da un pescado a un hombre
y lo alimentarás por un día;
enseñale a pescar
y lo alimentarás
por toda la vida”.**

Lao-Tse

“En cuando se intentan aplicarlas al área que representa el mayor reto para la administración, es decir, las relaciones humanas, que **las técnicas fallan**”.

Es importante tener “la capacidad de enfrentar cada situación armado no con una batería de técnicas, sino con amplitud de criterio. Los mejores administradores **trascienden** la técnica”.

*Richard Farson.
Administración de lo absurdo.
Las paradojas de liderazgo*

“Considere la diferencia que existe entre seducción y romance. Se requiere técnica para llevar a cabo la primera, pero la técnica resulta inútil en el romance... Si sabe lo que implica tener un romance, entonces no se trata de un romance, sino de una seducción. No saber cómo hacerlo es lo que lo hace un romance”.

Richard Farson.

Administración de lo absurdo.

Yurkó Las paradojas de liderazgo

“Los principios correctos son como brújulas: siempre señalan el camino”.

Stephen Covey

“Cuando se tienen principios, las acciones pueden cambiar, pero el rumbo general y la concentración se mantienen claros”.

Dave Ulrich y otros.

Liderazgo basado en resultados



Bienvenido a Nordstrom

Estamos muy complacidos de contar con usted en nuestra empresa.

Nuestro objetivo número uno es proporcionar a los clientes un servicio extraordinario.

Fíjese metas personales y profesionales elevadas.

Tenemos gran confianza en su capacidad para lograrlas.

Reglas de Nordstrom:

Regla # 1 : **Use su mejor criterio en cualquier situación.**

No hay más reglas que esta.



Stephen Covey

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Siete hábitos de la gente altamente efectiva



HABITO 1

SER PROACTIVO

*El hábito de la Visión
Personal*

Principio básico:

*Las personas son responsables de sus
propias elecciones y tienen la libertad
de elegir.*

Siete hábitos de la gente altamente efectiva



HABITO 2

COMENZAR CON EL FIN EN LA MENTE

*El hábito del Liderazgo
Personal*

Principio básico:

*La creación mental precede a la creación
física.*

Siete hábitos de la gente altamente efectiva



HABITO 3

PONER PRIMERO LO PRIMERO

El hábito de la Administración Personal

Principio básico:

La efectividad requiere equilibrar relaciones importantes, roles y actividades.

Siete hábitos de la gente altamente efectiva



HABITO 4

PENSAR GANAR-GANAR El hábito del Liderazgo Interpersonal

Principio básico:

*Las relaciones efectivas y duraderas
requieren de beneficio mutuo.*

Siete hábitos de la gente altamente efectiva



HABITO 5

***BUSCAR PRIMERO ENTENDER
LUEGO SER ENTENDIDO***

***El hábito de la Comunicación
Empática***

Principio básico:

***El diagnóstico debe preceder a la prescripción.
La comprensión llega por medio de escuchar
y expresar.***

Siete hábitos de la gente altamente efectiva



HABITO 6

SINERGIZAR

*El hábito de la Cooperación
Creativa*

Principio básico:

*El todo (sinérgico) es mayor que la suma de
sus partes.*

Siete hábitos de la gente altamente efectiva



HABITO 7

AFILAR LA SIERRA

El hábito de la Renovación

Principio básico:

La producción (resultados) requiere el desarrollo de la capacidad de producción (recursos).

Principios de sentido común según Fergus O'Connell:

- Muchas cosas son sencillas. KISS: Keep It Simple, Stupid.
- Saber lo que intentamos hacer.
- Siempre hay una secuencia de acontecimientos.
- Las cosas no se hacen si nadie las hace.
- Las cosas nunca salen como lo espera, las sorpresas aparecen siempre.

La destreza fundamental
de un gerente:
dirigir según los
principios y valores
de la persona íntegra.

Ser íntegro significa integrarnos con
los principios.

“El dominio de integridad se reduce a tres cosas: ser auténtico con uno mismo, ser auténtico con los demás y hacer lo que hemos dicho que haríamos”.

Gay Hendricks y Kate Ludeman.

La nueva mística empresarial

APTITUD

Capacidad
para actuar
con otra
manera

Persona
capaz

Persona
íntegra

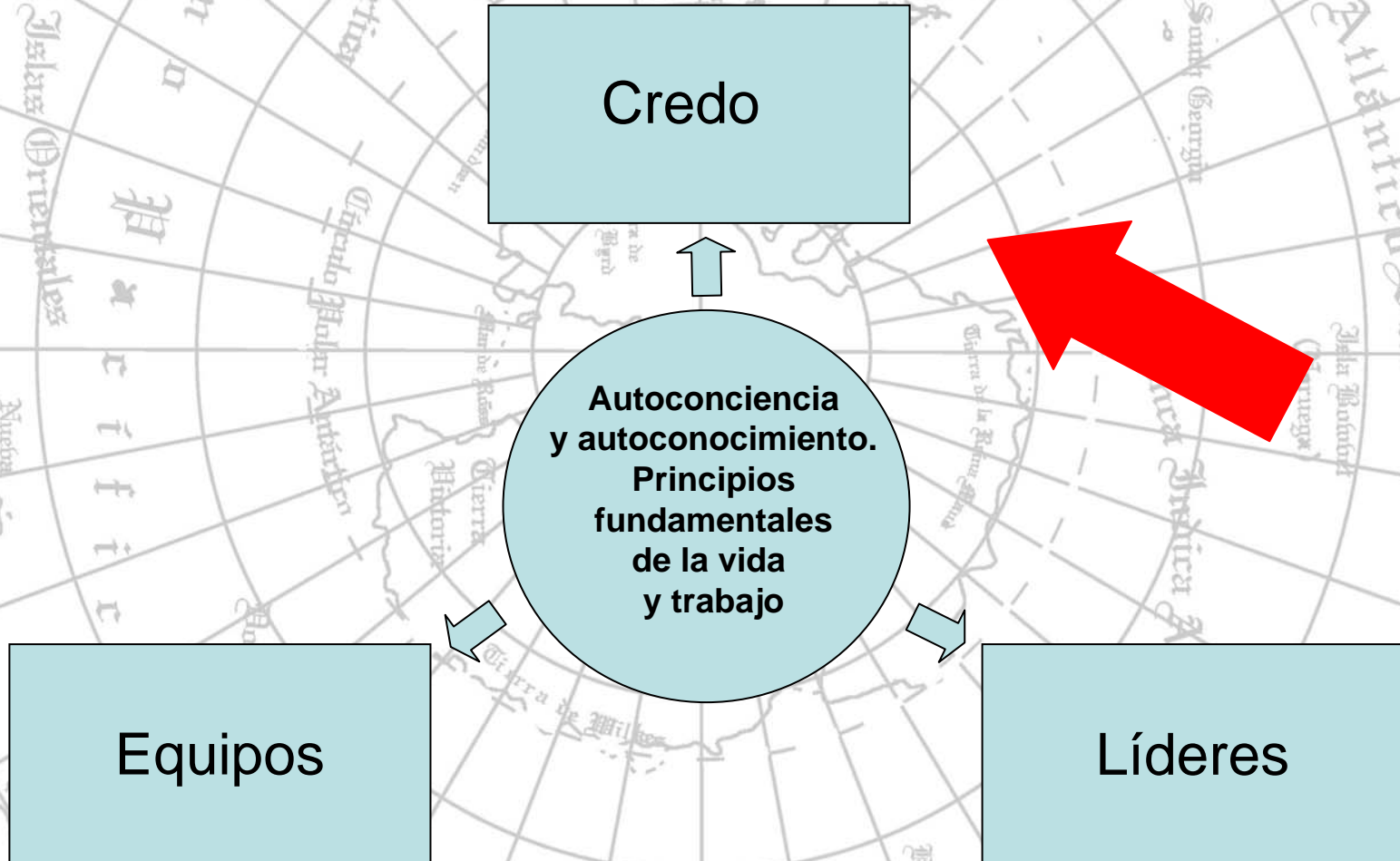
Persona
disponible

Disposición para actuar
con otra manea

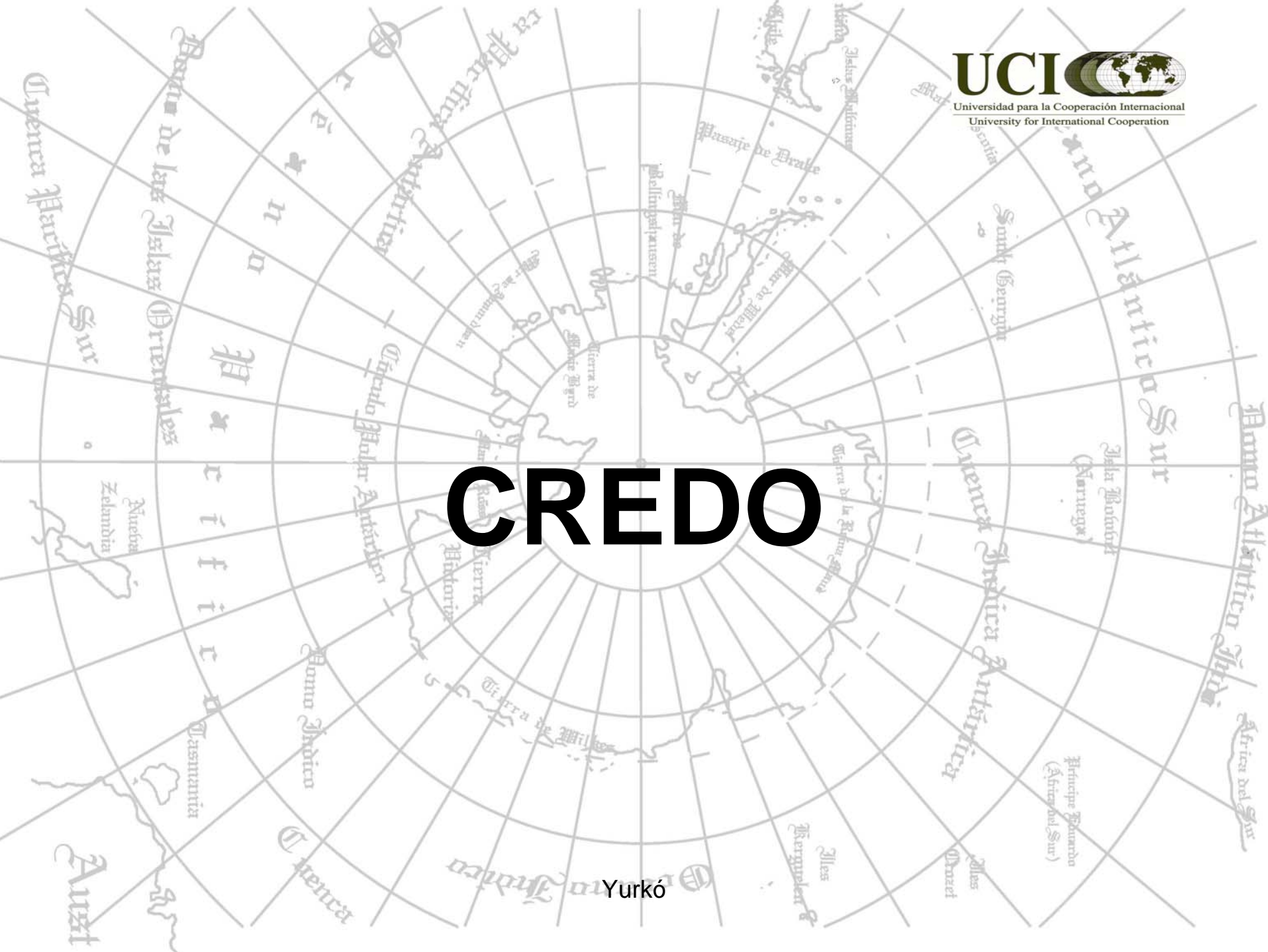
ACTITUD



No máscara, sino
“más cara”.



CREDO



Yurkó

¿Qué es “credo”
(personal, o del negocio,
o de la organización,
o del proyecto)?

Ideas rectoras:

VALORES,

VISIÓN,

MISIÓN.

“Creo que lo importante es que las empresas encuentren formas de decirse a sí mismas y al mundo que las rodea: “Esto lo que somos, esto lo que hacemos y este es el lugar hacia el cual nos dirigimos”.

Peter Scholtes.

Cómo liderar: manual práctico

“En gran medida nuestros sistemas de valores expresan quiénes somos. Los sistemas de valores son los filtros de percepción que determinan nuestra visión del mundo y orientan nuestro comportamiento”.

J. Davidson Frame.

La dirección de proyectos en las organizaciones



Nuestros Valores

Nuestros valores

Valor:

“Aquello por lo que algo es digno de interés”

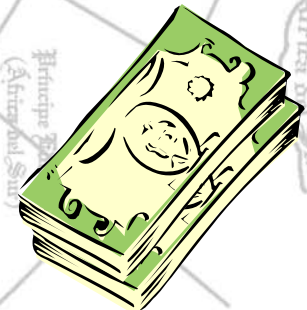
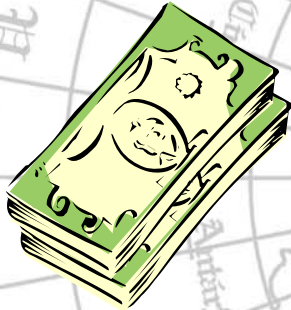
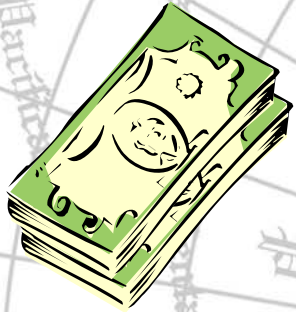
Diccionario Enciclopédico

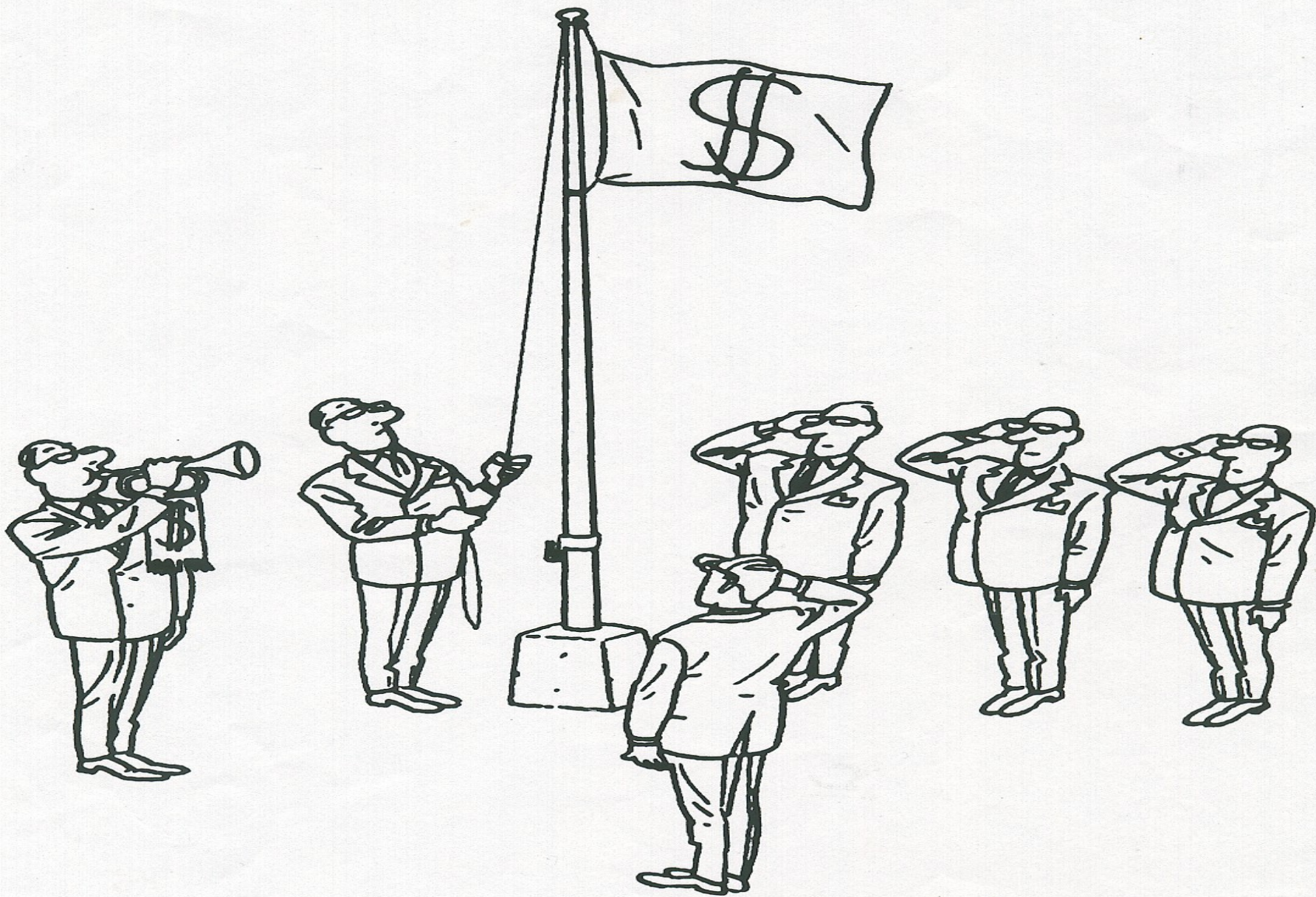
Nuestros valores económicos

Valorar:

“Señalar precio de una cosa”

Diccionario Enciclopédico





Vivir nuestros valores

Nuestros valores morales

Valor: “Aquello por lo que una persona es digna de estima”

Valorar: “Reconocer el valor de una persona”

Diccionario Enciclopédico



“Los valores determinan el comportamiento, el comportamiento determina la reputación”.

Zig Ziglar.

Más allá de la cumbre

“La única ventaja competitiva sostenible de cualquier negocio es su reputación. Simplemente es otra forma de decir que la gente buena en verdad gana.”

Laurel Cutter,

Vicepresidente de FCB Leber-Katz Partners

“¿No todas las empresas tienen reputaciones? En realidad, no. Sólo los mejores y los peores”.

*Betsy Sanders.
Servicio fabuloso*

Valores nucleares:

Los pocos valores críticos con los cuales los miembros de la empresa deben comprometer sus energías, que deben guiar la conducta cotidiana de todos los miembros de la organización, para que esta realiza su misión y logra o se acerca a su visión.

“Muchas veces no pude entender por qué hacía lo que hacía, sentía lo que sentía o soñaba lo que soñaba”.

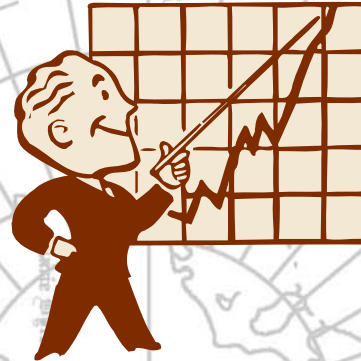
*Bob Boylan.
Todos remando
en la misma dirección*

“Los que triunfarán globalmente serán las compañías que tienen sólidas culturas – un conjunto de valores esenciales que son sacrosantos y no negociables”.

*Jean-Pierre Russo.
Presidente y consejero delegado de Case Corp.*

“ABN AMRO (grupo bancario holandés) es una organización basada en la creencia en valores esenciales. Aquí **nos miramos en esos valores esenciales como en un espejo**”.

*Edward Travaglianti.
Presidente y consejero delegado del
European American Bank, filial de ABN AMRO*



Nuestra Visión

“Si puedes soñarlo, puedes hacerlo”.

Walt Disney

“Los sueños pueden motivar a las personas más que cualquier cosa”.

Robert Kriegel y Luis Patler.

Si no está roto, rómpalo

“Para que un gran sueño se haga realidad, hay que empezar por tener un gran sueño”.

Hans Selye

“Busque el sueño, aliméntalo y hágalo realidad”.

Subir Chowdhury. Hacia el futuro del management.

Management Siglo XXI

¿Hacia dónde vamos?

¿Dónde queremos estar?

¿Hacia dónde va nuestra organización?

¿Hacia dónde nos encaminamos con todas estas personas que quieren trabajar juntas?

¿Realmente, qué queremos?

Una visión es una imagen de un estado futuro deseado, una descripción de lo que las cosas serían dentro de algunos años.

“Creo que esta nación debe comprometerse a alcanzar la meta de poner a un hombre en la Luna y traerlo con seguridad a la Tierra, antes de que termine esta década”.

John F. Kennedy, 1960

“Nuestra visión es muy simple: un ordenador en cada escritorio y en cada hogar; que circule el *software* de Microsoft”.

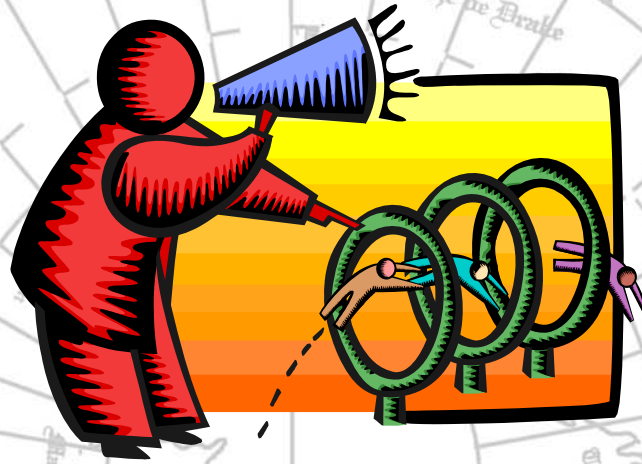
Bill Gates

“Cuando creemos apasionadamente en algo que todavía no existe, lo creamos. Lo inexistente es todo lo que no hemos deseado suficientemente”.

Nikos Kazantzakis

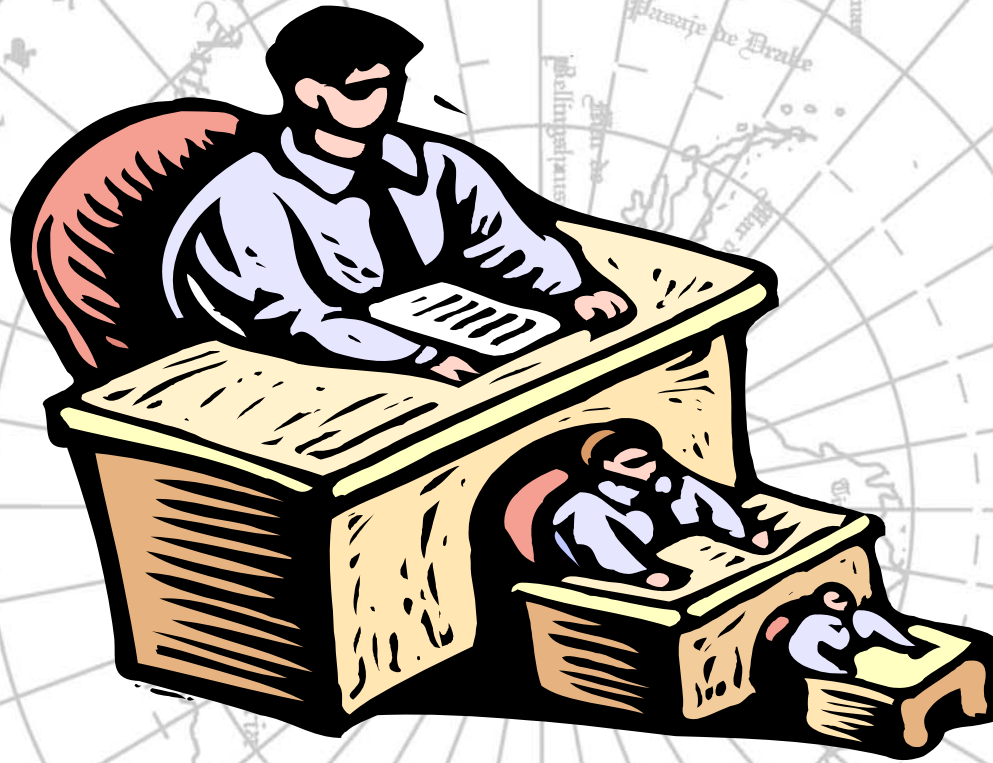
Tres criterios de la visión:

- Ser clara.
- Ser deseable en el sentido de que satisfice los legítimos intereses y valores de todas las partes interesadas.
- Ser factible, es decir ser implementable.



Nuestra Misión

**La misión
es la razón esencial
de ser de su
negocio o proyecto**



**Cómo defina la misión de su negocio
determina el modo como estructure su
empresa.**

La misión es un medio que lleva a la visión.

Enunciado de la misión es un enunciado simple y preciso del modo cómo la empresa debe hacer negocios para satisfacer la visión.

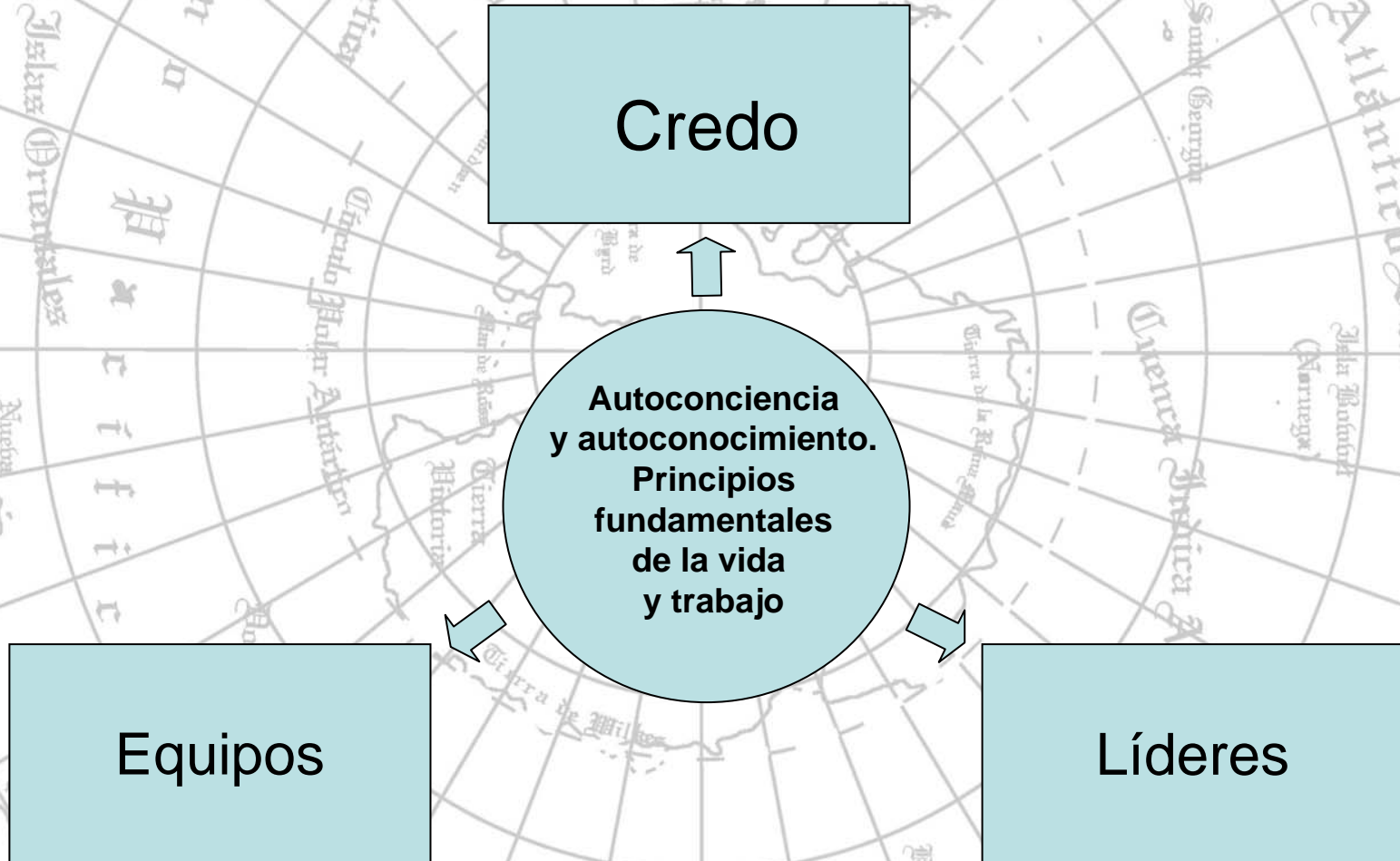
¿Qué prefieren,
SHT: Ser.Hacer.Tener.

O

THS:

Tener.Hacer.Ser?





Entonces,

¿Cómo dirigimos?

Depende de...

1. **Cómo trabajamos en equipo...**
2. **Cómo lideramos...**
3. **Cómo enfrentamos a los cambios...**
4. **Cómo estimulamos y energizamos...**
5. **Cómo manejamos estrés y tensión...**
6. **Cómo manejamos conflictos...**
7. **Cómo solucionamos problemas y tomamos decisiones...**
8. **Cómo delegamos y realizamos empowerment...**
9. **Cómo manejamos reuniones...**

10. Cómo manejamos a nosotros mismos dentro del tiempo...

11. Cómo comunicamos...

12. Cómo negociamos...

13. ¿Somos creativos?...

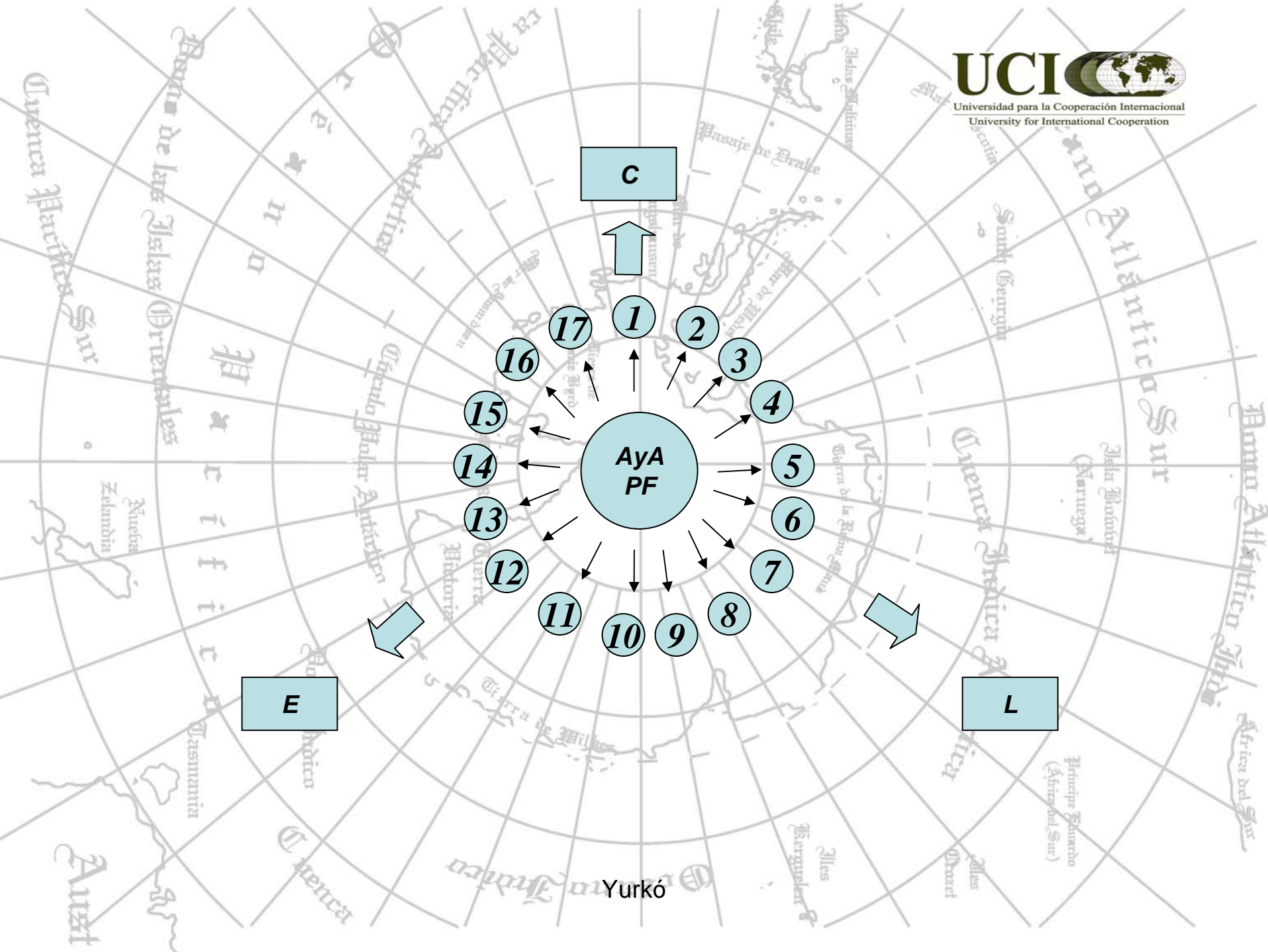
14. ¿Somos asertivos?...

15. Cómo hacemos presentaciones...

16. Cómo enseñamos y aprendemos...

17. Cómo servimos...

18. Cómo mejoramos continuamente...



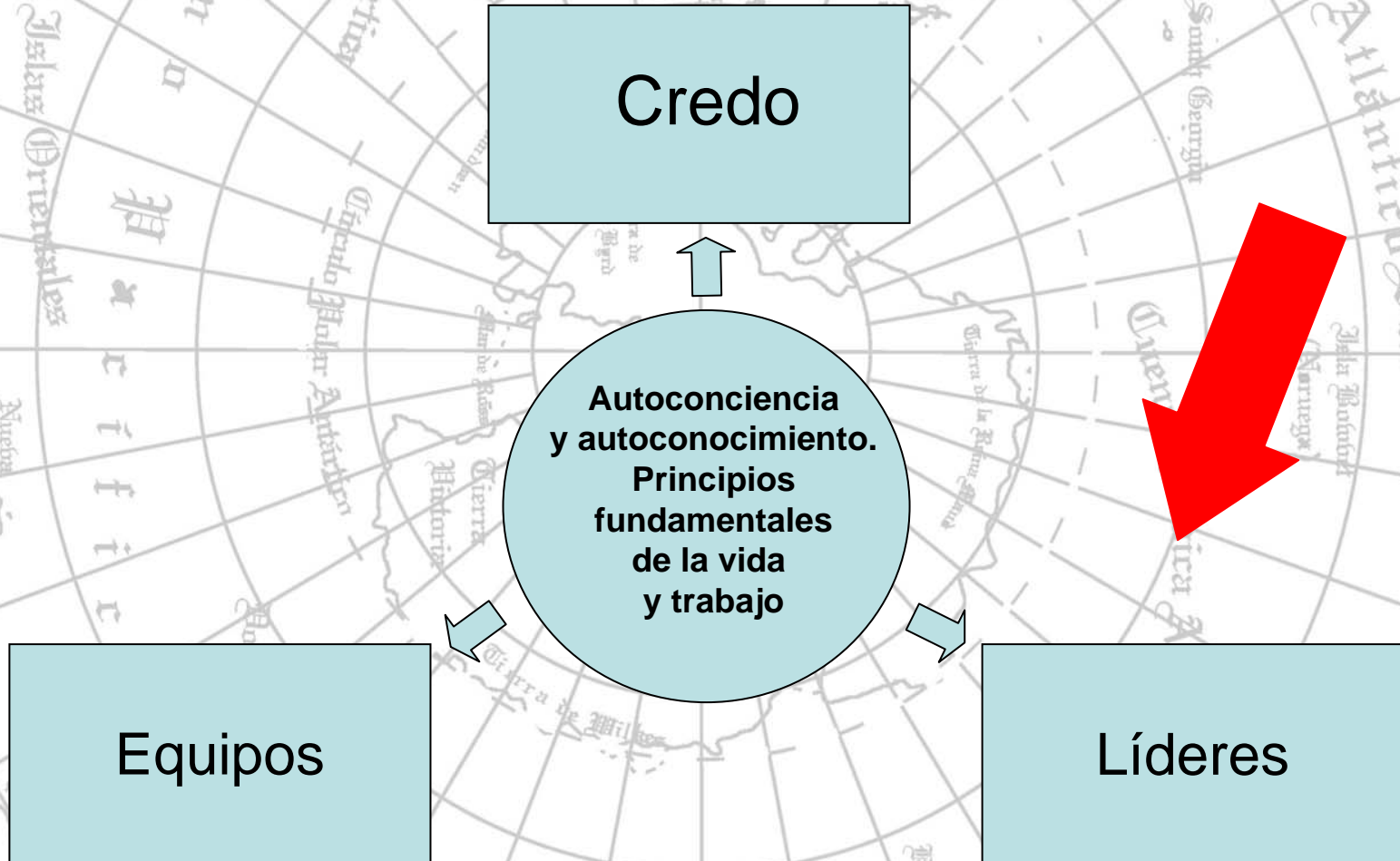
AyA
PF

C

E

L

Yurkó



LIDERAZGO



Personalidad del líder

“Tenemos demasiados administradores y muy pocos líderes”.

Warren Bennis

“Mas allá de la administración, sea un auténtico líder de proyectos”.

James Lewis.

Subtítulo del libro “Liderazgo de proyectos”

**“Liderazgo
es el arte de más de lo que la
ciencia administrativa nos dice
que es posible”**

Colin Powell

“Un líder hace las cosas correctas (eficacia) y un administrador hace las cosas en forma correcta (eficiencia)”.

Warren Bennis.

Good Managers and Good Leaders.

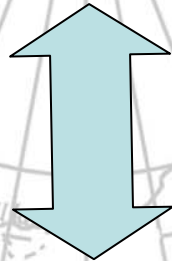
- Los directivos deciden qué necesita hacer.
- Los gerentes deciden cómo hacer aquellas cosas que los líderes han decidido que se deben hacer.
- Los administradores aplican los métodos que han diseñado los gerentes en busca de los propósitos seleccionados por los directivos.

“La clave para crear y sostener la clase de organización triunfadora del siglo veintiuno es el **liderazgo**, no solamente en la cumbre de jerarquía, con **L mayúscula**, sino también en un sentido más modesto (**l minúscula**), en todos los niveles de la empresa”.

SUEÑO



VISIÓN



OBJETIVOS

“La tarea del líder es integrar las diferencias individuales y movilizarlas para perseguir la visión común”.

Linda Hill. El liderazgo como expresión del genio colectivo. Management Siglo XXI

Liderazgo es...
la continua búsqueda del sueño

**“The key to leadership is
having dreams;
the key to success is making
dreams come true”.**

Anonymous

Líderes son personas que
tienen seguidores
VOLUNTARIOS

L i d e r a z g o
significa crear *seguidores*
voluntarios: empleados que lo
respetan a tal grado que deseen
seguirlo cuando usted logre un
siguiente ascenso o se prepara
para gerenciar otro proyecto.

“Una vez que usted ha definido al liderazgo como la capacidad de conseguir seguidores voluntarios, usted vuelve a trabajar desde el punto de vista de referencia para **decidir cómo dirigir**” ...

James George

para conseguir los **seguidores voluntarios**.

Liderazgo es...

la continua búsqueda del sueño,
tener seguidores voluntarios

Liderazgo en una palabra...

“La influencia
es el proceso de hacer que otra
persona modifique sus
actitudes, creencias, valores o
comportamiento”.

James Lewis.
Liderazgo de proyectos.

**“Si un problema tiene solución,
entonces no hay necesidad de
preocuparse. Si no tiene solución,
entonces no ayuda nada el
preocuparse. En cualquier caso,
nunca hay beneficio por el hecho
de preocuparse”.**

Dalai Lama

“Liderazgo
es la habilidad de lograr
que otros hagan
lo que tú quieres,
¡PORQUE ELLOS QUIEREN
HACERLO!”

Dwight Eisenhower

**“Un líder
es un hombre que tiene la
capacidad de hacer que los
demás hagan lo que no
quieren hacer, y que les
guste”.**

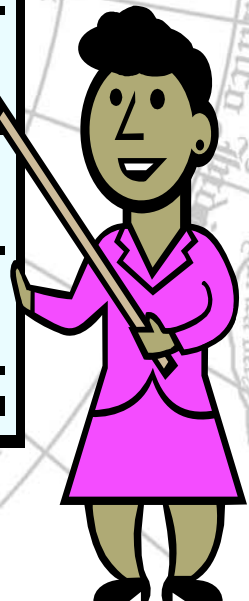
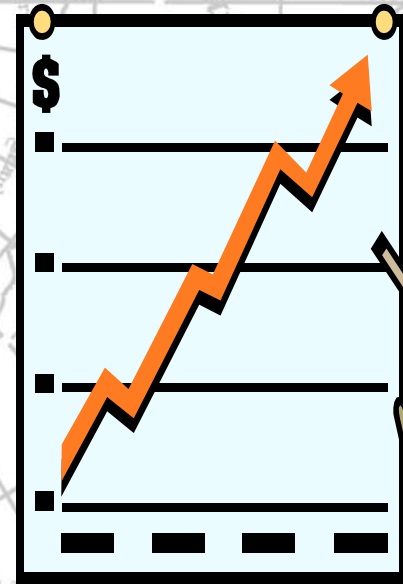
Harry Truman

Liderazgo es...

la continua búsqueda del sueño,
tener seguidores voluntarios,
influencia

Influencia es...

poder...



“La autoridad *de juro* o legal proviene del puesto de una persona en la organización y se refleja en la documentación de un proyecto como una carta de nombramiento, una descripción de puestos documentos de políticas y documentación relacionada”.

David Cleland y Lewis Ireland.

“La autoridad *de facto* es la influencia que administración aporta a un proyecto debido a los conocimientos, la destreza, la capacidad individual, la aptitud y la experiencia entre otros comprobados para trabajar con las personas”.

David Cleland y Lewis Ireland.

“La autoridad es la capacidad para hacer que la gente nos tome en serio y cumpla nuestras órdenes”.

J. Davidson Frame.

“Si no tienen autoridad, ¿cómo logran que las cosas se lleven a cabo?”.

James Lewis.

Tipos de poder

- poder legítimo,
- poder coercitivo,
- poder de recompensa,
- poder de experto,
- poder de referencia.

Stephen Robbins.

Comportamiento organizacional

Poder legítimo consiste en el poder que se adquiere por la posición que se ocupa en la jerarquía formal de la empresa.

Poder coercitivo derivado de la habilidad de una persona para influir temor en otro individuo o grupo, es una dependencia del miedo que está basada en un castigo.

Poder de recompensa es el opuesto al poder coercitivo porque se deriva de la facultad de conceder recompensas por obedecer a los deseos del superior. Poder de recompensa trae los beneficios.

Poder de experto es la influencia que se ejerce como resultado de los conocimientos, destrezas y habilidades especiales. Este poder se ha convertido en una de las fuentes de influencia más poderosas conforme el mundo se ha ido orientando hacia la tecnología.

Poder de referencia procede de la admiración por otro y del deseo de ser igual. Si usted admira a alguien hasta el punto de modelar su conducta y sus actitudes según esta persona, ésta tiene poder de referencia sobre usted.

“La visión es la mercancía de los líderes y el poder es su moneda corriente”.

*Warren Bennis y Bert Nanus.
Líderes*

Liderazgo es...

la continua búsqueda del sueño,
tener seguidores voluntarios,
influencia,
poder

“Los líderes admirados no solamente aprenden a actuar sino que actúan de modos que aseguren **resultados**”.

*Dave Ulrich y otros.
Liderazgo basado en resultados*

“No importa cuánta experiencia o conocimiento posea un ejecutivo; si no puede alcanzar **resultados** con las personas, carece de valor”.

Paul Getty

OBJETIVOS



PRODUCTOS



RESULTADOS

“Todos los líderes en General Electric fueron responsables tanto de “lograr las cifras” como de “vivir los principios”.

Jack Welch

Liderazgo es...

la continua búsqueda del sueño,
tener seguidores voluntarios,
influencia,
poder,
resultados

Un líder puede lograr resultados si
domina los atributos del liderazgo.

“Dominar los atributos del liderazgo
no basta; un líder eficaz tiene que
conectar los atributos con
resultados”.

Dave Ulrich y otros.

Liderazgo basado en resultados

Liderazgo eficaz = atributos x resultados

*Dave Ulrich y otros.
Liderazgo basado en resultados*

Las tareas más importantes de los líderes:

Buscar un equilibrio
entre el “qué” (resultados que se esperan de los
líderes)
y el “cómo” (atributos de los líderes).

Dave Ulrich y otros.

Liderazgo basado en resultados

Establecer una conexión
entre lo que son, lo que saben
y lo que hacen por una parte,
y por otra parte los resultados que deben producir.

Atributos

(**SER-SABER-HACER**):

- Quiénes son
- Qué saben y pueden
- Qué hacen

Atributos

(SER-SABER-HACER):

Quiénes son:
principios,
valores,
motivos,
rasgos,
carácter

Qué saben y
pueden:
conocimiento,
destrezas,
habilidades,
competencias

Qué hacen:
conductas,
estilos,
hábitos

Características básicas de las personas-líderes:

- Se conoce a sí mismo, sabe cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Sabe lo que quiere, por qué lo quiere y cómo comunicarle a otros lo que quiere a fin de lograr su cooperación y su apoyo.
- Se comunica honesto y abiertamente.
- Confía en juicio de su propia gente.
- Ejercita una autoridad balanceada.
- Sabe expresar. Sabe escuchar. Muestra empatía cuando es necesario.
- Siempre está disponible a dialogar con sus colaboradores sobre los problemas.
- Vive los valores correctos e inspira a sus colaboradores vivirlos.
- Expresa una visión inspiradora y misión concreta.
- Crea un ambiente de trabajo agradable, el ritmo activo y con mucha energía.
- Convierte a los empleados en seguidores voluntarios.
- Construye y mantiene el equipo de trabajo.

Características “avanzadas” de las personas-líderes:

1. Energía grande sobre responsabilidad y conclusión de tareas (resolución de problemas).
2. Vigor y persistencia en persecución de objetivos.
3. Carácter arriesgado y originalidad en resolución de problemas. Creatividad.
4. Energía en realización de iniciativas en situaciones sociales.
5. Seguridad en sí mismo y sentido de la identidad personal.
6. Voluntad para aceptar las consecuencias de decisiones y acciones.
7. Disposición de amortizar estrés interpersonal.
8. Voluntad de tolerar frustraciones y contratiempos.
9. Habilidad de influir en el comportamiento de los demás.

Liderazgo es...

la continua búsqueda del sueño,
tener seguidores voluntarios,
influencia,
poder,
resultados,
un conjunto de atributos

Los seguidores necesitan líderes en quienes pueden **creer**, con quienes pueden **identificarse**, y en quienes pueden tener **confianza**, es decir, líderes que tienen **CREDIBILIDAD**.

La credibilidad nace de la consistencia entre el hablar y el hacer.

“Sin credibilidad, las visiones se difuminarán y las relaciones se marchitarán. **Cuando la gente no cree en el mensajero, tampoco creerá en el mensaje**”.

James Kouzes y Barry Posner.

El líder janusiano.

Management Siglo XXI

**A good leader inspires others
with confidence in him or her;**
**a great leader inspires them with
confidence in themselves.**

“Los líderes que consiguen **credibilidad**,
prefieren dejar a un lado su propio poder, con
el fin de incrementar el sentido de
autoconfianza, la autodeterminación y la
eficacia personal de los demás”.

James Kouzes y Barry Posner.

El líder janusiano. Management Siglo XXI

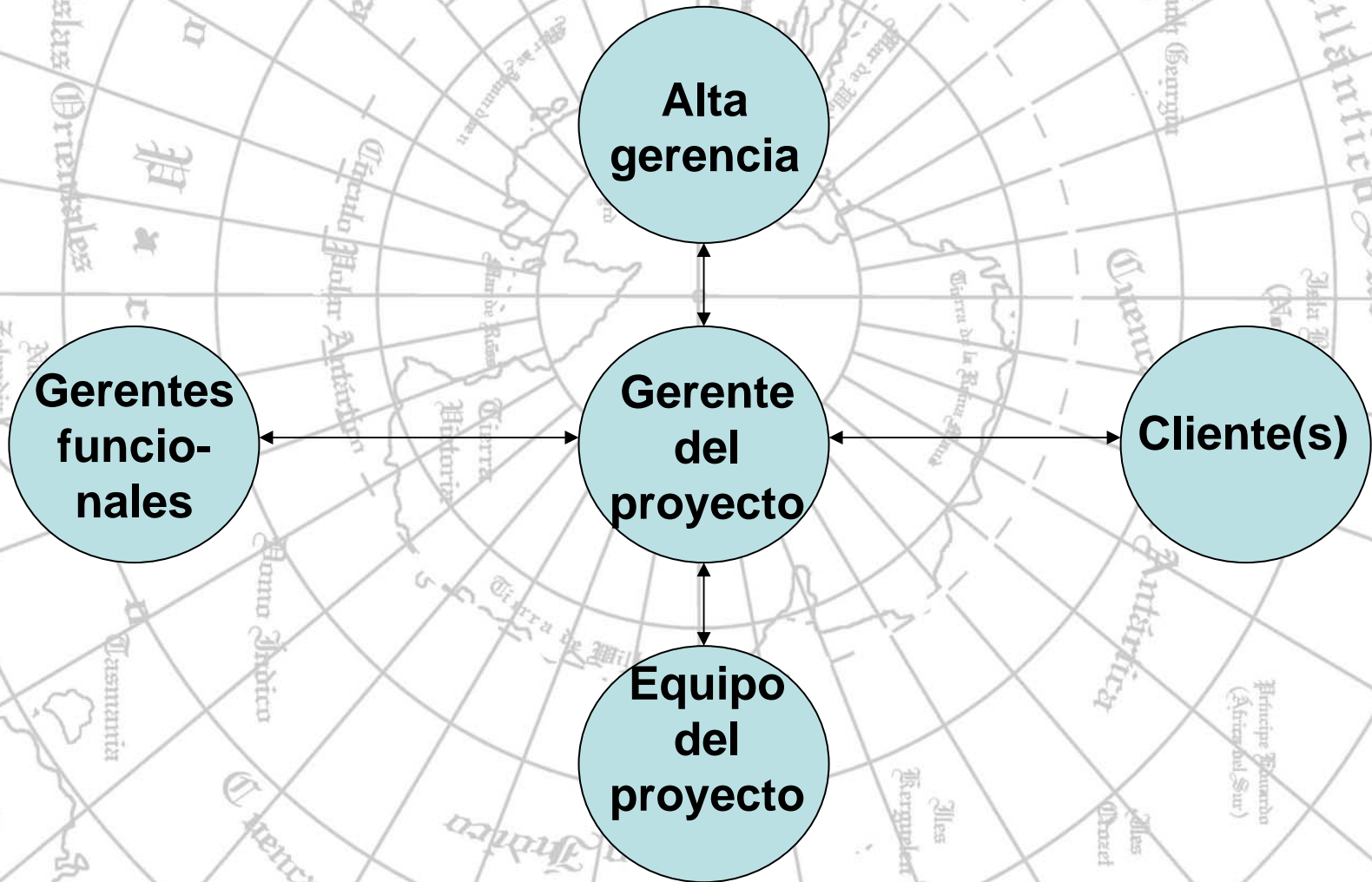
“El grado en el que los líderes son
considerados **creíbles** es el grado en el que
los seguidores potenciales **permiten ser
influidos**”.

Steven Bornstein y Anthony Smith.

Los rompecabezas del liderazgo. El líder del futuro

Liderazgo es...

la continua búsqueda del sueño,
tener seguidores voluntarios,
influencia,
poder,
resultados,
un conjunto de atributos,
credibilidad



El liderazgo es un diálogo, no un monólogo. Se centra en interacción...

“Al examinar las variables críticas para el éxito de los tres principales puestos de las grandes organizaciones, descubrieron que el factor número uno para el éxito es las **relaciones** con subordinados”.

*James Kouzes y Barry Posner.
El líder janusiano. Management Siglo XXI*

“Las personas sobreviven a las más devastadores desastres naturales en relativamente buena forma psicológica, pero las relaciones se destruyen con una sola palabra fuerte, con un solo acto... **Muchos negocios fracasan debido a las relaciones rotas entre los principales participantes**”.

Richard Farson.

Administración de lo absurdo.

Las paradojas de liderazgo

“El liderazgo es una **relación** entre aquellos que aspiran a conducir y los que han elegido seguir. La calidad de esta **relación** influye fuertemente en el compromiso de los miembros de la organización con ella, con su personal, sus productos y sus clientes”.

James Kouzes y Barry Posner.

El líder janusiano. Management Siglo XXI

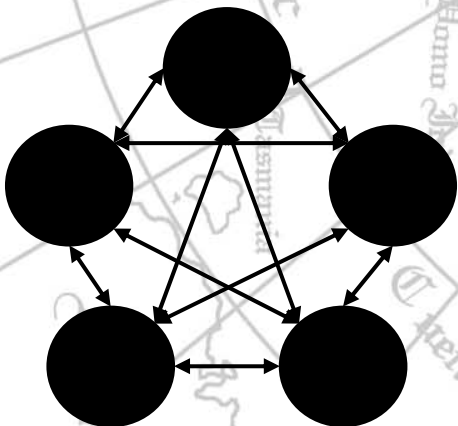
El líder moderno
es una persona motivada
por valores íntimos
que **construye relaciones**
de confianza
por medio de la comunicación eficaz.

“Es fundamental dirigir relaciones
más que transacciones”.

C.K.Prahalad.

La labor emergente de los directivos.

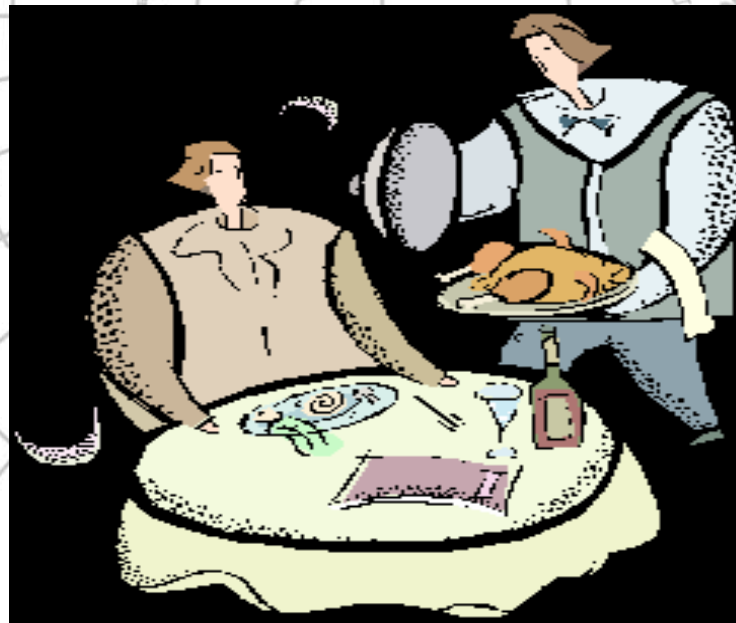
Management Siglo XXI



Liderazgo es...

la continua búsqueda del sueño,
tener seguidores voluntarios,
influencia,
poder,
resultados,
un conjunto de atributos,
credibilidad,
relaciones

Una pareja para siempre: Servidor y Cliente




Yurkó

Una pareja para siempre:
Servidor y Cliente

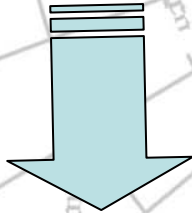


Servicio “horizontal/tecnológico”:

Servidor  Cliente

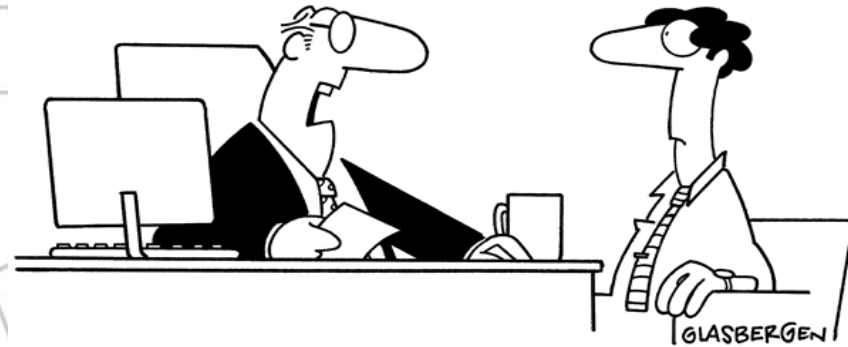
Servicio
“vertical/subordinario”:

Jefe



Subalterno

Copyright 2006 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



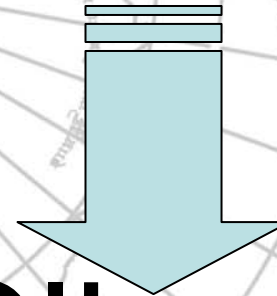
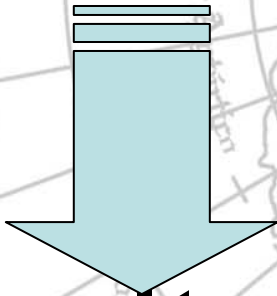
“If you want to be a top salesman like me, you need charm, charisma, and a natural ability to make other people like you. Why can't you get that through your thick skull, you idiot?!”

Servicio “vertical/subordinario”:

Jefe



Servidor



Subalterno → **Cliente**

“Los buenos líderes son habilitadores. Hacen que a las personas se les facilite su trabajo, no que les resulte más difícil”.

James Lewis

“Use el poder para ayudar a las personas. Porque no se nos da para promover nuestros propósitos ni para hacer un gran espectáculo en el mundo, ni ganarnos una reputación. Solo hay un uso para el poder, y es servir a las personas”.

George Bush,

En cuádragesimo primer presidente de los EE.UU

El supervisor (administrador, director, gerente) trabaja **con, para y a través de** los empleados, **sirviéndose del liderazgo** en lugar de utilizar su autoridad.

“Ningún líder puede obtener buenos resultados sin el desempeño de sus seguidores”.

James Lewis

“En lugar de decir a la gente lo que tiene que hacer, les pregunto qué se necesita hacer y luego hago todo lo que puedo para eliminar cualquier obstáculo que se halle en su camino”.

*William Plamondon,
Director General de
Budget Rent a Car Corporation*

“La gente tiene que vivir para servir, en lugar de vivir para que le sirvan”.

*Antonio Zárate.
Consejero delegado de Metalsa, México*

“El que quiera ser el primero debe antes ser servidor. Si quieres mandar tienes que servir”.

Jesucristo

**“Me siento
complacido de
haberle servido.”**

Su jefe

Liderazgo es...

la continua búsqueda del sueño,
tener seguidores voluntarios,
influencia,
poder,
resultados,
un conjunto de atributos,
credibilidad,
relaciones,
servicio...



Los directores, los gerentes, los ejecutivos, los jefes, los supervisores, los encargados...
no necesariamente son líderes.

Los verdaderos líderes de la organización pueden no tener títulos en la puerta de la oficina.

Estilos de liderazgo:

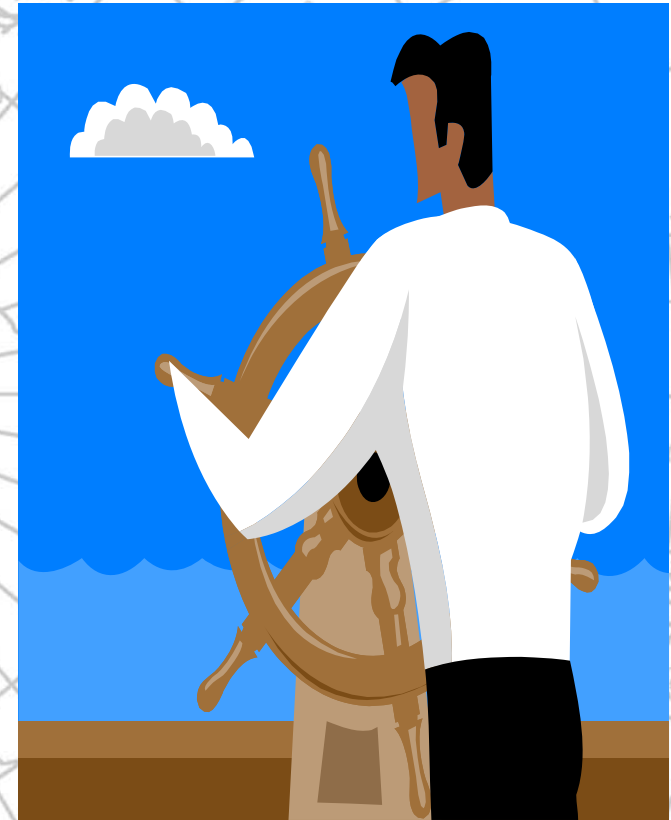
- Autocrático.
- Permisivo.
- Democrático o participativo.

El líder **autocrático** actúa como si sólo él estuviera en posición de la verdad: no consulta sino que impone, determina.

El líder **permisivo** actúa “dejando hacer” al grupo, en forma tolerante-indiferente; evita tomar decisiones porque en el fondo de su actitud hay inseguridad.

El líder **democrático** es el que permite que todos los integrantes del grupo participen. Su posibilidad está en limar diferencias, mejorando la contribución y obteniendo así la integración del grupo.

“El pesimista
se queja del viento...
El optimista
espera que cambie...
El líder
arregla las velas”.



John Maxwell

Formación de líderes

↓

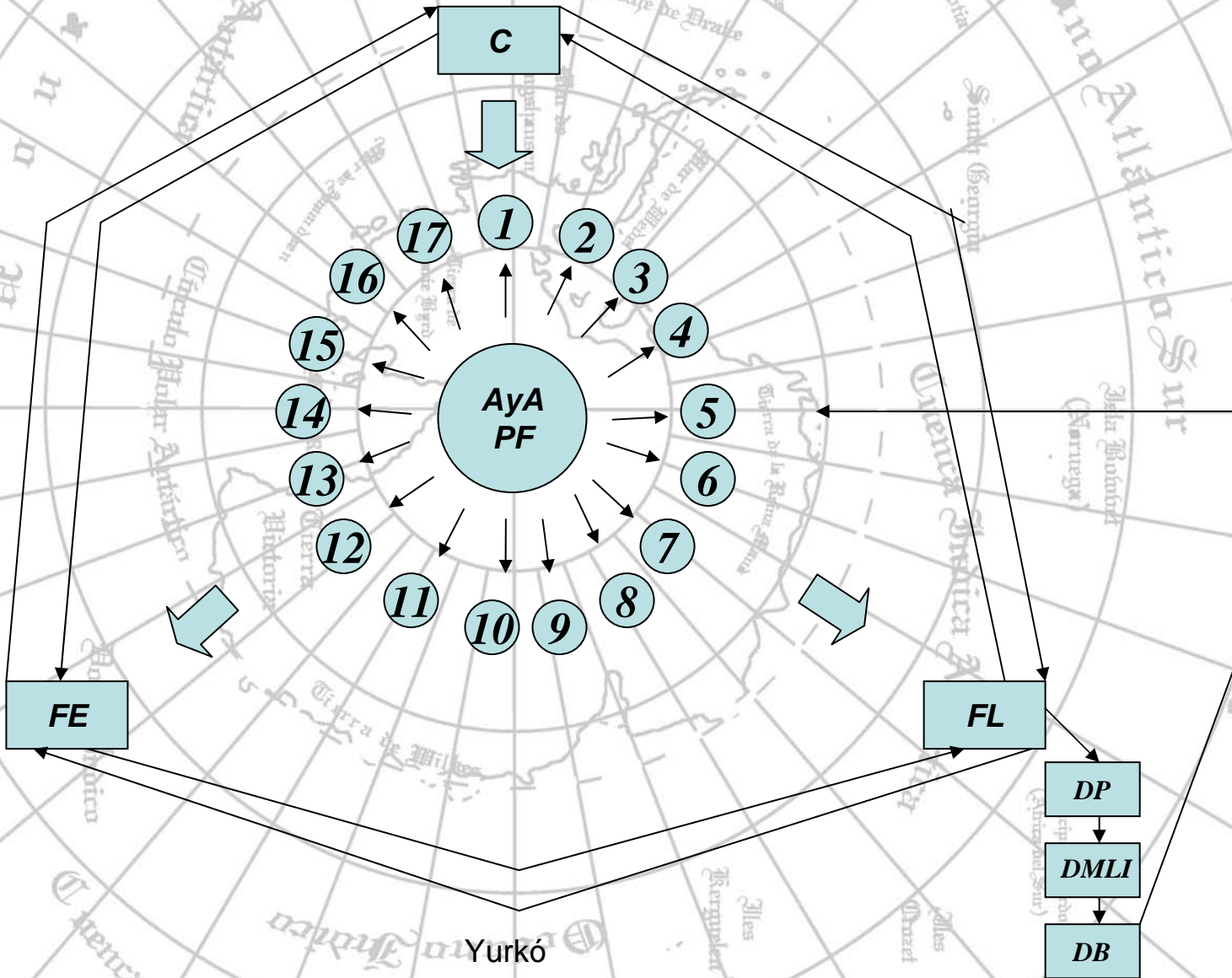
Diagnóstico personal

↓

Diseño del modelo del líder ideal

↓

Determinación de las brechas



SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

EN BUSCA DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

(incorrecto)

Discusión sobre el
problema

80% del tiempo

Búsqueda de
alternativas para
resolver el problema

20% del tiempo

EN BUSCA DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

(correcto)

20% del tiempo

Discusión sobre el
problema

Búsqueda de
alternativas para
resolver el problema

80% del tiempo

Nueve pasos para la solución de problemas:

1. Desarrollar una exposición del problema.
2. Identificar las posibles causas del problema.
3. Recopilar información y verificar las causas más probables.
4. Identificar posibles soluciones.
5. Evaluar las soluciones alternativas.
6. Determinar la mejor solución.
7. Revisar el plan del proyecto.
8. Poner en práctica la solución.
9. Determinar si el problema ha sido resuelto.

Jack Gido y James Clements.

Administración exitosa de proyectos.

**La toma de decisión es ...
el proceso de ordenar y reordenar la
información
con el fin de
ELEGIR UNA ACCION**

“Siete métodos de toma de decisiones”

Método 1: → Decisión por autoridad sin discusión de grupo.

“Siete métodos de toma de decisiones”

**Método 2: → Decisión por autoridad
después de la discusión
de grupo.**

“Siete métodos de toma de decisiones”

Método 3: → Decisión por experto.

“Siete métodos de toma de decisiones”

**Método 4: → Decisión por opinión
promedio de personas.**

“Siete métodos de toma de decisiones”

Método 5: → Decisión por minoría.

“Siete métodos de toma de decisiones”

Método 6: → Decisión por voto de mayoría.

“Siete métodos de toma de decisiones”

Método 7: → Decisión por consenso.

**UN ASPECTO VITAL DE SU TRABAJO
ES**

**LA MANERA
cómo usted tome decisiones,**

**LA MANERA
cómo usted trate a sus empleados
y los convierta en miembros del equipo.**

Plan de acción

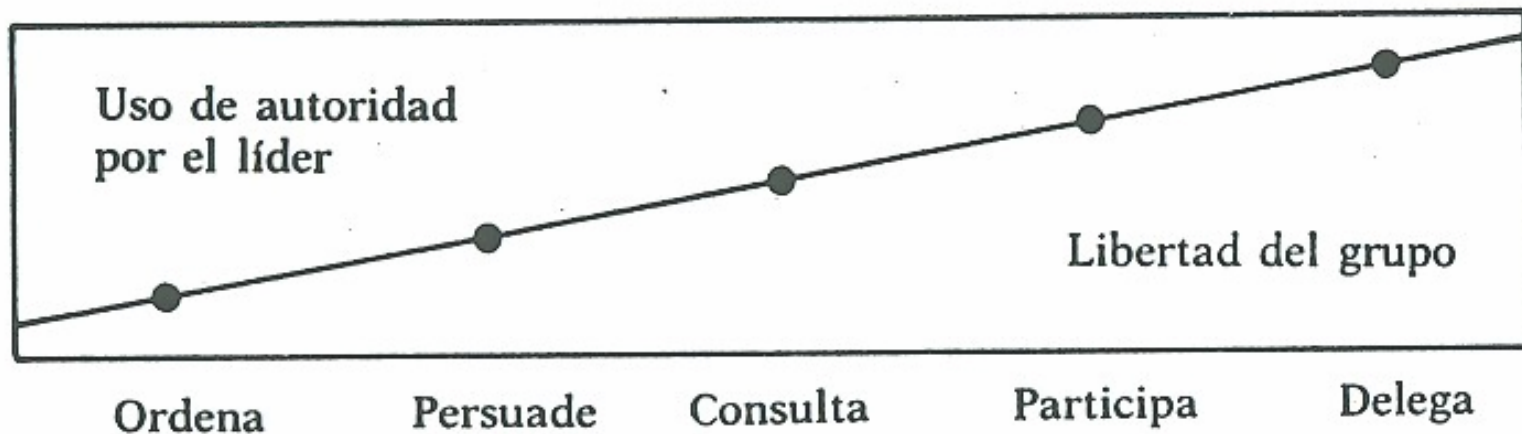
Paso/ tarea/ actividad	Persona/ grupo responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Recursos (material o equipos)	Costo
c i f i r	Historia	Tierra			John Bonetti (Arriaga)
	Amo Jhoico				Principi Paurto (Africa del Sur)

COMPORTAMIENTO DEL LÍDER

Demos una mirada a los dilemas del liderazgo en un continuo gráfico del comportamiento:

Centrado en el líder

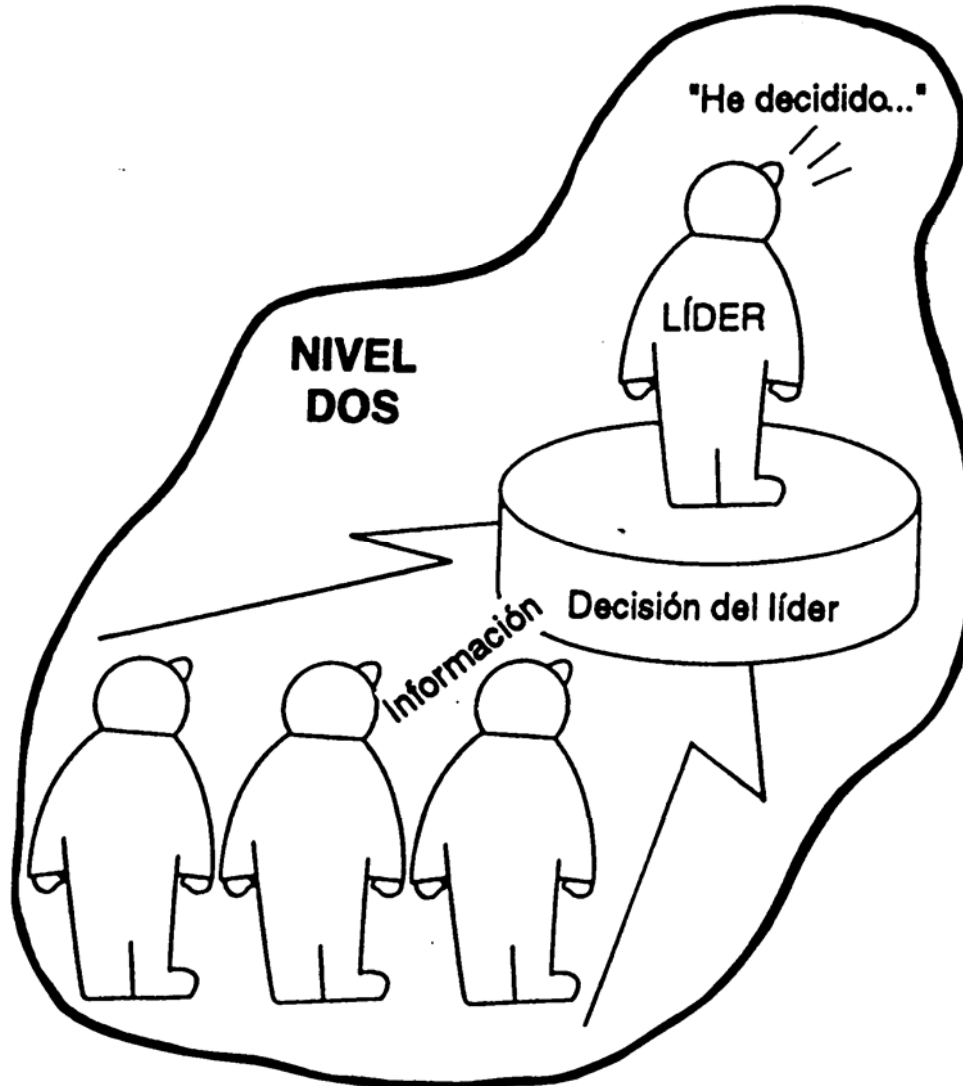
Centrado en el grupo



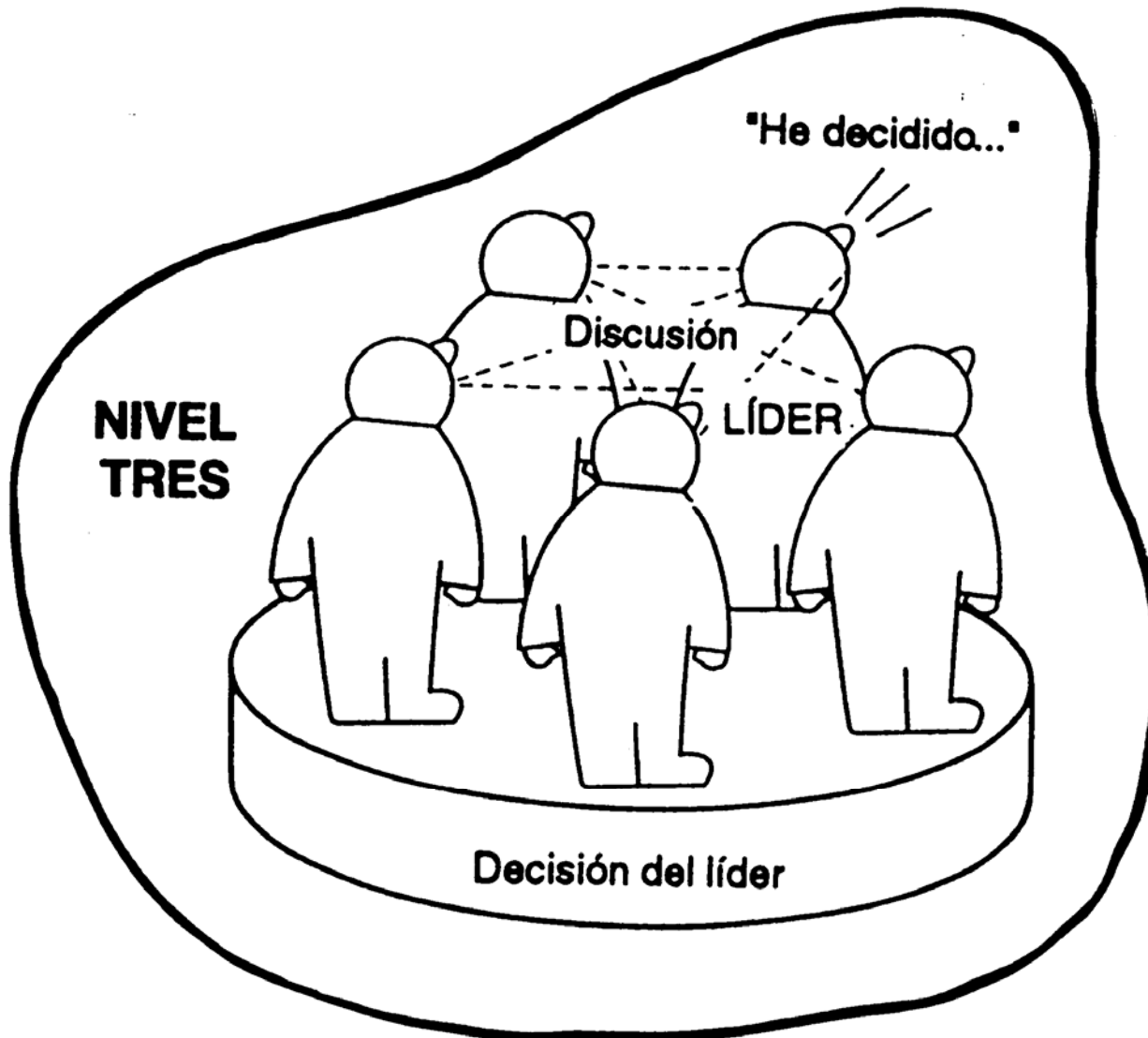
Nivel uno: Administración



Nivel dos: Cooperación



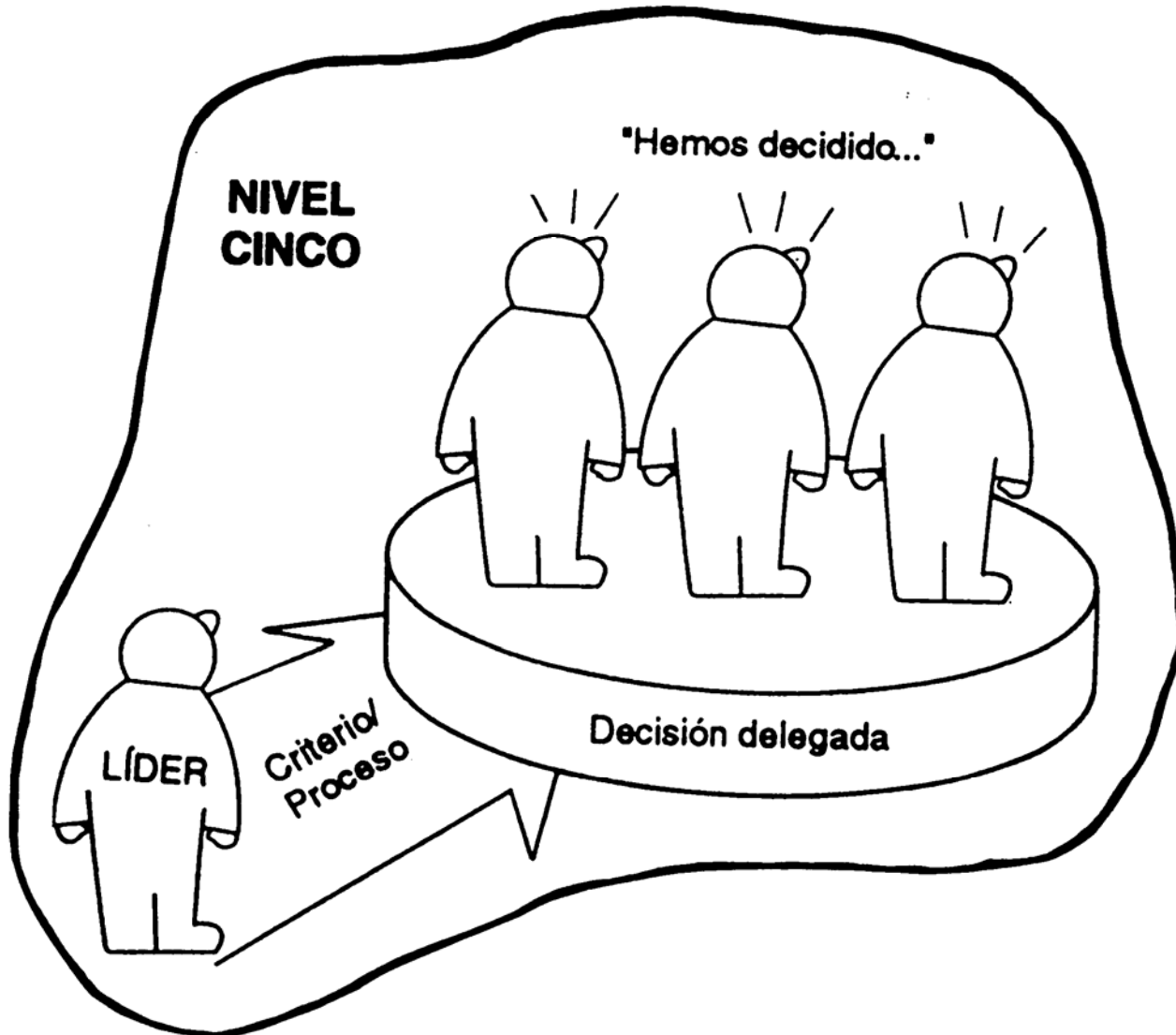
Nivel tres: Diálogo



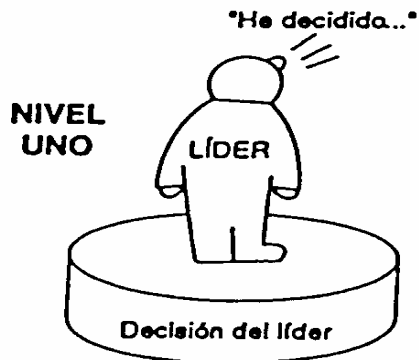
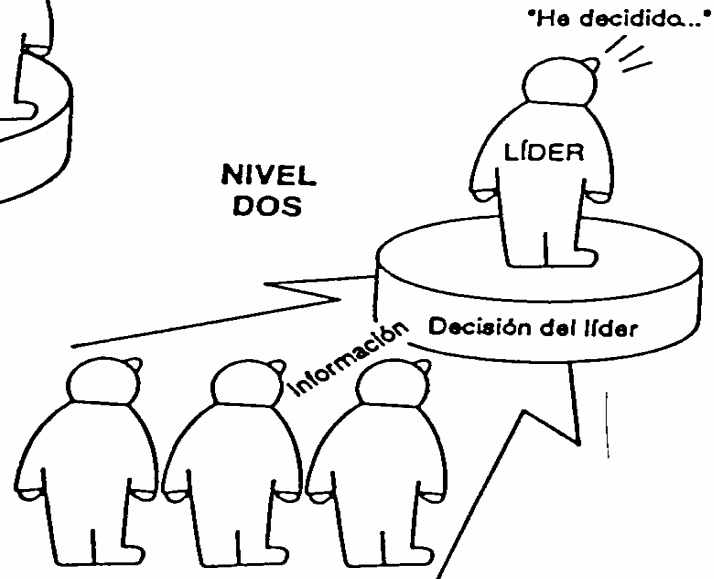
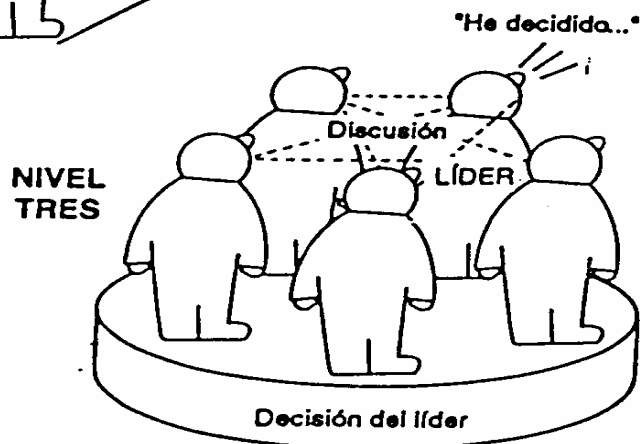
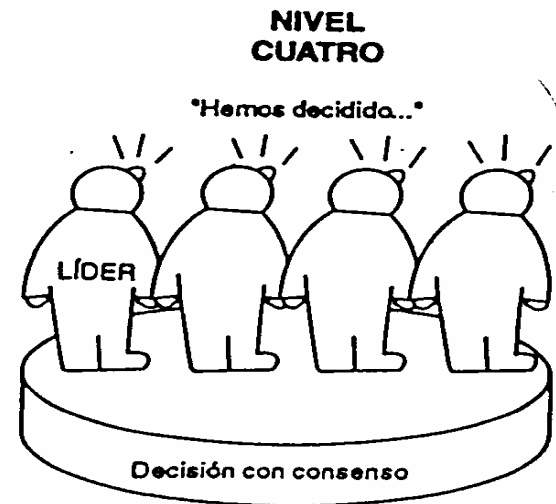
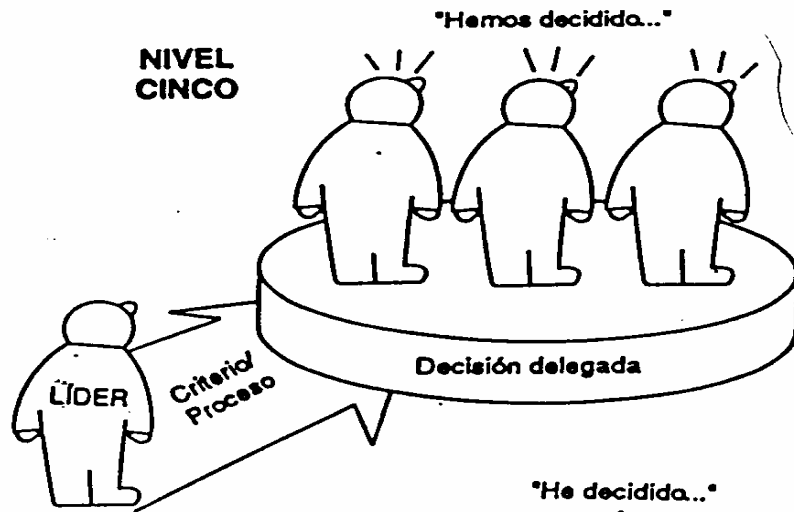
Nivel cuatro: Colaboración



Nivel cinco: Delegación



Niveles de toma de decisiones



Tres tipos de expresiones que oírás decir a los que comunican:

- Harán declaraciones.
- Pondrán objeciones.
- Harán preguntas.

Como manejar objeciones:

1. Escuche lo que dice la persona.
2. Siempre dé una respuesta inmediata.
3. Plantee su respuesta en términos claros y positivos.
4. No proporcione información ni conversación innecesarias.

Como manejar preguntas:

Siempre tiene que averiguar si alguien tiene dudas: escuche y haga preguntas con la frecuencia apropiada con el fin de controlar que su mensaje ha llegado a su cliente.

Como manejar preguntas:

Formule preguntas en todas las situaciones apropiadas con el fin de comprobar el grado de eficacia de su comunicación.

Las preguntas abiertas comienzan con
las palabras:

Cómo,

Por qué,

Cuándo,

Quién,

Qué,

Dónde...

Las preguntas cerradas comienzan con
las palabras:

Puedo,
Tiene,
Es,
Será,
Está...

Algunas sugerencias...

1. Para determinar problemas, entender peticiones o establecer necesidades – use preguntas abiertas.
2. Para pedirle a la persona que habla, que explique sus peticiones o sus problemas – use preguntas abiertas.
3. Para solicitar más información con objeto de determinar el curso de una acción – use preguntas tanto abiertas como cerradas.
4. Para lograr el consentimiento – use preguntas cerradas.

Manejo de comportamiento del interlocutor.

El interlocutor **resuelto**.

1. Sea pasivo al principio y escuche hasta que entienda el problema o la petición.
2. Sea amigable, pero específico y directo en sus declaraciones.
3. Use preguntas cerradas para manejar conversación.
4. Si su voz es muy suave, levántela ligeramente.
5. No se moleste si le cuesta trabajo establecer cordialidad. Un servicio de respuestas pertinentes satisfará al cliente resuelto.

Manejo de comportamiento del interlocutor.
El interlocutor **agresivo** o **irritado**.

Simpatice y proporcione comprensión.

Ejemplos:

“Señor Gomez, yo entiendo cómo se debe sentir.”

“Señor Rojas, no lo culpo de sentirse mal.
Vamos a ver si podemos corregir el problema.”

Manejo de comportamiento del interlocutor.
El interlocutor **agresivo** o **irritado**.

Esté de acuerdo con su cliente si él tiene la razón.

Ejemplos:

“Usted tiene razón, señor Calvo. Se le prometió que se volvería a llamar y no lo hicieron. Vamos a empezar de nuevo y a resolver este problema.”

“Lo siento señor Piza, le prometí que la entrega se haría ayer y no fue así. Esta vez lo prometo que todo saldrá bien.”

Manejo de comportamiento del interlocutor.
El interlocutor **agresivo** o **irritado**.

Cuando el interlocutor se queja, muestre interés por su preocupación y no contraataque.

Ejemplo:

“Siento mucho que esté disgustado y comprendo su problema. Me voy a ocupar personalmente del asunto. ¿Puede esperar un momento sin colgar?”

Manejo de comportamiento del interlocutor.
El interlocutor **agresivo** o **irritado**.

*Prometa tomar medidas correctivas y luego
hágalo.*

Ejemplo:

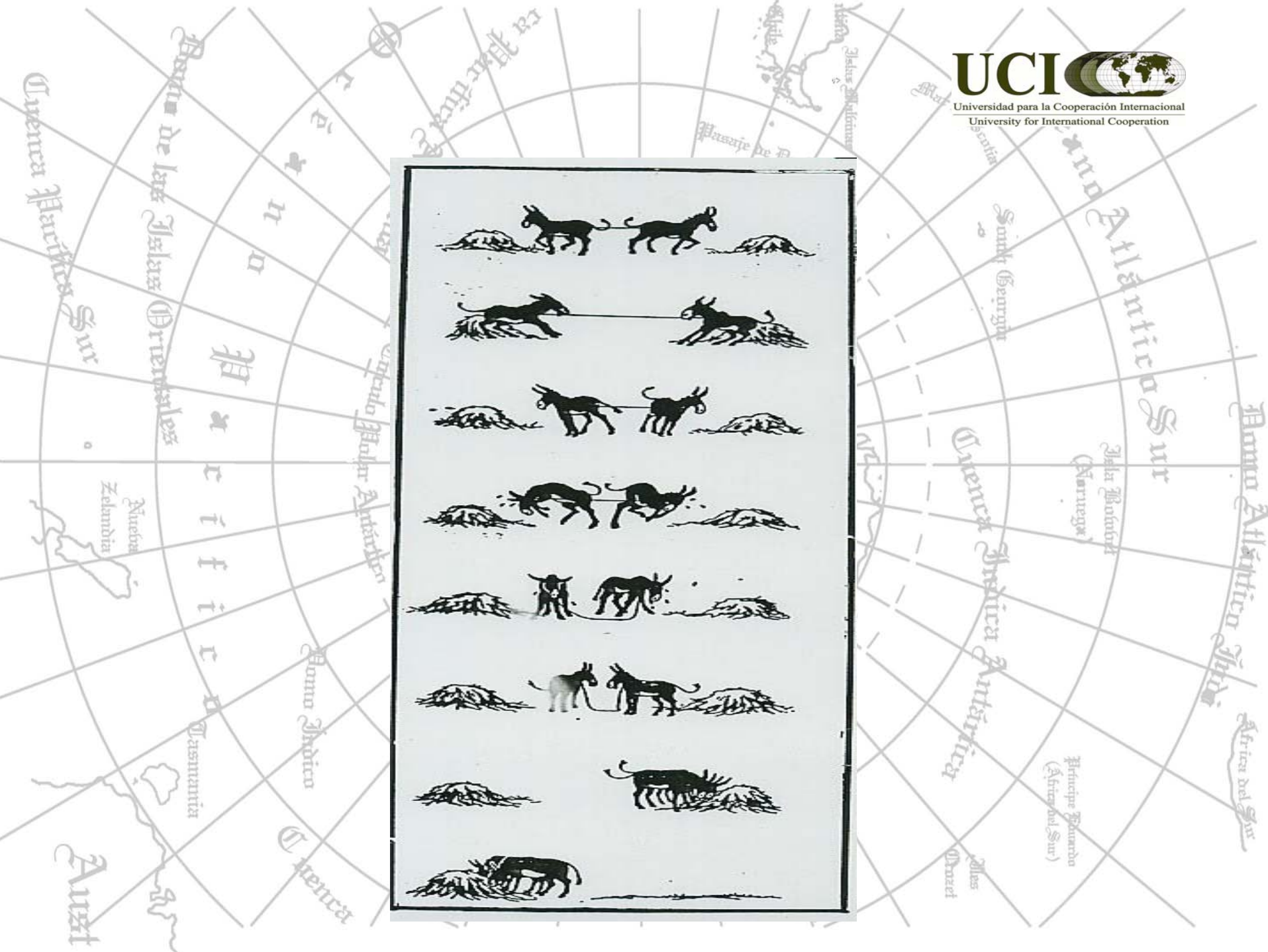
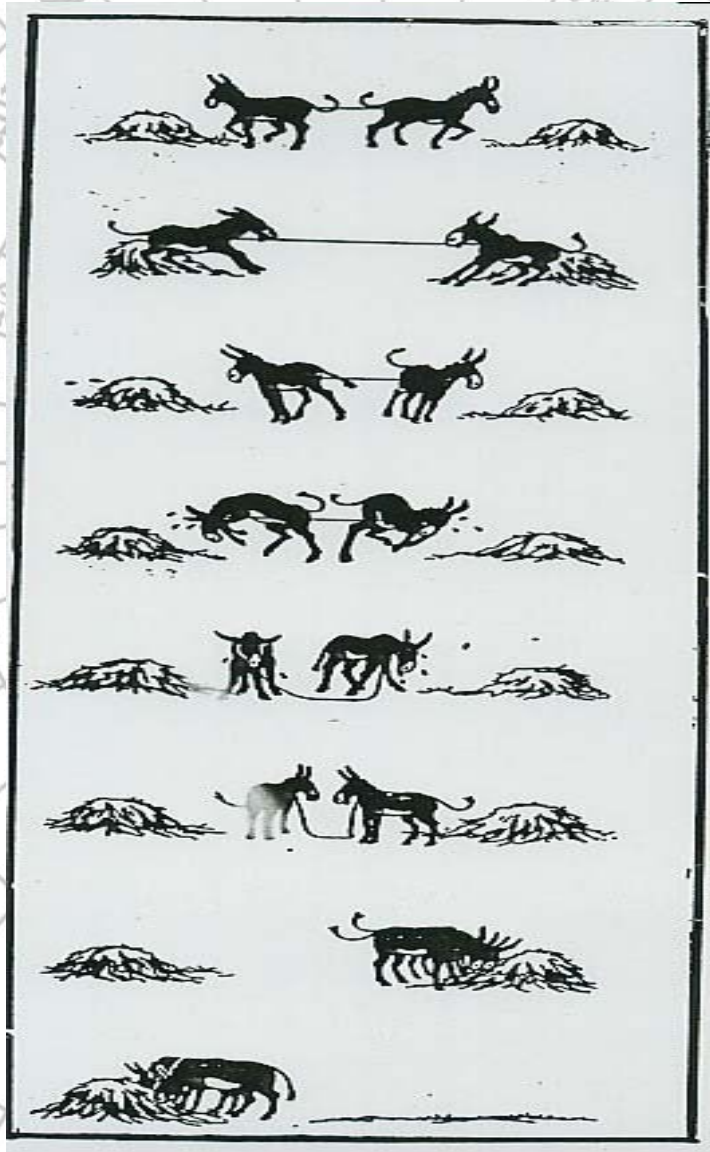
“Siento mucho que no esté a gusto con nuestro servicio. Voy a hacer todo posible para arreglar el asunto.”

Manejo de comportamiento del interlocutor

• El interlocutor **agresivo** o **irritado**.

Siempre mantenga una actitud y el comportamiento cortés

MANEJO DE CONFLICTOS



Naturaleza de conflictos:

1. Una persona desea algo pero se tropieza con alguien que no está de acuerdo o que obstruye su avance.
2. Ambos involucrados se sienten frustrados debido a que no pueden hacer o conseguir lo que desean.
3. Su frustración la muestran culpándose el uno al otro.
4. Se sienten enojados y hacen o dicen cosas basándose en su propia interpretación de lo que sucedido.
5. Ambas partes reaccionan y el conflicto aumenta.
6. Alguien percibe que el conflicto puede salirse de control e inicia acciones para manejarlo. Es en este punto donde son necesarias las habilidades de manejo de conflictos.



El conflicto está presente debido a:

- Las diferencias en las necesidades, objetivos y valores.
- Diferencias en la forma de percibir los motivos, palabras y situaciones.
- Expectativas diferentes de los resultados: favorable contra desfavorable.
- Falta de disposición para trabajar en las cuestiones, colaborar o negociar.

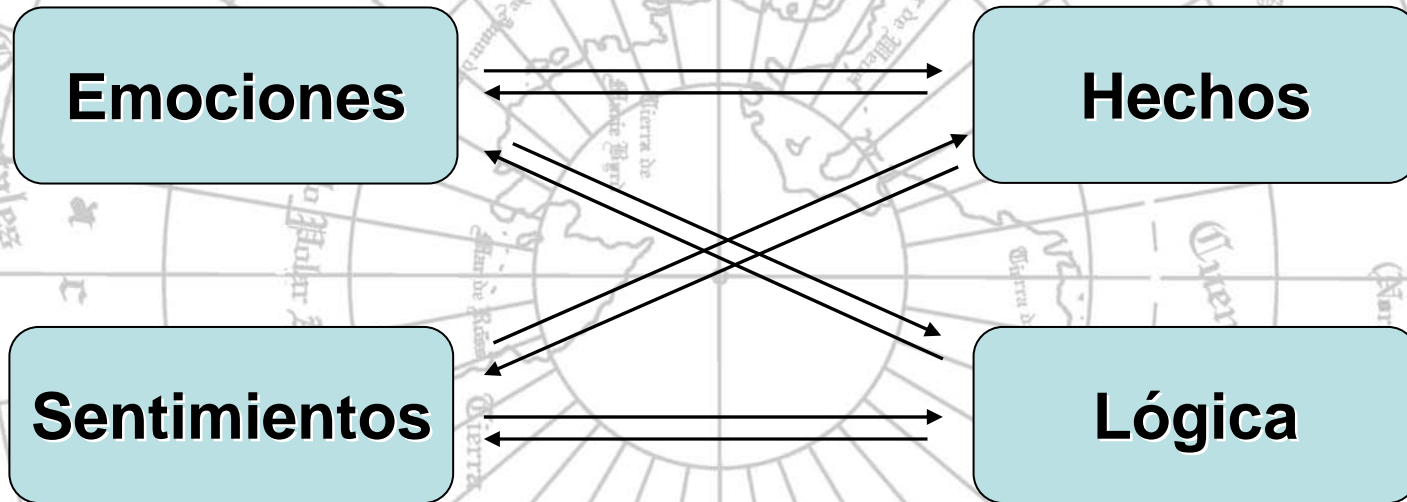
**“Los problemas
no afectan o interrumpen
su trabajo,
son su trabajo”.**

W.H. Weiss

¿Cómo lidiamos
con el conflicto?

¿Es un proceso útil?

¿O puede ser una experiencia
extremadamente dolorosa e
incómoda?



El conflicto ocurre entre personas y, como tal, incluye tanto **ARGUMENTOS LÓGICOS** como **EMOCIONES**

La mayoría de los conflictos se queda al nivel de una batalla psicológica.

Se debe pasar de una experiencia incómoda a un proceso constructivo que brinde la oportunidad para compartir información y ver las cosas desde otro punto de vista.

Es necesario
que podamos usar el conflicto
CONSTRUCTIVAMENTE

Según Jack Welch,
el “conflicto constructivo” es un debate
sobre la decisión a tomar. Tiene la
teoría de que si una idea no puede
sobrevivir ante una discusión animada,
el mercado la destruirá con toda
seguridad.

Algunas causas de los conflictos:

- Comunicación deficiente.
- Ausencia del entendimiento.
- El huir de los problemas.
- Desconocimiento de la verdadera situación.
- Desconocimiento de las funciones a adoptar.
- Aplicación de las soluciones estereotipadas y rutinarias...

Dos objetivos esenciales que siempre existen en la solución del conflicto:

- 1. Lograr los objetivos personales o de la organización que representa.**
- 2. Mantener buenas relaciones humanas con las otras partes de conflicto.**

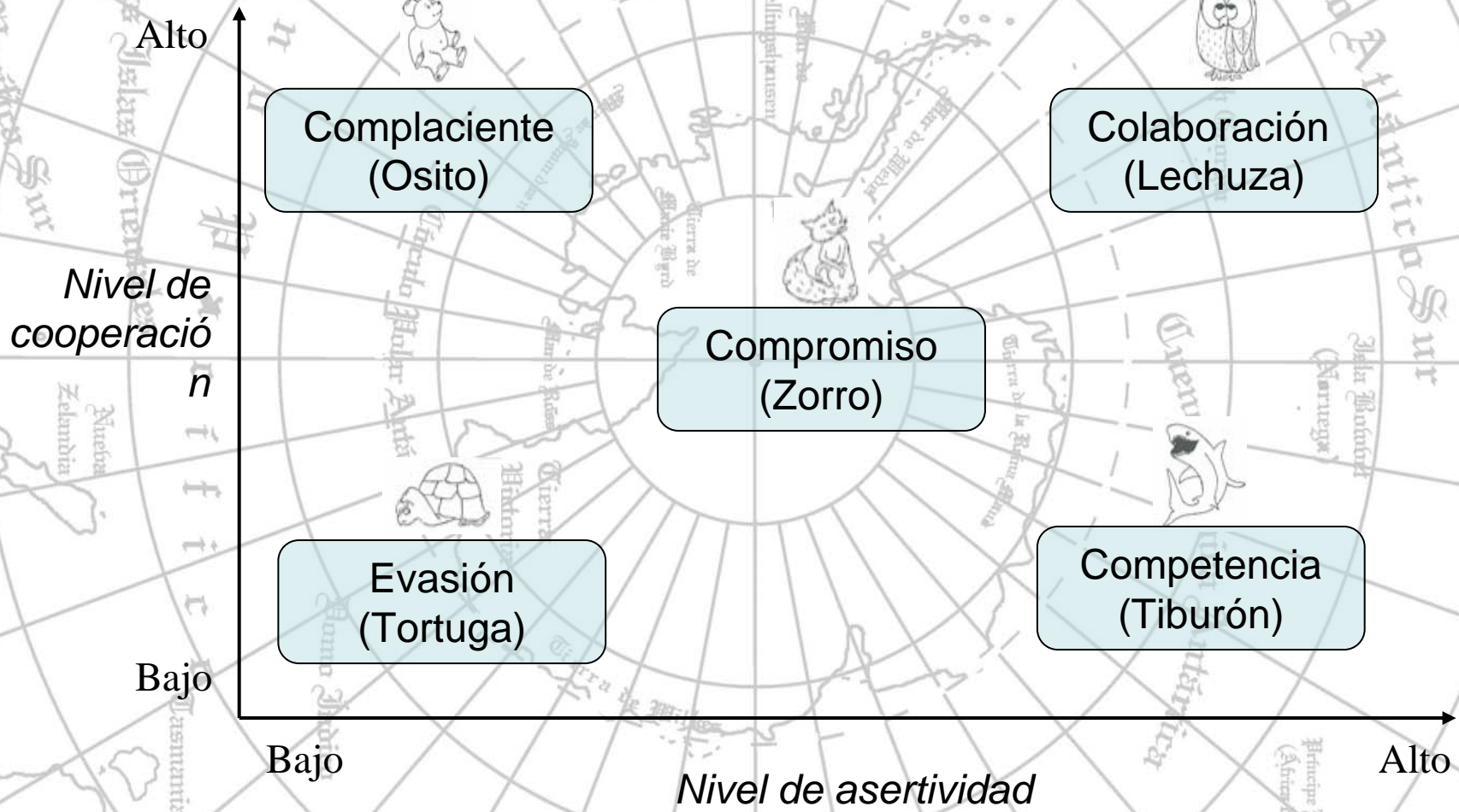
Cinco posturas o posiciones posibles
a la luz de un conflicto,
o cinco tipos de reacciones ante los
conflictos:

Una fusión de dos modelos:

- David y Frank Johnson y
- Thomas Kilmann.

Cinco tipos de reacciones ante los conflictos:

1. Tortuga (evasión)
2. Tiburón (violencia)
3. Osito (tranquilidad)
4. Lechuza (confrontación)
5. Zorro (acuerdo con concesiones)



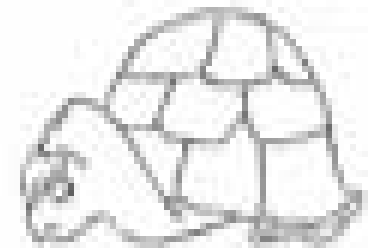
Dos dimensiones básicas en el comportamiento:

1. Asertividad: el grado al cual la persona intenta satisfacer sus propias inquietudes o necesidades

2. Cooperación: el grado al cual la persona intenta satisfacer las inquietudes o necesidades de la otra persona

Evasión (poco asertivo y poco colaborador)

- La persona no busca satisfacer inmediatamente sus inquietudes o las de la otra persona.
- No enfrenta el conflicto.
- La evasión puede presentarse como ignorar diplomáticamente un asunto, posponer un asunto hasta más adelante o simplemente retirarse de una situación amenazante





Complaciente (poco asertivo pero colaborador)

- Es lo opuesto a la competencia
- Cuando se es complaciente, se ignoran las propias inquietudes para satisfacer las de la otra persona; hay un elemento de sacrificio personal.
- La complacencia puede manifestarse como generosidad desinteresada o caridad
- Se obedece las órdenes o cede ante el punto de vista de otra persona aunque uno preferiría no hacerlo

Competencia (asertivo pero poco colaborador)

- La persona busca satisfacer sus propias inquietudes, a expensas de la otra persona
- Es una modalidad de poder, en la cual uno usa cualquier poder que parezca apropiado para ganar la posición propia, como la capacidad para presentar argumentos, la posición jerárquica, sanciones económicas.
- La competencia puede significar defender los derechos, una posición que uno considera correcta o simplemente tratar de ganar.



Colaborador (asertivo y colaborador)

- Es lo opuesto de la evasión
- La colaboración es un intento para trabajar con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga plenamente las inquietudes de ambas personas.
- Significa hurgar en un asunto para identificar las inquietudes de ambas partes y encontrar una opción que cumpla con ambos grupos de necesidades
- Puede ser, por ejemplo, la exploración de un desacuerdo para averiguar cuáles son los puntos de vista de cada quien, concluir que se resolverá alguna condición que de otra forma les haría competir por los recursos o confrontar y tratar de encontrar una solución creativa para una problema interpersonal.



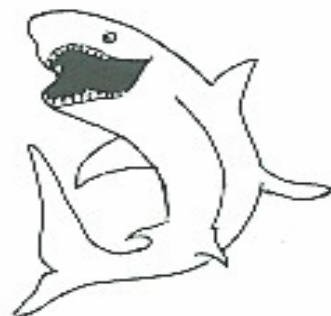
Compromiso (intermedio tanto en cuanto a asertividad como en la cooperación)

- El objetivo es encontrar una solución expedita y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes
- Se ubica en un término medio entre competir y complacer
- El compromiso cede más de lo que compite, pero es menos que complaciente
- De igual forma, atiende el asunto más directamente que la evasión, pero no lo explora tanto como en la colaboración
- El compromiso puede significar dividir la diferencia, intercambiar concesiones o buscar una posición intermedia rápida



**Alta
importancia**

R
E
L
A
C
I
O
N
E
S



**Baja
importancia**

OBJETIVOS

**Alta
importancia**

Diferentes tipos de **reacciones** requieren la construcción de **relaciones** como el primer paso para la **resolución** del conflicto

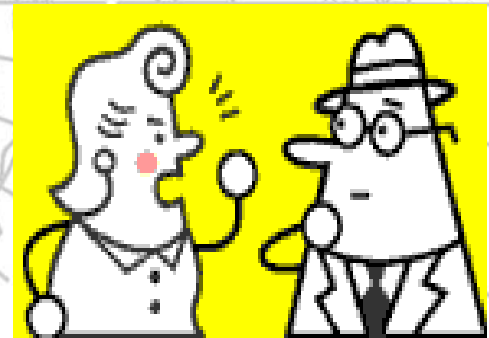
Reacción



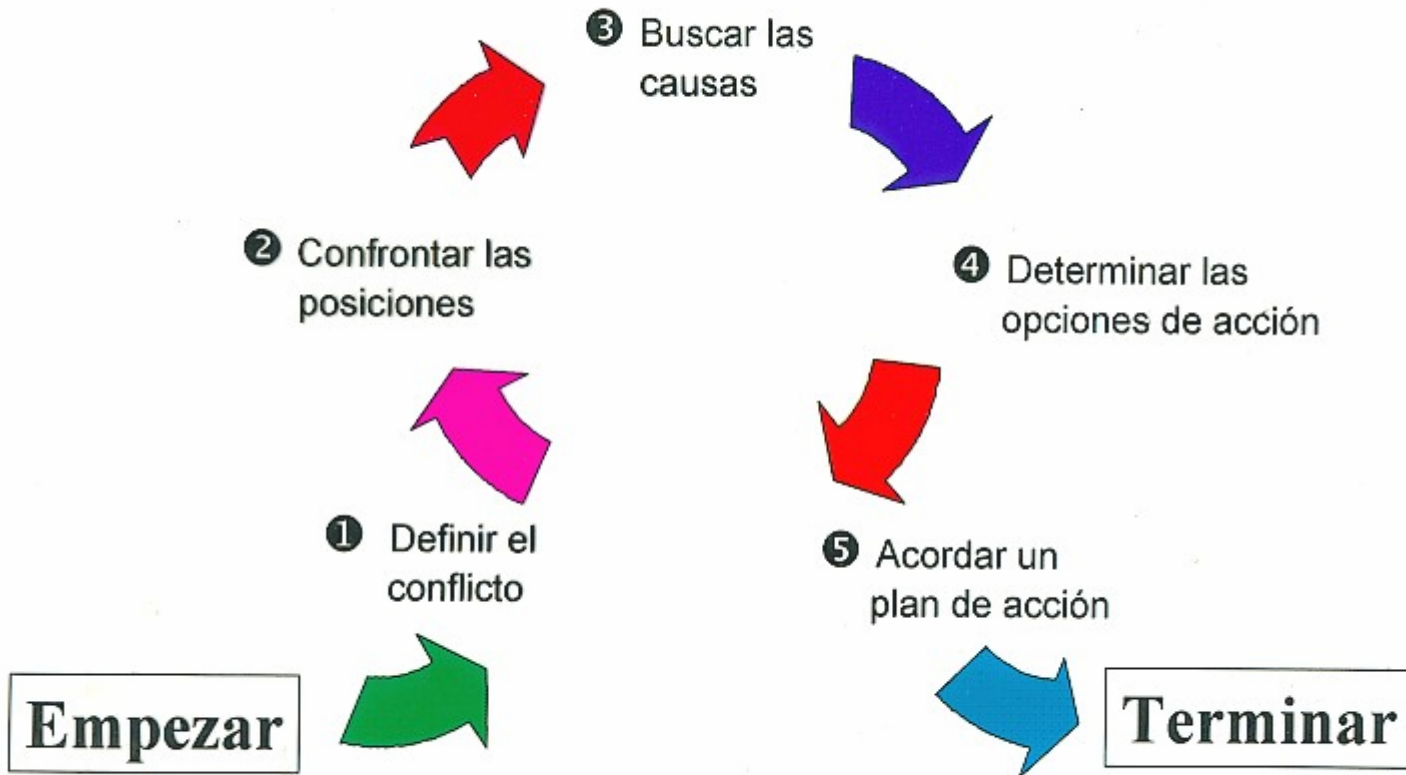
Relación



Resolución

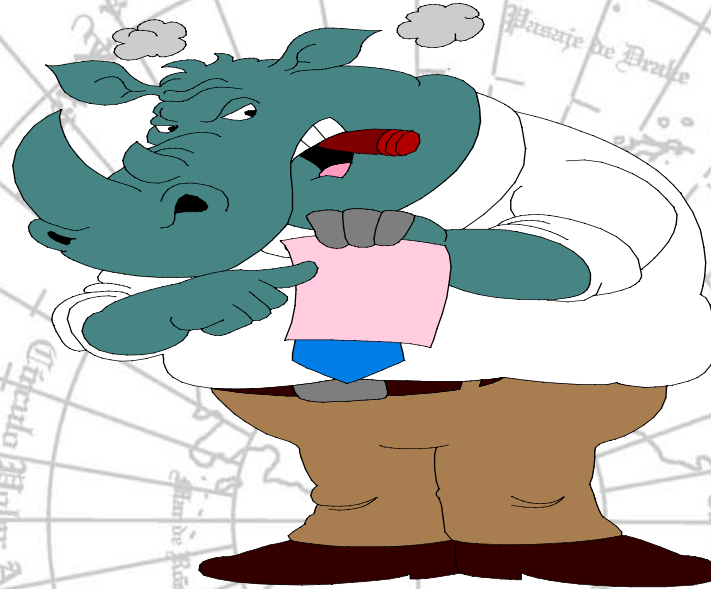


Cómo resolver un conflicto



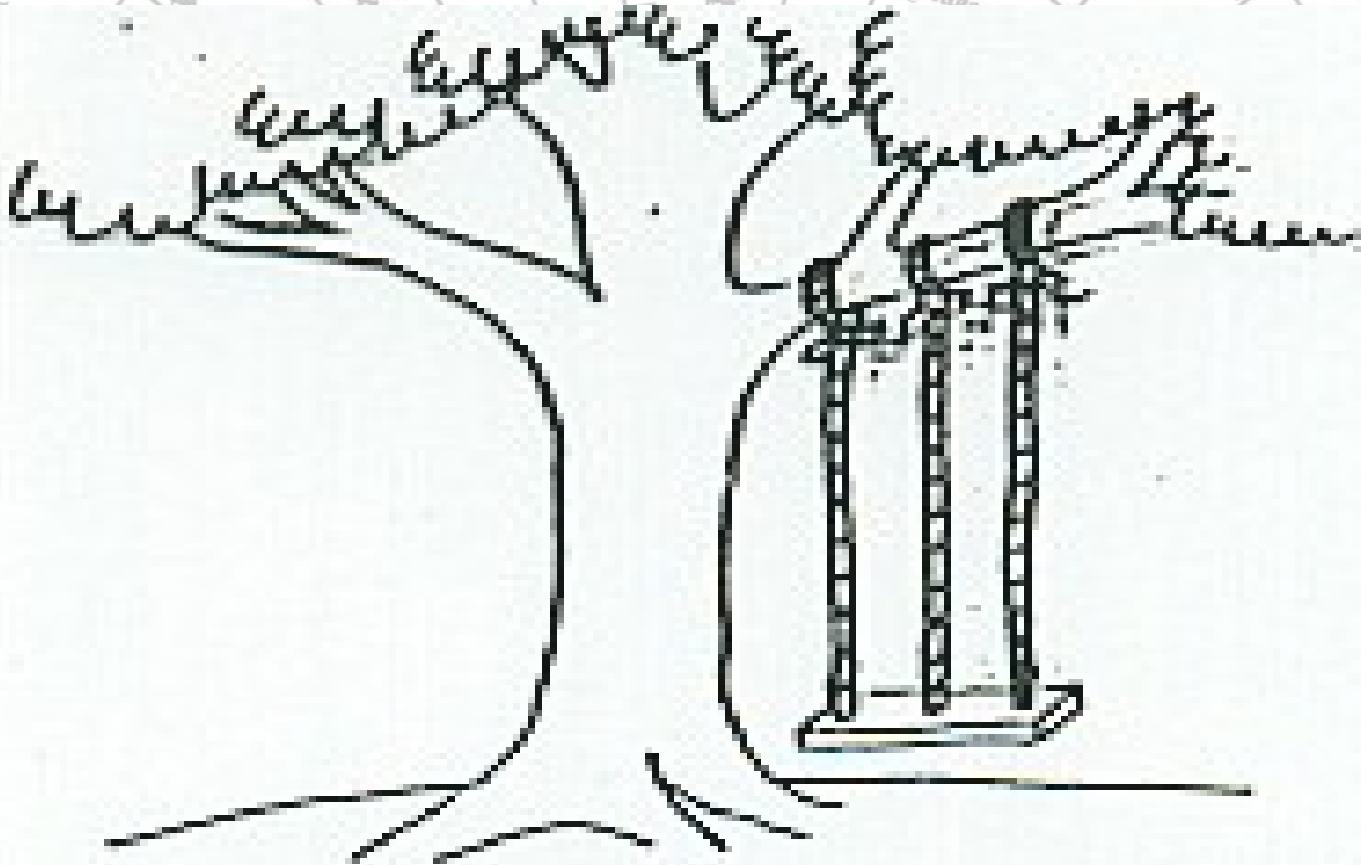
Un monólogo de un gerente que sabe resolver conflictos:

1. Yo no critico las ideas y opiniones de los demás.
2. Yo me enfoco en búsqueda de la mejor posible decisión, no a ganar. Yo recuerdo que todos nosotros estamos aquí juntos.
3. Yo estimo a cada persona a participar y asimilar toda la información apropiada.
4. Yo escucho las ideas de todos aunque no estoy de acuerdo.
5. Yo vuelvo a preguntar cuando no es claro para mi.
6. Yo siempre saco a la luz todas las ideas y factores, manteniendo ambas partes, y después yo trato de ponerlas junto de manera que tengan la razón.
7. Yo trato de comprender ambas partes en disputa.
8. Yo cambio mi opinión cuando la evidencia muestra que yo no tengo razón.

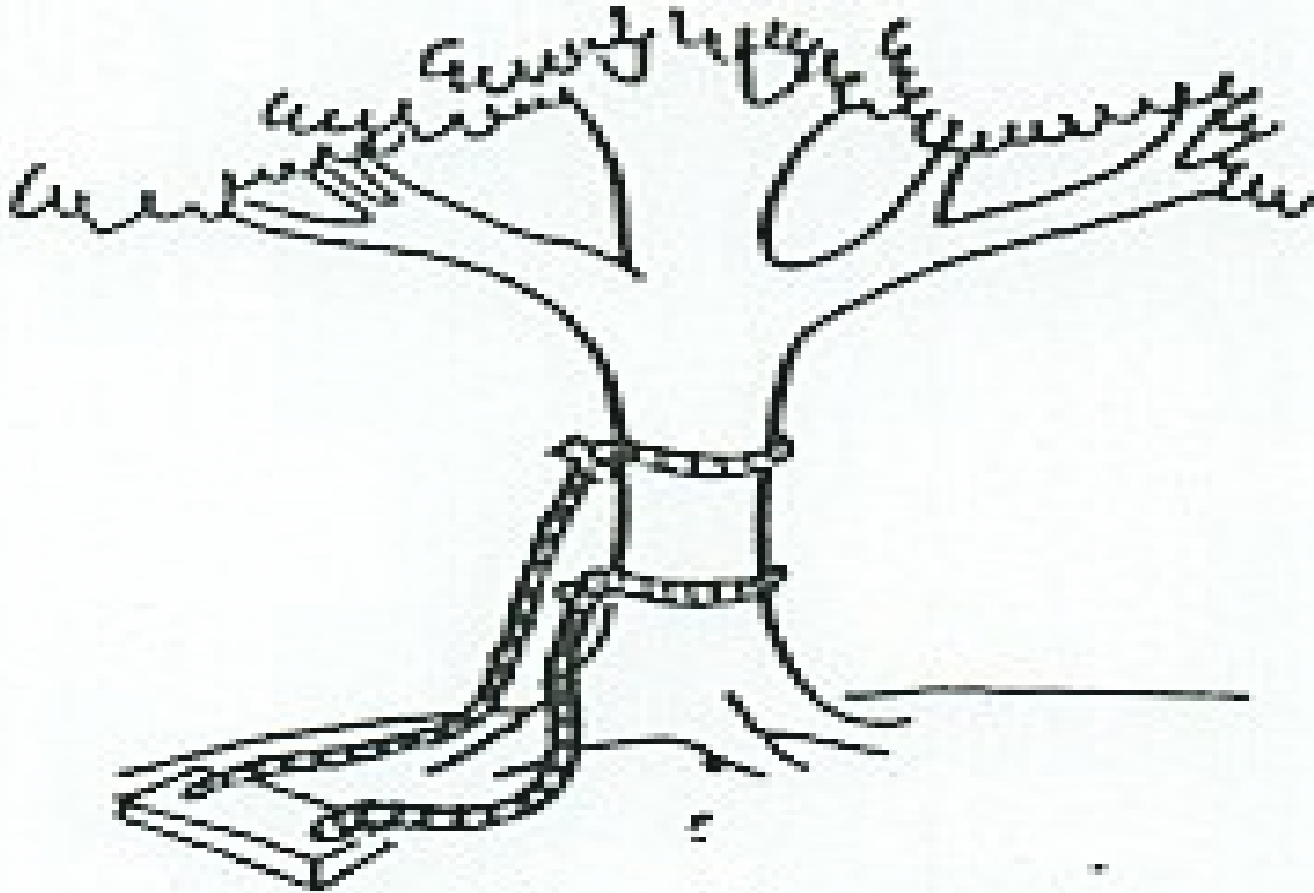


**TOMA EN CUENTA
QUE EN TODA CONTROVERSIA
SIEMPRE HAY TRES
PUNTOS DE VISTA:
EL DE OTRO, EL TUYO
Y EL CORRECTO**

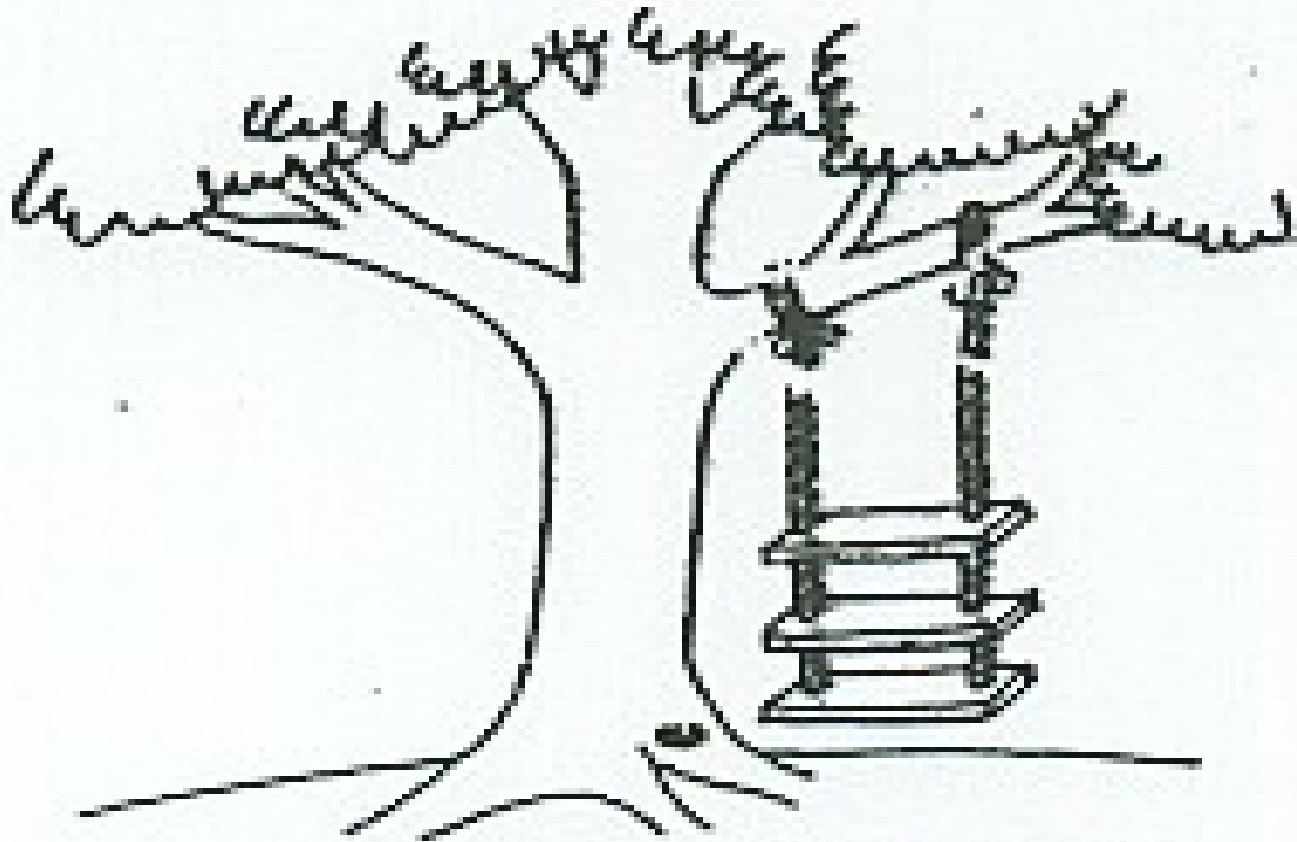
COMUNICACIÓN EFFECTIVA



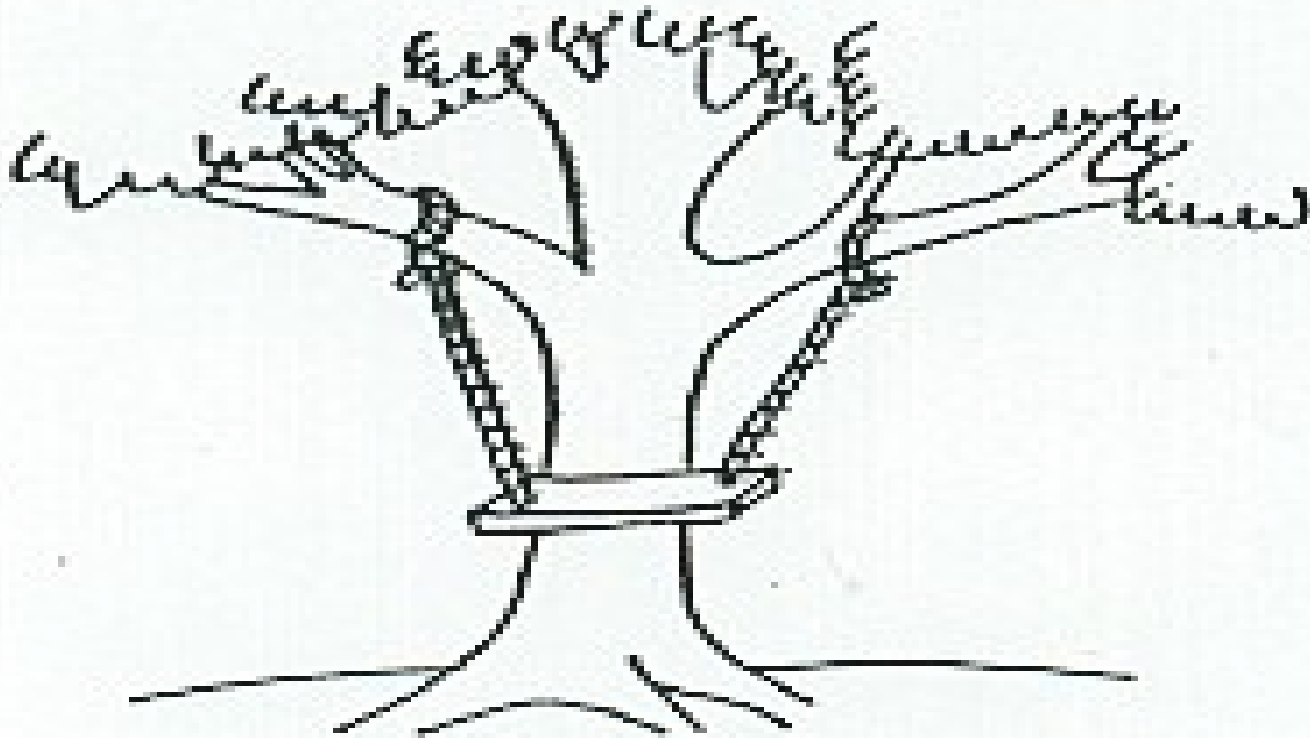
ASI FUE APROBADO



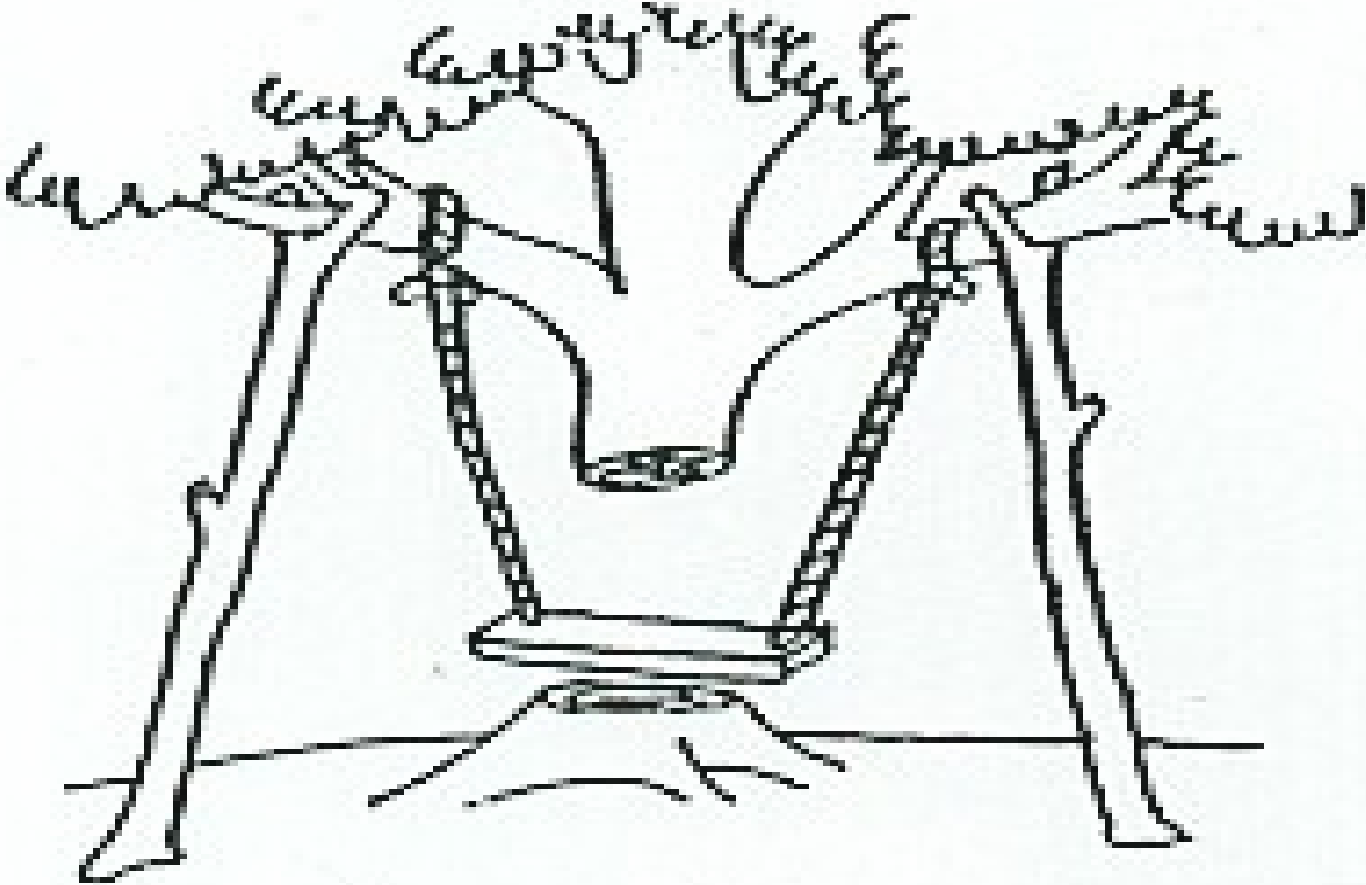
ASI FUE DISEÑADO



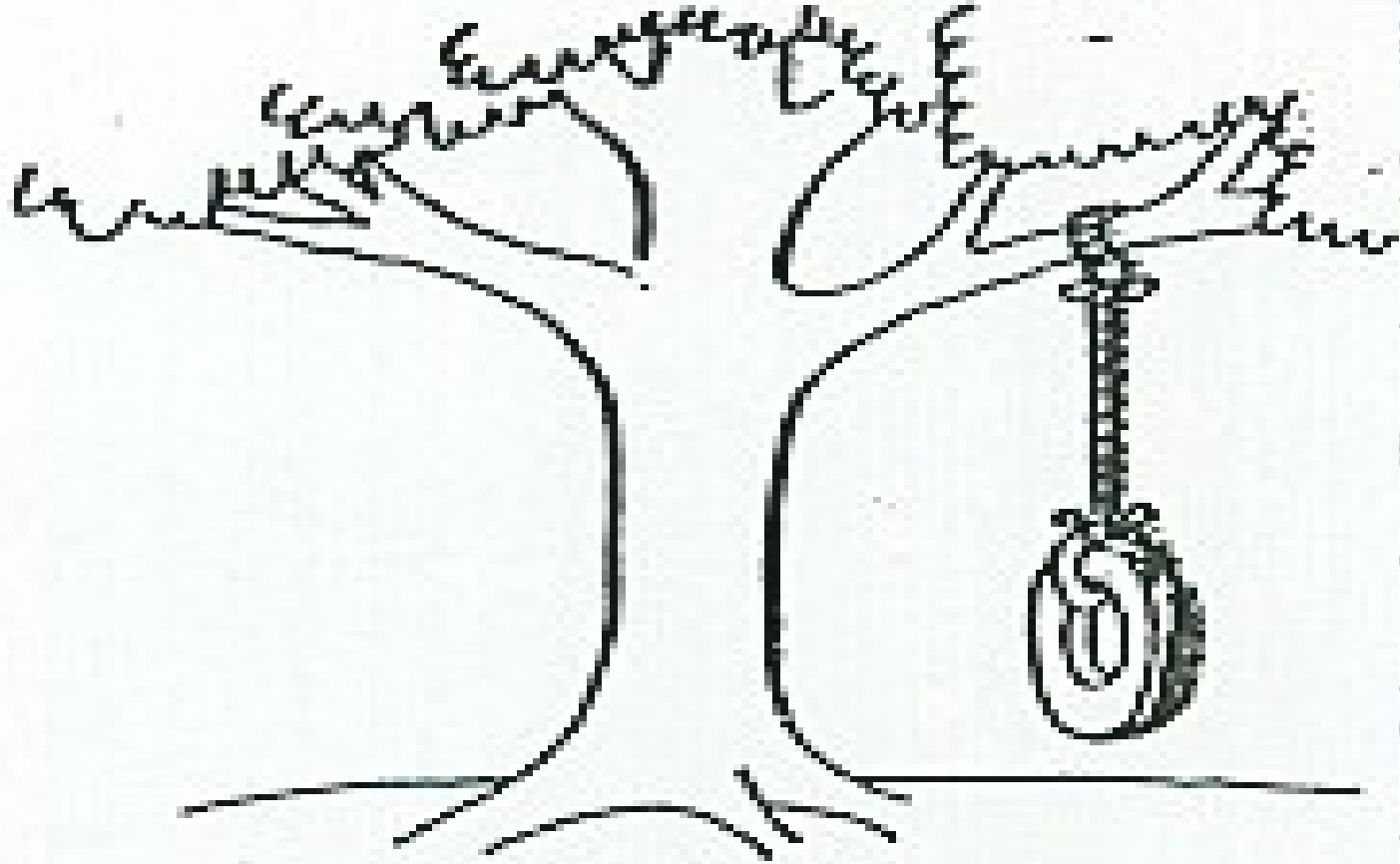
ASI FUE PLANIFICADO



ASI FUE FABRICADO



ASI FUE INSTALADO



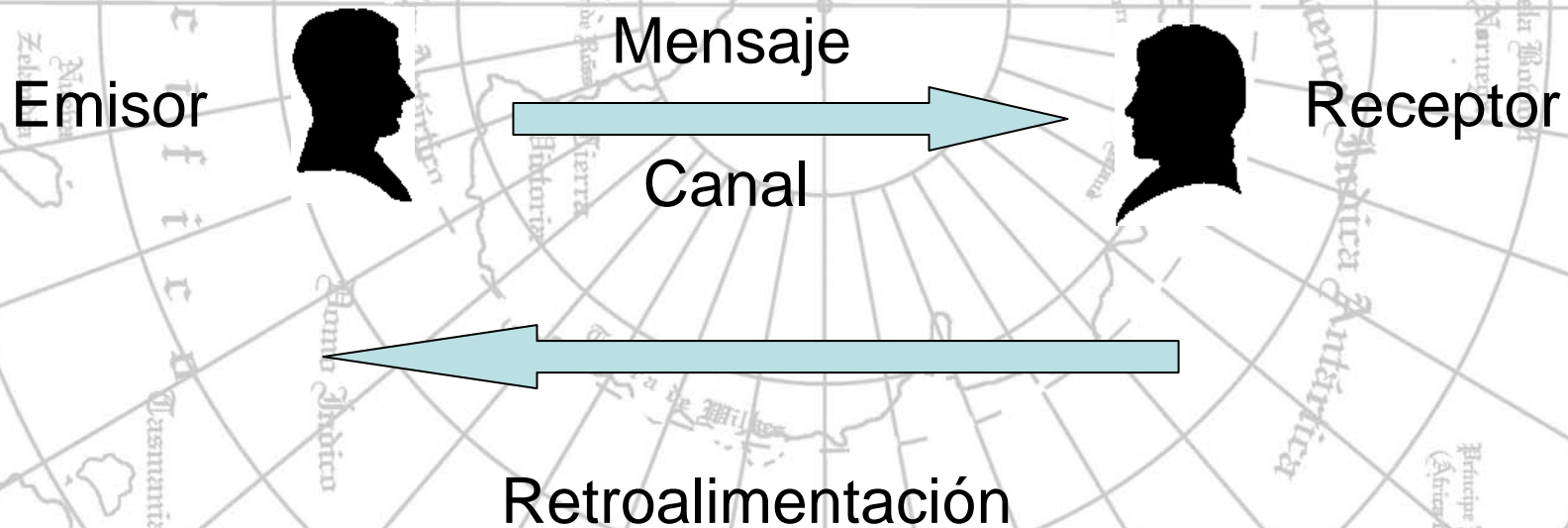
Lo Que El Cliente Quería

“Comunicación
es asunto de mentalidad
y método”.

*Peter Scholtes.
Cómo liderar: manual práctico*

Comunicación
es cualquier **comportamiento**
que transmite
alguna **información**.

Modelo de comunicación simplificado



Comportamiento del emisor:

¿A quién voy a dirigir mi mensaje? Mi objeto.

¿Por qué me comunico? Mis razones.

¿Para qué me comunico? Mi objetivo.

¿Qué voy a comunicar? Mi mensaje
(contenido).

¿Cómo me comunico? Mi canal.

Comportamiento del receptor:

- ¿Quién me llama a mí? Mi interlocutor.
- ¿Por qué se comunica? Sus razones.
- ¿Para qué se comunica? Su objetivo.
- ¿Qué va a comunicar? Su mensaje (contenido).
- ¿Cómo se comunica? Su canal.

Tipos de mensajes (en general):

- **Hechos** o lo que percibimos como hechos basándose en nuestra propia experiencia.
- **Sensaciones y sentimientos** (reacciones en un plano emocional en una situación específica).
- **Valores** (creencias bastante arraigadas acerca de nosotros mismos, nuestra sociedad y nuestra cultura).
- **Actitudes** o lo que adoptamos con respecto a nuestra propia posición frente a un problema dado.
- **Opiniones** (puntos de vista subjetivos).

El impacto
del contenido del mensaje
depende de
cómo se expresa.

El impacto
del contenido del mensaje
depende de
cómo se recibe y entiende.

¿Nuestros canales?
Canales técnicos.
Canales humanos.

**La comunicación
resultará un éxito
si el mensaje
que se ha recibido
es el mismo que se envió.**

Para asegurarse de que su mensaje se ha entendido tal como desea, pida la opinión del cliente haciéndole preguntas y escuchando sus respuestas.

**Pregunte al interlocutor
qué cree que intentaba
decir o qué piensa de
lo que ha dicho.**

Tres “V” de comunicación:

- Comunicación **verbal**.
- Comunicación **vocal**.
- Comunicación **visual**.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación **VERBAL**: las palabras que mencionamos (el **QUÉ** de comunicación).

Las palabras son el principal vehículo para establecer la comunicación, de modo que su objetivo será expresarse con claridad, concisa e inteligiblemente, de manera entusiasta, interesante y motivante.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación **VOCAL**: su voz, la entonación, proyección y resonancia de la voz que transmite las palabras (el **QUÉ** y **CÓMO** de comunicación).

Tres “V” de comunicación:

Comunicación **VISUAL**: es lo que las personas se vean de su cara y de su cuerpo.

Tres “V” de comunicación:

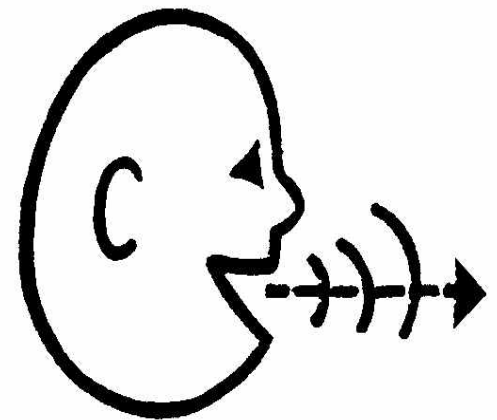
- Comunicación **VOCAL**: las formas de emplear la voz para transmitir un mensaje

controlado,

interesante,

racional

y coherente.



Tres “V” de comunicación:

Comunicación **VOCAL** - las formas de emplear la voz:

- **Volumen**: no tiene que gritar para que lo entiendan, pero si habla más fuerte se comunicará con más claridad.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación **VOCAL** - las formas de emplear la voz:

- **Entonación:** haga uso de entonación para poner énfasis en las palabras, producir ciertos efectos y señalar una pausa o un enlace con otra cuestión.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación **VOCAL** - las formas de emplear la voz:

- **Timbre**: cambiar el timbre de voz a menudo es una indicación para los oyentes de que usted ha terminado un tema en particular y de que está a punto de pasar al siguiente.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación **VOCAL** - las formas de emplear la voz:

- **Velocidad:** es mejor si empieza una respuesta lentamente, pues le será posible acelerar a medida que avanza. Una pausa producirá un buen efecto, debido a que crea expectativas y fomenta la atención.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación **VOCAL** - las formas de emplear la voz:

- **Respiración:** el nerviosismo tal vez ocasione que su respiración sea irregular y entrecortada. Si se da cuenta de que esto está sucediendo, entonces es mejor aspirar una gran bocada de aire, fuera de programa, que sigue agitándose.

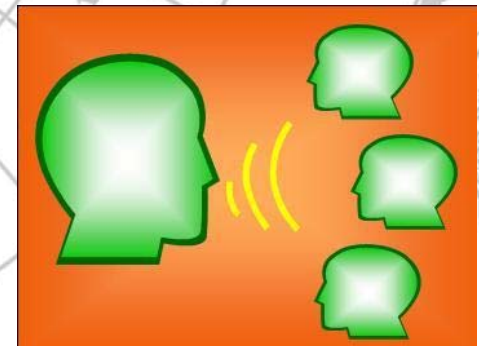
¿Cómo expresar mejor?

Energía: Refleja su actitud y entusiasmo.

Ritmo para hablar: Ritmo normal es de 125 palabras por minuto.

Altura: La voz baja o alta.

Dulzura: La voz monótona o con “colores”.



El arte de expresar

La posición física

Puedes ser reflejo de su posición mental. La posición de su cuerpo muchas veces influye en la opinión que los otros tengan de usted.

El arte de expresar La cara, las manos, los brazos, los gestos

Sus gestos deben ser naturales cuando está animado y entusiasmado. Hay que aprender a sonreír bajo presión, de la misma manera natural cuando está contento.

Oceano Pacífico

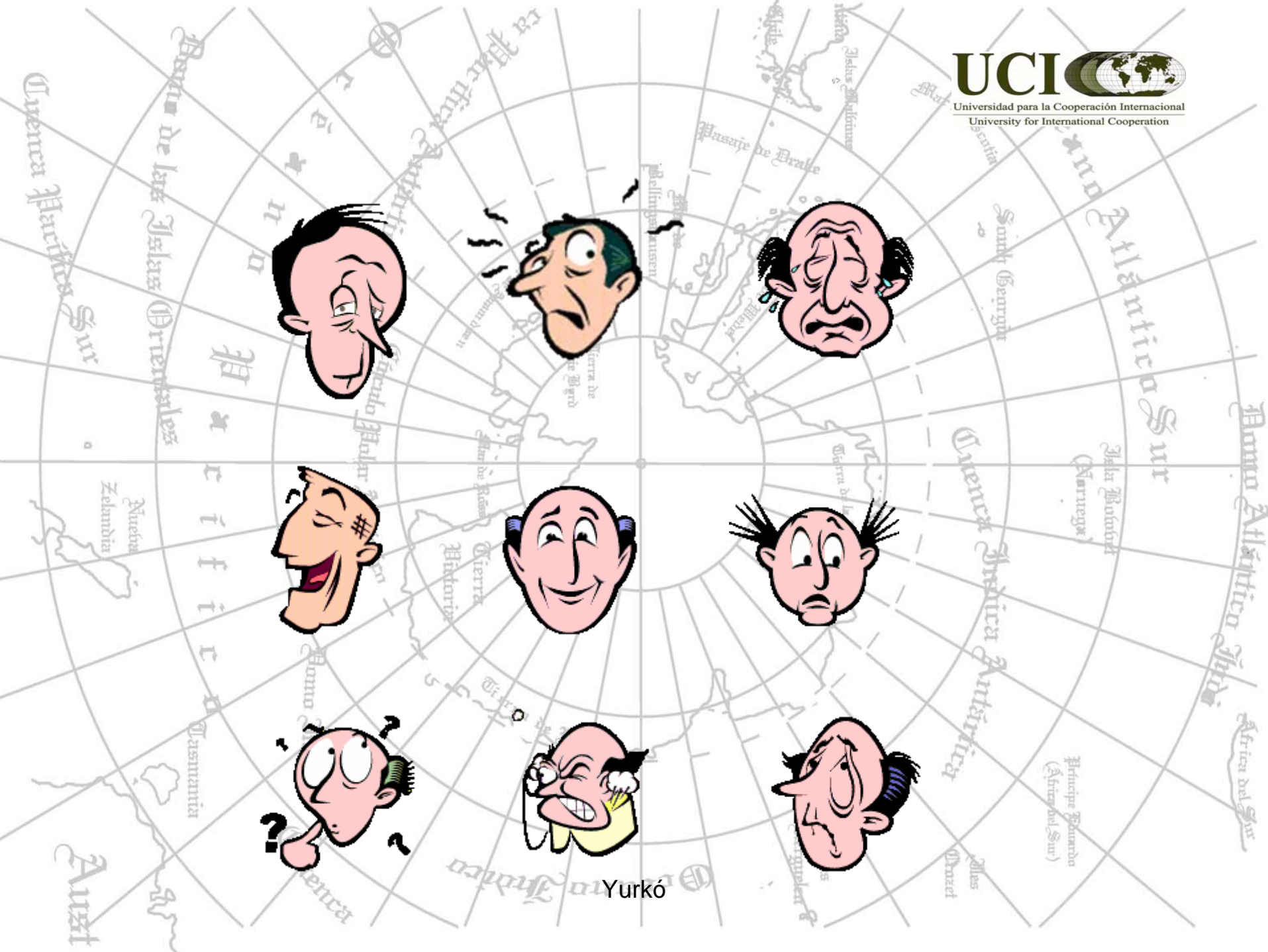


Asia



América del Sur





Yurkó

El arte de expresar

El vestir y al aspecto

Vestirse, asearse y tener un aspecto apropiado para el medio al que pertenece y para usted mismo. Ya que el noventa por ciento de nuestra persona se cubre por la ropa, debemos estar conscientes de que ésta comunica algo.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación **VISUAL** - las formas de emplear el cuerpo:

La comunicación visual es la habilidad más importante entre sus herramientas de impacto personal. Los ojos son la única parte de su sistema nervioso central que tiene contacto directo con otra persona.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación **VISUAL** - las formas de emplear el cuerpo:

Cuando hablamos con otra persona por lo general tenemos que mirar durante cinco-diez segundos antes de voltear la vista. Esto es natural en la comunicación entre dos personas.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación **VISUAL** - las formas de emplear el cuerpo:

Su posición física puede ser un reflejo de su posición mental. Y la posición de su cuerpo muchas veces influye en la opinión que los otros tengan de usted.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación **VISUAL** - las formas de emplear el cuerpo:

Para comunicarse con efectividad, usted debe relajarse lo más que pueda en su cara y gestos (como lo hace naturalmente).

Tres “V” de comunicación:

Comunicación **VISUAL** - las formas de emplear el cuerpo:

Aproximadamente un tercio de las personas en los negocios tiene una sonrisa natural. El segundo tercio tiene una cara neutral que puede cambiar fácilmente de una sonrisa a una mirada seria e intensa. El “último tercio” tiene una cara seria e intensa, aun cuando piensen que están sonriendo.

**La comunicación interpersonal
significa conectarse
con otra persona
en un nivel emocional,
no sólo un nivel intelectual.**

Elementos negativos en la comunicación:

- Poner etiquetas
- Decir tonteras o vulgaridades
- Minimizar o exagerar la importancia de los asuntos
- Falta de sinceridad
- No “ver” al receptor directamente
- Juzgar de antemano
- Perder la paciencia
- Levantar el voz por enojo
- Amenazar

Deformación:

- Lo que usted dice no es lo que piensa y siente.
- Lo que otra persona diga acerca de un asunto no es lo que sucedió.
- Lo que usted escucha no es lo que quiso decir la otra persona.
- Lo que usted dice no es lo que quiere decir.
- Lo que usted entiende no es lo que el emisor quiso decir.

Cuatro grupos de las barreras contra la comunicación:

1. Barreras para la **recepción**.
2. Barreras para la **percepción**.
3. Barreras para la **comprensión**.
4. Barreras para la **aceptación**.

Barreras para la recepción:

- Los valores del receptor.
- Las actitudes del receptor.
- Las necesidades del receptor.
- Las expectativas del receptor.
- Influencias ambientales.

Barreras para la percepción:

- La **percepción** es el proceso mediante el cual seleccionamos, organizamos e interpretamos los estímulos y la información en términos que se acoplan a nuestros propios marcos de referencia y visiones del mundo.

Barreras para la percepción:

La **percepción** de los receptores influye en el modo en que interpretan el mensaje.





Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation



QUE TIENEN EN COMUN ESTAS PALABRAS

- COÑAC
- AGUA
- LAUREL
- AZUCENA
- RUBOR
- ESCAPE
- OGRO



Barreras para la percepción:

- Para comunicarse con éxito resulta importante asegurarse de que el receptor entienda sus percepciones sobre el mensaje, además del mensaje propiamente dicho.

Barreras para la **comprensión**:

- Problemas de lenguaje y semánticos (calidad del mensaje).
- La magnitud de comunicación.
- Calidad del canal.
- La capacidad del emisor a expresar bien el mensaje.
- La capacidad del receptor para escuchar y recibir el mensaje.
- La capacidad del receptor para dar la retroalimentación al emisor.

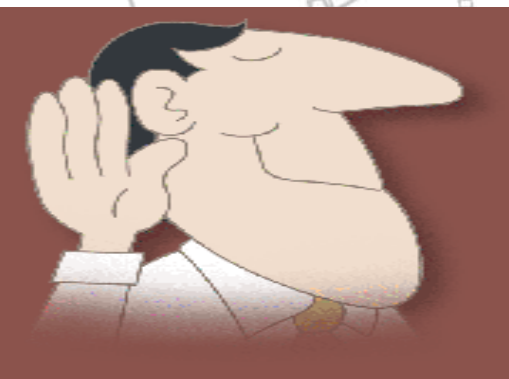
Barreras para la **aceptación**:

- Prejuicios.
- Conflictos interpersonales entre emisor y receptor.

Escucha

Cinco niveles de escucha según Steven Covey

- Ignorar** → No hacer esfuerzo para escuchar
- Pretender escuchar** → Hacer creer o dar la apariencia de que se está escuchando
- Escuchar selectivo** → Escuchar sólo las partes de conversación que le interesan
- Escuchar atento** → Poner atención y concentrarse en lo que la persona dice y *compararlo con sus propias experiencias*



Stephen Covey - respuestas autobiográficas:

Interpretar: explicar los motivos y las conductas de los demás basados en nuestra propia experiencia.

Aconsejar: Dar remedios, consejos y soluciones de problema desde nuestro punto de vista.

Sondear: Hacer preguntas desde nuestro propio marco de referencia.

Evaluar: Juzgar y estar o no de acuerdo.

Escucha

Cinco niveles de escucha según Steven Covey

- Ignorar** → No hacer esfuerzo para escuchar
- Pretender escuchar** → Hacer creer o dar la apariencia de que se está escuchando
- Escuchar selectivo** → Escuchar sólo las partes de conversación que le interesan
- Escuchar atento** → Poner atención y concentrarse en lo que la persona dice y *compararlo con sus propias experiencias*
- Escuchar empático** → Escuchar y responder con el corazón y con la mente para entender las palabras, la intención y los sentimientos de la persona *desde el punto de vista de esta persona*

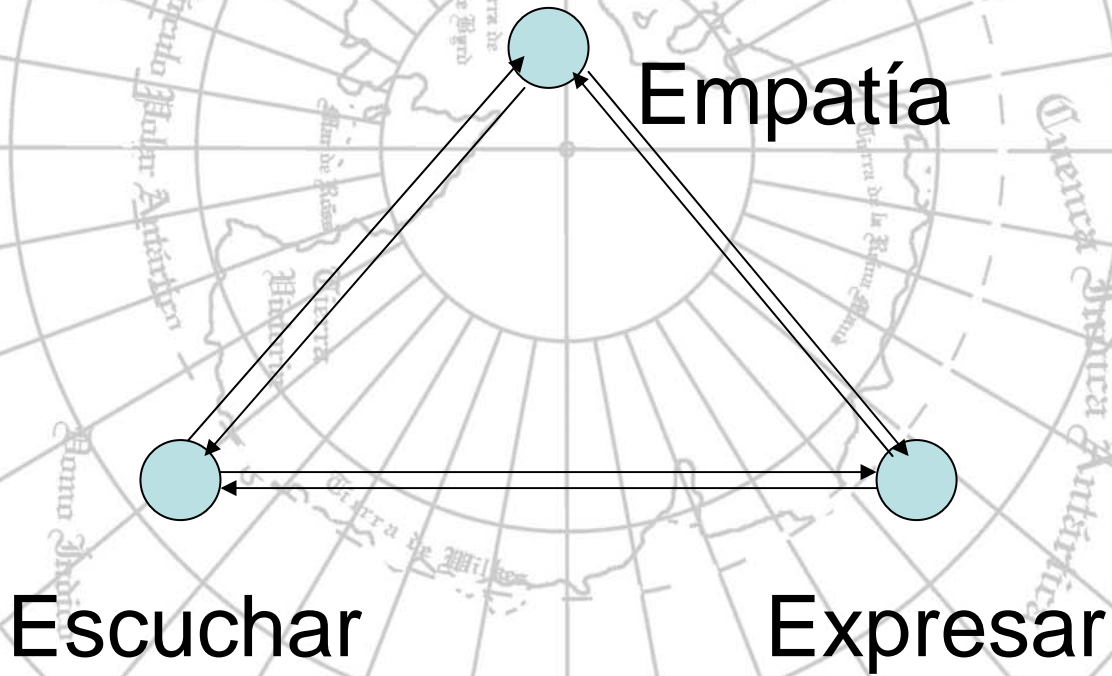
“La empatía es el talento de entrar en consonancia con los sentimientos de otras personas”.

*Marcus Buckingham y Donald Clifton.
Ahora, descubra sus fortalezas.*

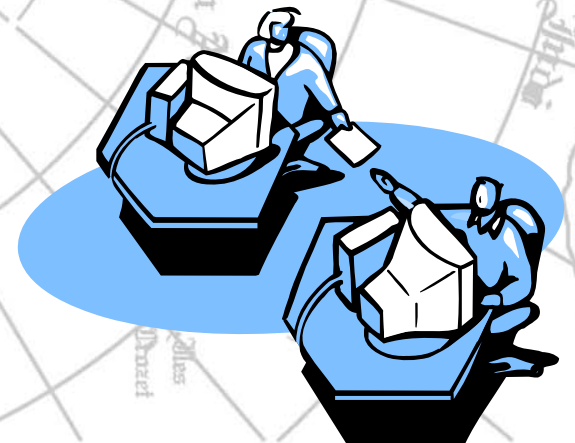
Una de las técnicas de la empatía - observación neutral:

- No juzgaré ni controlaré.
- No sugeriré ni corregiré.
- No alabaré ni criticaré.
- Simplemente daré la información sobre lo que observé.

Las “4E” de comunicación



El **TREN** de comunicación:
La comunicación debe incluir
tanto la *tr*ansferencia como el
*en*tendimiento de significados.



¿Qué?

Las “4E” de comunicación

Pero:

¿Cómo?

¿Cómo?

¿Cómo?

¿Cómo?

¿Cómo?

“Intente primero entender y después ser entendido”.

San Agustín

Yurkó

¿Qué es esto?

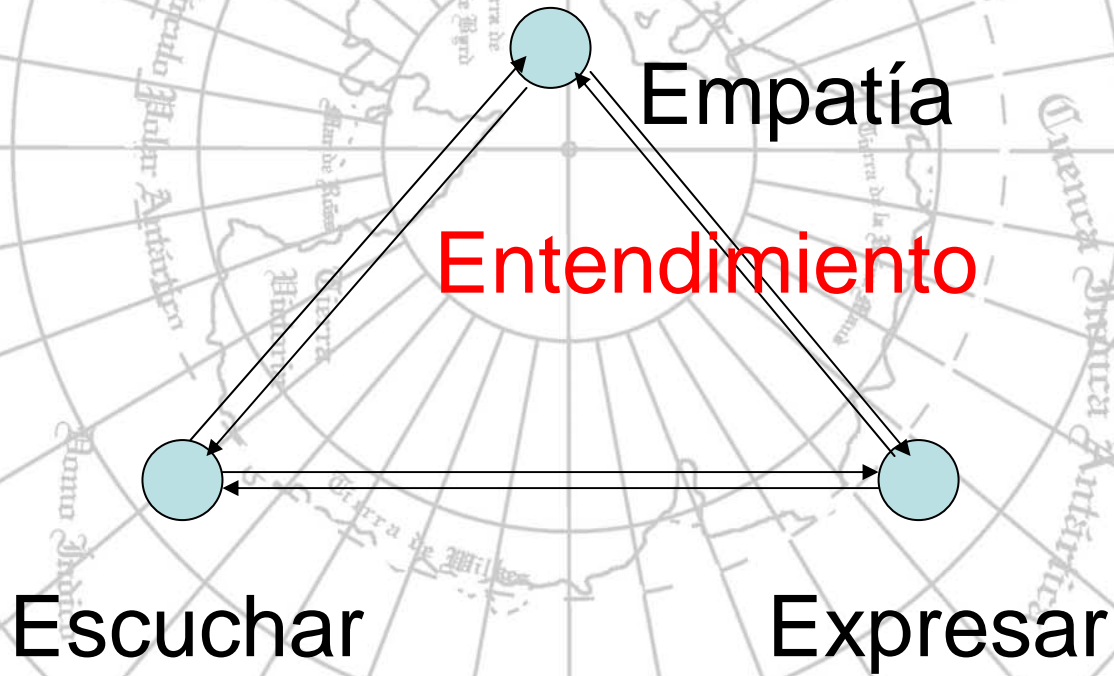
¿Una receta?

¿Una técnica?

¿Un principio?

Esto es una **manera de vivir**

Los “4E” de comunicación



Las últimas sugerencias:

- Al hablar directamente con su gente, trate de mantener la iniciativa.
- Asegúrese de utilizar las palabras sencillas y exactas, un tono de voz amable y que su lenguaje corporal refuerce su mensaje.
- Mantenga el contacto visual y exprésese con claridad y confianza.

Las últimas sugerencias:

- Evite los “ummm”, los “ehhh” y los “este, este, este...” y prescinda de los detalles de la verborrea innecesaria.
- No vaya demasiado rápido, y compruebe que el interlocutor lo sigue.
- Mire y escuche para comprobar si su interlocutor capta el mensaje.

Las últimas sugerencias:

- Para contrarrestar el nerviosismo que probablemente sienta, párese erguido; no sólo se vera seguro de sí mismo, sino que también se sentirá más confiado.
- Asegúrese de no lucir desgarrado, de no exagerar los movimientos que distraigan el auditorio.

Las últimas sugerencias:

- Asegúrese de controlar cualquier hábito que los demás consideren inadmisibles.
- No tema utilizar gestos, pero que sean naturales. Si encuentra difícil utilizar gestos y al mismo tiempo sentirse natural, intente que tanto sus sentimientos como lo que quiere decir se reflejen en sus expresiones.

Las últimas sugerencias:

- Reflexione. Su interlocutor, ¿Reconoce sus puntos de vista? ¿Está de acuerdo? ¿Muestra interés? Escuche para percibir esas posibles señales.
- Cuando tenga la impresión de que la gente se está perdiendo, pare y haga preguntas.

Las últimas sugerencias:

- Una cara de piedra es muy aburrida. Una sonrisa pondrá calidez a su presentación y también le ayudará a crear una atmósfera amigable y una relación positiva con su gente.
- Siempre tenga sus colaboradores en la vista. Reaccione con alegría cuando un colega aparece en su lugar de trabajo.

“Un buen comunicador
tiene la capacidad
de hacer sentir cómoda
a la otra persona”

John Maxwell



Yurkó

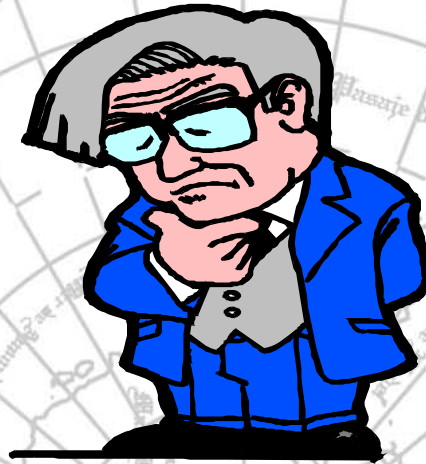
EL ARTE Y LA CIENCIA DE NEGOCIACIÓN

Las dos estrategias de la negociación:

- Negociación basada en manipulación
- Negociación basada en principios

Los tres tipos más comunes de reacción hacia el conflicto en las negociaciones:

- Contraatacar
- Ceder
- Romper relaciones



¿Puede existir otra
opción?

Las siete P de la metodología de negociación:

Propósito

Posiciones

Principios

Particularidades

Preparación

Procesos

Productos



Negociamos constantemente:

- cuando tenemos una necesidad insatisfecha
- cuando deseamos algo
- cuando entramos en conflicto
- cuando competimos
- cuando cooperamos con alguien...

Casi todo puede negociarse - hay que evaluar:

- 1) Si me siento cómodo negociando este asunto en particular
- 2) Si el gasto de mi tiempo y energía corresponde a los beneficios posibles
- 3) Si la negociación satisface mis necesidades

Propósito de la negociación

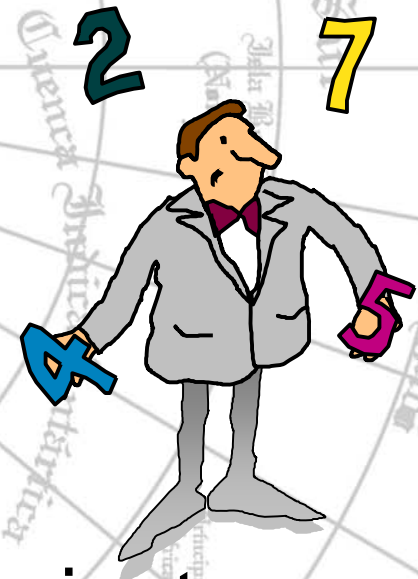
¿Cuál es el objetivo de negociación?

Satisfacer los intereses de las partes negociadoras

Aumentar en forma
cooperativa el valor
incluido para dos o más
partes, buscar el trato
equilibrado *agregando*
valor en lugar de extraer
concesiones

Posiciones en la negociación

- Normalmente se negocia con base en posiciones
- Una posición es una alternativa de acuerdo que “satisface” los intereses de quien la propone
- Se fundamenta en:
 - qué se ofrece
 - qué se rechaza
 - cuánto se concede
- Se convierte en un enfrentamiento de voluntades



Problemas comunes:

- La posición surge como una solución cuando solamente es **una opción**
- No siempre toma en cuenta **los intereses de ambas partes**
- No siempre es el resultado de **un análisis a fondo** de los intereses del proponente
- Puede producir **acuerdos insensatos** que no satisfacen las necesidades de las partes
- Tiende a ser **ineficiente** y pone **en peligro las relaciones**

Fortalecer las relaciones mientras se negocia:

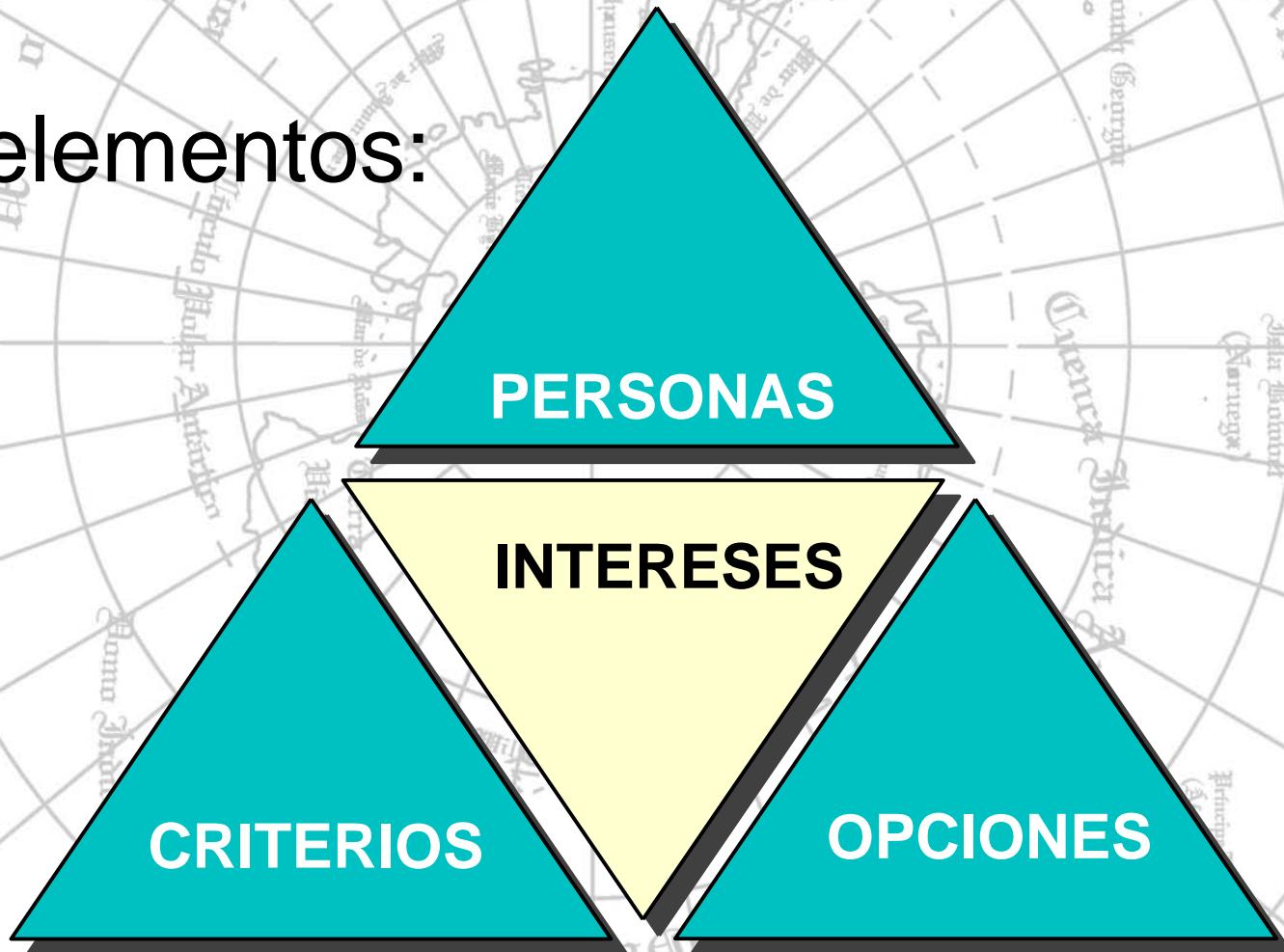
- Ser justos y a la vez protegerse de quienes quieren tomar ventaja de nuestra actitud de justicia
- Tomar decisiones con base en los méritos de cada opción

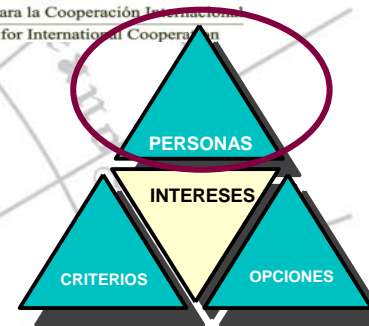


- **Se negocia en dos niveles:**
 - lo sustancial, el contenido de la negociación
 - el proceso para llegar a un acuerdo en lo sustancial, explícito o implícito
- El acuerdo logrado es sensato, es decir, satisface los intereses legítimos de las partes
- El proceso de negociación es eficaz
- Al finalizar la negociación, la relación entre las partes ha mejorado o, por lo menos, no se ha deteriorado

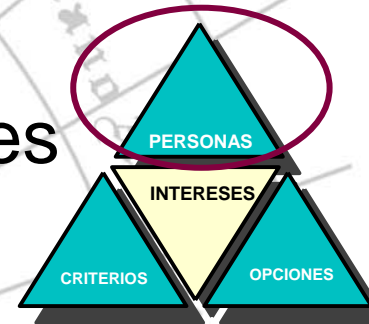
Principios de la negociación estratégica

Cuatro elementos:

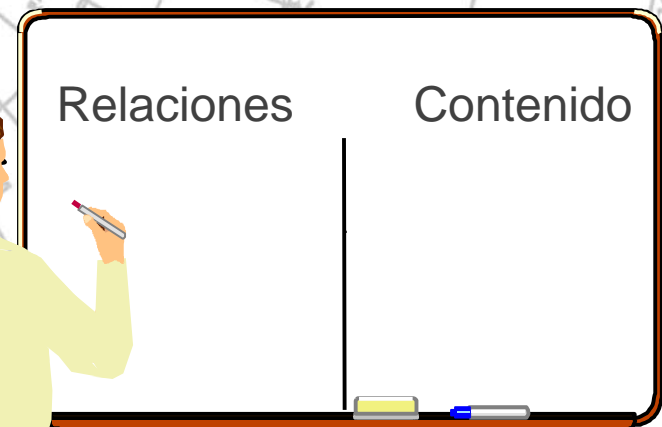




- “Estamos aquí para cooperar”
- “Estamos aquí para cooperar”
- “Estamos aquí para cooperar”
- “Estamos aquí para cooperar”
- “Estamos aquí para cooperar”

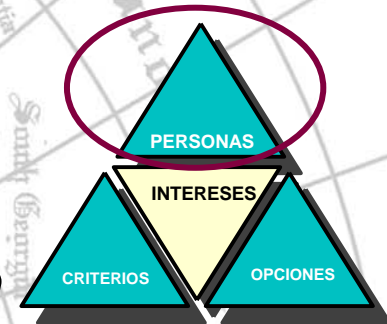


- Ante todo, recuerde que los negociadores son personas
- Separe las personas del problema
- Tome en cuenta sus emociones, valores, procedencia y puntos de vista
- Sea empático y comprensivo, sin necesariamente ceder
- Construya las relaciones mediante:
 - percepciones
 - emociones
 - comunicación



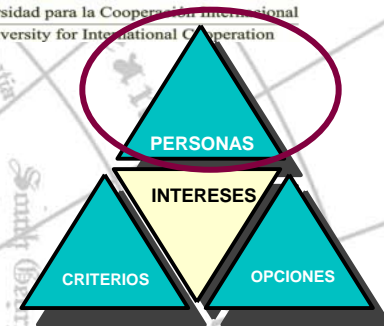
PERCEPCIONES:

- *Cada quien ve la realidad en forma diferente*
- *Este es el principal problema en la negociación*
- *Este también es el camino principal para la solución*
- *La habilidad de ver las situaciones como las ve la otra parte es crítica para el negociador*



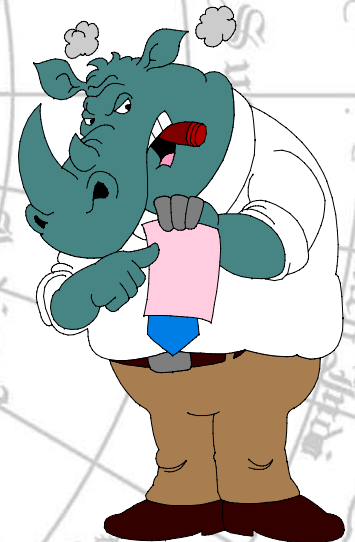
- *No basta con estudiarlos como si fueran
escarabajos bajo la lupa - es
necesario saber cómo se siente ser
escarabajo*

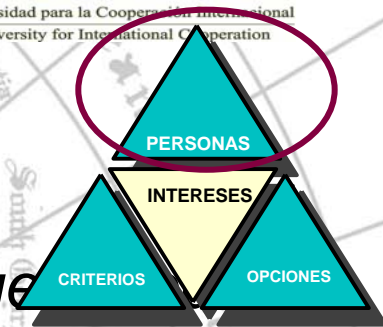




EMOCIONES:

- *Las personas llegan a las negociaciones conscientes de que hay mucho en juego y se sienten amenazadas*
- *Deben reconocerse y comprenderse con madurez estas emociones no expresadas, para liberarse de ellas*
- *Procure que las emociones sean explícitas*
- *Permita que la otra parte se desahogue*
- *No reaccione con estallidos emocionales*
- *Use gestos simbólicos*





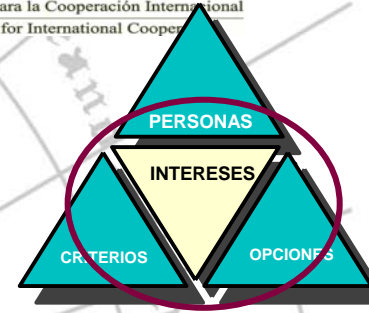
COMUNICACION:

- *La comunicación se distorsiona fácilmente*
- *Los otros escuchan cosas diferentes a lo que*
- *Tres **problemas** frecuentes:*
 - *negociadores no se hablan unos a otros*
 - *negociadores no se están escuchando*
 - *negociadores no interpretan correctamente lo que escuchan*
- **Soluciones:**
 - *escuche atentamente*
 - *hable en forma tal que le entiendan*
 - *hable sobre usted mismo, no sobre ellos*
 - *hable con un propósito*



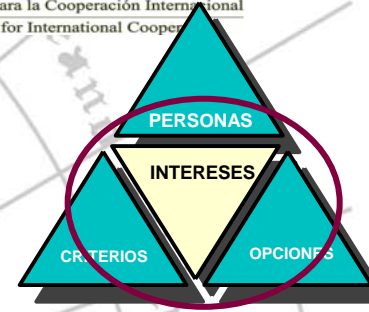
El primer principio de la negociación con base en los méritos:

- Separe la relación de lo sustancial;
- Enfréntese directamente con el problema de las personas;
- Fundamente la relación en percepciones precisas, en una comunicación clara, en emociones apropiadas, y en un punto de vista definido y a largo plazo;
- Trate los problemas de las personas directamente, no intente solucionarles mediante concesiones sustanciales.



- Concéntrese en los intereses, no las posiciones
- Discutir los intereses conduce a acuerdos sensatos
- Negociar sobre intereses funciona porque:
 - posiciones distintas obstaculizan el acuerdo
 - tras las posiciones opuestas existen intereses compatibles que abren el camino al acuerdo

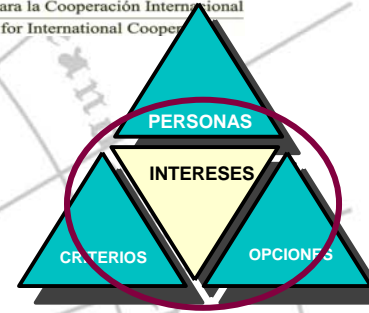




Cómo identificar los intereses:

- Póngase en su lugar, analice cada paso que da y pregúntese “por qué”
- Pregunte abiertamente “por qué”, buscando el entendimiento, no la justificación
- Piense acerca de las opciones que tiene la otra parte
- ¿Qué decisión creen ellos que usted les está pidiendo?
- ¿Qué ha impedido que la tomen?





Hable de los intereses en juego

Asegúrese de comunicar claramente sus intereses y mantenerlos vivos durante todo el proceso

Identifique y reconozca abiertamente los intereses de la otra parte y otórgueles legitimidad

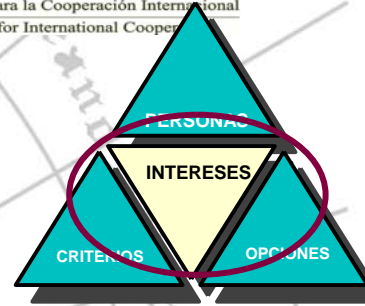
Mejore su influencia

- presente el problema antes de la solución
- mire hacia delante y no hacia atrás
- sea concreto pero flexible
- sea duro con el problema y suave con la gente

POSICIONES:
depende de las cosas
concretas que se desean

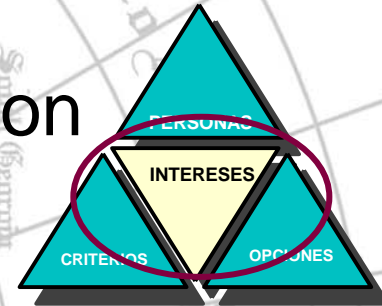
versus

INTERESES:
son las motivaciones, necesidades, deseos,
preocupaciones, temores y aspiraciones que le
llevan a asumir esa posición



Tras posiciones opuestas
hay intereses
compartidos y compatibles,
además de los conflictivos

El segundo principio de la negociación con base en los méritos:



– La conciliación de los intereses y no de las posiciones es efectiva por dos razones:

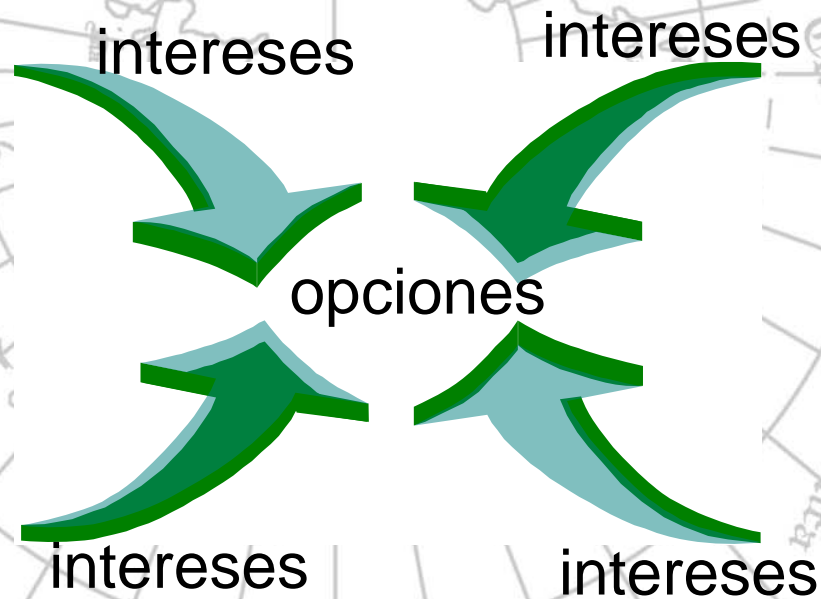
- primera, porque existe generalmente varias posiciones que podrían satisfacer un interés;
- segunda, porque tras las posiciones opuestas hay muchos otros intereses, además de los que puedan oponerse.

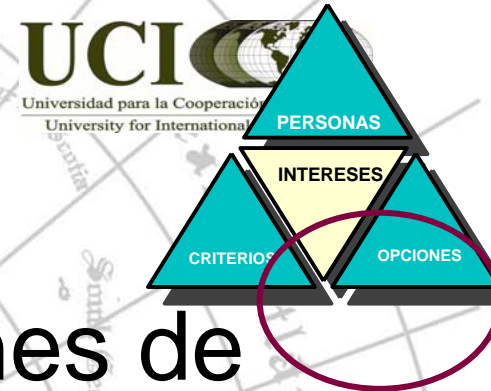


- Los **intereses** son cosas que uno quiere satisfacer; las **opciones** son formas de satisfacerlos.

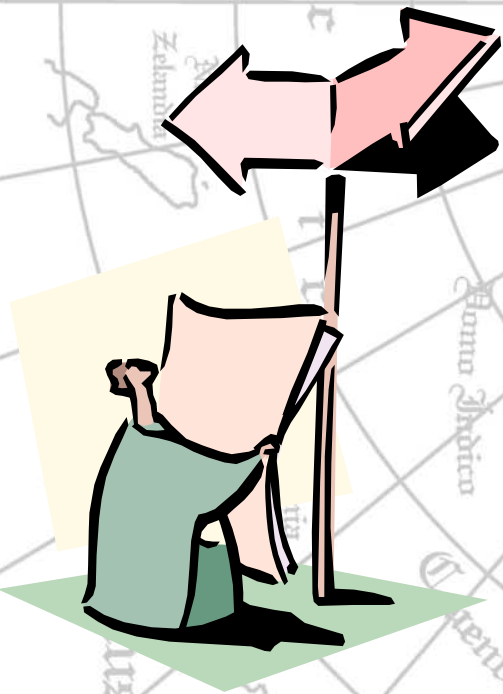


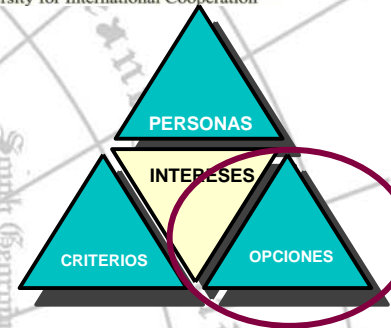
El propósito de identificar los intereses de cada parte es desarrollar opciones creativas para satisfacer los intereses





- Invente varias opciones de beneficio mutuo
- Obstáculos a la generación de opciones:
 - juicios prematuros
 - búsqueda de una sola respuesta
 - suponer que el pastel no puede crecer
 - creer que la solución del problema de la otra parte es problema de ellos





Juicio prematuro

- Temor de decir una tontera
- Temor de que la idea se tome como una oferta
- Temor de revelar información de la cual la otra parte pueda sacar provecho



Búsqueda de una sola respuesta

- Se cree que la meta es disminuir la brecha entre las posiciones, no aumentar las opciones disponibles
- Se teme que al ampliar las opciones aumentará la confusión y se atrasará el llegar al acuerdo
- Se cree que existe solo una “mejor respuesta”



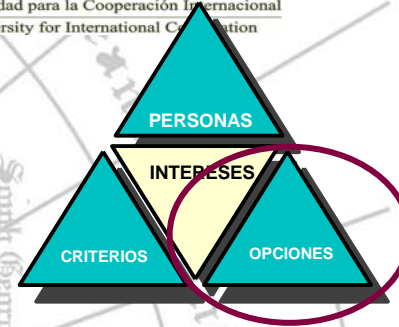
El pastel no puede crecer

- Se asume que la otra parte solo puede satisfacer sus intereses a costas de los míos.
- No se piensa “fuera de la caja”

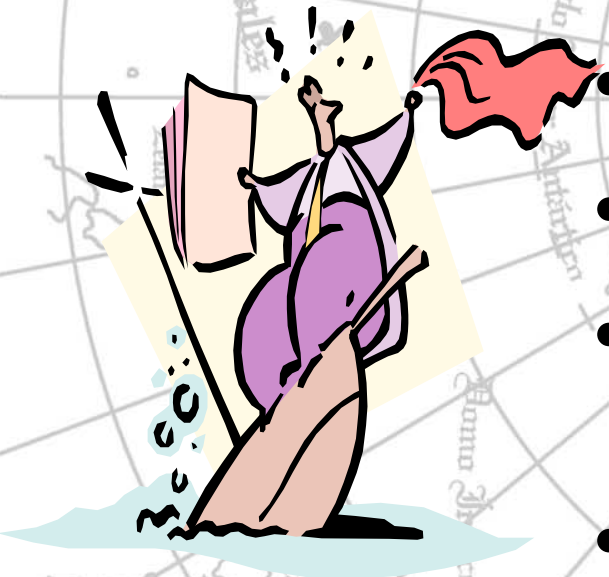


La solución del problema de ellos es problema de ellos

- Se crea una barrera psicológica para conceder legitimidad a los puntos de vista de la otra parte
- Parece una deslealtad o debilidad pensar en satisfacerlos



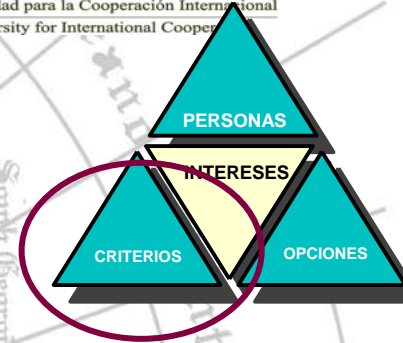
- Separe la generación de opciones de la decisión
- Amplíe sus opciones
- Busque el beneficio mutuo
- Haga que les sea fácil el poder decidir
- No acorrale; “siempre deje una ventana abierta” para una salida digna



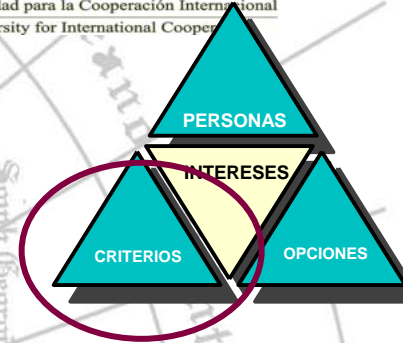


El tercer principio de la negociación con base en los méritos:

- Una manera de complementar los intereses es inventar varias opciones, todas ellas igualmente aceptables para usted, y pedirle a la otra parte que le diga cuál de ellas prefiere: usted quiere saber qué es preferible, no necesariamente qué es aceptable.



La solución es negociar sobre alguna base que sea **independiente** de la voluntad de las partes, es decir, sobre **la base de los criterios objetivos.**

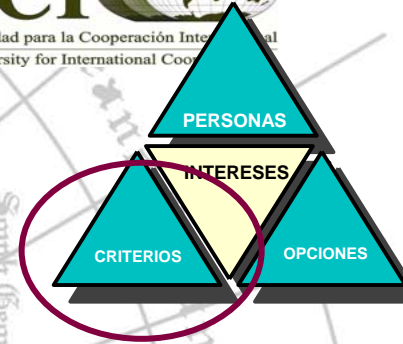


Insista en usar **critérios objetivos**

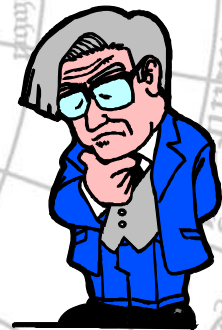
- Criterios objetivos: estándares de equidad, eficiencia, eficacia y mérito técnico o científico
- Los criterios objetivos producen acuerdos sensatos

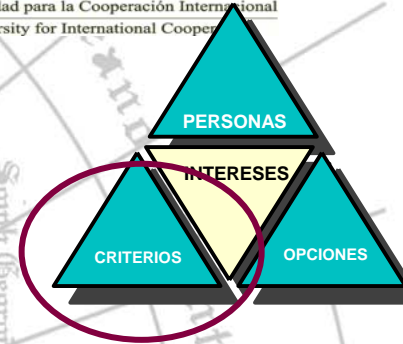


- Entre más objetivos sean los criterios, más probable es llegar a un conjunto de acuerdos justos y racionales

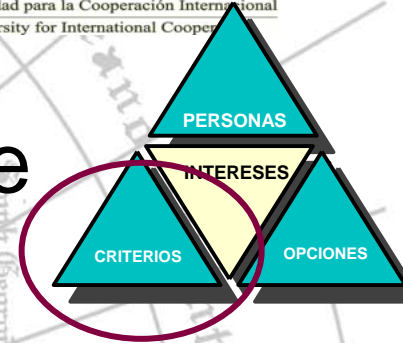


- Antes de la negociación, piense en algunos criterios objetivos
 - ¿cómo se pueden aplicar?
 - ¿qué hace que sean legítimos?
 - ¿son prácticos?
- Busque una base independiente de la voluntad de las partes, que tenga legitimidad y sea práctica
- Es poco probable que una negociación sea eficiente o amistosa si usted impone su voluntad o ellos la suya



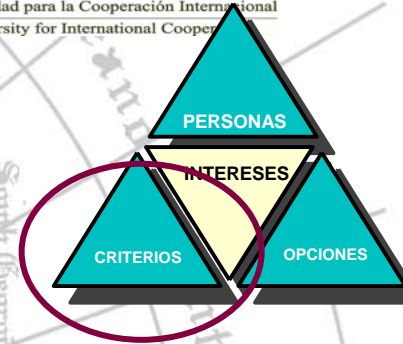


- Si no hay consenso sobre los criterios, incorpore procedimientos racionales, objetivos y equitativos para escogerlos
- No importa cuánto se haya preparado usted; llegue a la mesa con una mentalidad abierta a otros razonamientos
- Usen criterios objetivos para decidir entre los criterios planteados por ambas partes



- **Discuta los criterios con la otra parte**
 - búsqueda conjunta de objetividad
 - razone y escuche abiertamente el razonamiento de la otra parte
 - nunca ceda a la presión, solo a los principios

- **Esta búsqueda es una primera meta compartida; un primer acuerdo**
 - No tema ser quien rompe el hielo, lance la primera idea
 - Para aclarar los criterios, busque principios:
¿Cuál es su teoría tras...? ¿En qué se basa...?

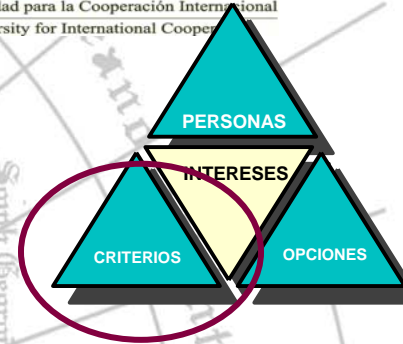


- Respalde los criterios con normas

- Una norma independiente es una vara para medir, que permite determinar cuál es una **solución justa**

- El gran mérito de las normas es que, en lugar de ceder una parte ante la otra en un determinado punto, **ambas partes pueden ceder ante lo que parece**





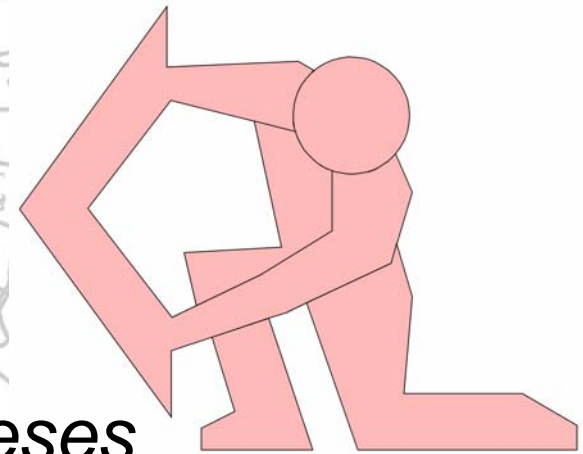
El cuarto principio de la negociación con base en los méritos:

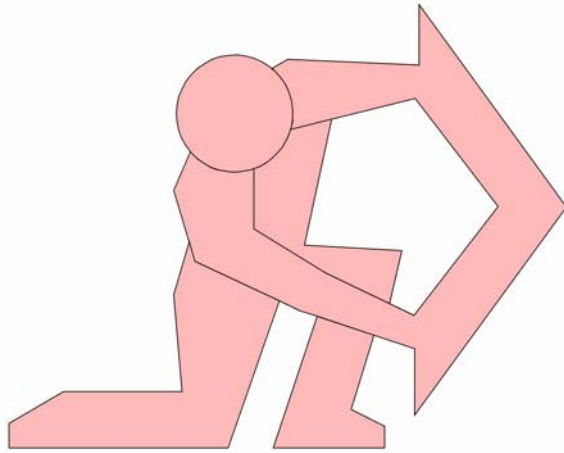
- Es mucho más fácil tratar con las personas cuando ambas están discutiendo criterios objetivos para solucionar el problema, que cuando cada una está tratando de obligar a la otra a retroceder.

Particularidades en la negociación

La causante más grande de las dificultades en las negociaciones empresariales globales no es la falta de experiencia técnica, trabajo duro o buenas intenciones; es debido a la **falta de destrezas personales** para relacionarse exitosamente con los homólogos de otros países y culturas.

- *Sea sensible a las necesidades de los demás*
- *Conozca bien el tema que está tratando*
- *Negocie bajo la filosofía gano-ganas*
- *Escuche con empatía*
- *Construya la confianza*
- *Tolere el conflicto*
- *Maneje la oposición a sus ideas*
- *Sondee para encontrar los intereses*
- *Sugiera criterios, normas y opciones*
- *Explore posibilidades y haga propuestas factibles*





- **Su adversario no es un enemigo**
- **Comprométase con la obtención de los mejores resultados**
- **Construya un ambiente de confianza mutua**
- **No critique las ideas y opiniones de los demás - no juzga**
- **Ejecute un plan bien pensado:**
 - planear
 - investigar; obtener información
 - desarrollar perspectiva de tiempo
 - identificar las fuentes de poder

Preparación para las negociaciones

La mayoría de las negociaciones
están ganadas o perdidas de
antemano, desde antes de iniciar
las conversaciones, según la
calidad de la preparación

Preparación

Los cinco puntos importantes que lleva a solución del problema:

- * Intereses
- * Opciones
- * Normas
- * Alternativas
- * Propuestas

**Preparándonos, hay que
empezar a descifrar los
intereses de ambas partes**

**Preparándonos, hay que
empezar a generar posibles
opciones que son posibles
resoluciones de problema o la
parte de ella.**

Preparándonos, hay que considerar las normas que son varas de “medir” que le permite a uno determinar, qué es una solución justa

El gran mérito de las normas es
que, en lugar de ceder una parte
a la otra en determinado punto,
*ambas pueden ceder ante lo que
parece justo*

- El propósito de la negociación *no siempre* es llegar a un acuerdo
- Un acuerdo es solo el medio - el fin es *satisfacer los intereses de las partes-negociadoras*
- El propósito de la negociación es explorar si usted puede satisfacer mejor sus intereses por medio de un acuerdo que por medio de su *mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAPAN)*

- Explore si puede satisfacer mejor sus intereses por medio de:

M A P A N

Mejor

alternativa

para un

acuerdo

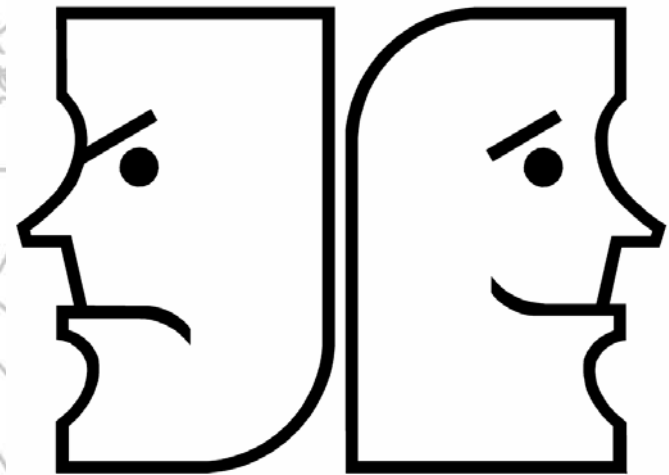
negociado

MAPAN:

la clave del poder de negociación

Si usted tiene una alternativa viable, usted
lleva una ventaja en la negociación.
Cuanto mejor sea su MAPAN, más poder
tendrá usted en una situación de
negociación específica

- Diferencia entre una opción y una propuesta: el compromiso
- La propuesta es un acuerdo posible que usted está dispuesto a aceptar
- Su reto es cambiar el enfrentamiento en la búsqueda de una solución posible



- **Aptitud negociadora:**
es la capacidad para determinar:

*qué dar,
cuándo dar,
por qué dar,
cuánto dar y
qué esperar a cambio*

Estrategia
es el plan
general de
acción que se
usa en una
negociación

Táctica

Táctica

Táctica

Táctica

Táctica

Tácticas
son pasos
que ponen
en práctica
la estrategia

**Antes de empezar la
negociación, hay que
construir las relaciones.
Durante la negociación,
mantener relaciones
duraderas y verdaderas.**

“Escalera” de las relaciones:



“Escalera” de las relaciones:

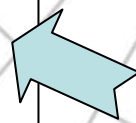
*Mente
cerrada*

Yurkó



“Escalera” de las relaciones:

*Mente
cerrada*



La gente dice: “No me digas”.



“Las mentes de la mayoría de las personas permanecen cerradas la mayor parte del tiempo, ante de las cosas que usted sugiere”.

William Reilly

“Escalera” de las relaciones:

*Mente
abierta*

*Mente
cerrada*

Yurkó

“Escalera” de las relaciones:

*Mente
abierta*

*Mente
cerrada*

*La persona dice: “Por qué
piensas así?”*

Yurkó

Cómo actuamos nosotros?
Ayudando a los demás estar equivocados...

“Yo tengo razón, tú - no”.

“Nuestra mayor oportunidad de obtener lo que
queremos es abrir la mente del prójimo
ayudándole a tener razón”.

William Reilly

“Escalera” de las relaciones:

Confianza

*Mente
abierta*

*Mente
cerrada*

Yurkó

“Escalera” de las relaciones:

Confianza



Mente
abierta

Mente
cerrada

Mensaje: “Estoy
dispuesto, pero cuáles
son razones principales
suyas?”

Confianza



Confianza

Competencia

Yurkó

Confianza

Competencia

Carácter

Confianza

Competencia

Carácter

Calidad profesional

Calidad personal

**CALIDAD
PROFESIONAL**

+

**CALIDAD
PERSONAL**

+

**CALIDAD
DEL SISTEMA**

=

**EFICACIA
EN EL
DESEMPEÑO**



“Una vez que ha abierto usted la mente de una persona, el modo mejor de ganarse su confianza es demostrar que **usted se la merece**”.

William Reilly

¡Que **usted se la merece!**

“La verdad genera confianza”.

Stuart Levine.

El edu-líder basado en el valor.

Management Siglo XXI



“Escalera” de las relaciones:

Creencia o fe

Confianza

*Mente
abierta*

*Mente
cerrada*

“Escalera” de las relaciones:



“ Creer en otro es, no solamente la forma de relación humana más civilizada, que produce más satisfacciones y es la más bella, sino también la más eficiente. Nos ahorra mucho tiempo”.

William Reilly

“Escalera” de las relaciones:

Creencia o fe

Confianza

*Mente
abierta*

*Mente
cerrada*

La negociación por principios

- no elimina las diferencias entre las partes
- no hace más fácil la relación
- sí tiene más posibilidad de éxito que la negociación por posiciones
- el riesgo de construir las relaciones es que si la negociación se enfoca primordialmente en la relación, corre el riesgo de darse un acuerdo desequilibrado
- si se hacen concesiones sustanciales para mejorar la relación, generalmente no se generan los resultados deseados

Proceso de la negociación

- ***No reaccione: suba al balcón.***
- ***Significa apartarse de los impulsos y las emociones naturales, “mirar desde lejos las cosas más próximas”.***

- *No discuta: póngase al lado de su oponente*
- *Subir al balcón le permite a usted recuperar el equilibrio mental. El siguiente paso es ayudarlo a la otra parte a recuperar el suyo.*

- ***No rechace: replantee***
- ***Replantear significa desviar la atención que la otra persona tiene puesta en las posiciones, y dirigirla hacia el propósito de identificar intereses, inventar opciones creativas y discutir normas justas para escoger una opción.***

- *No presione: tienda un puente de oro*
- *Significa ayudar al oponente a superar los cuatro obstáculos más comunes que impiden llegar a un acuerdo:*
 - *No es idea de él*
 - *Intereses no satisfechos*
 - *Temor de quedar mal.*
 - *Mucho en muy corto tiempo*

- *No ataque: use el poder para educar*
- *En lugar de usar el poder para obligar al otro a caer de rodillas, utilícelo para ayudarlo a entrar en razón*

Productos de la negociación

Perder-perder: la pérdida para ambas partes



Negociación



Negociación

Ganar-perder y perder-ganar: la pérdida para una de las partes



Negociación



**Ganar:
gano yo
y no me interesa otra parte**

Yurkó

Cero resultados: ninguna de las partes gana, pero tampoco pierde

Negociación



Yurkó

Ganar-ganar: ganancia para ambas partes



Negociación

Yurkó

Ganar-ganar, o no hay trato: o ganamos ambos, o postergamos la negociación



Negociación

Credo

**Autoconciencia
y autoconocimiento.
Principios
fundamentales
de la vida
y trabajo**

Equipos

Líderes



“Los integrantes de una organización pueden dividirse en pequeños grupos llamados “equipos” y sus actividades pueden llamarse “Trabajo en Equipo” solo porque conversan con regularidad”.

R.Blake, J Mouton, A.McCanse

“Un comité es un grupo de personas que individualmente no pueden hacer nada, pero que colectivamente se reúnen y deciden que nada se puede hacer”.

Gobernador Alfred Smith

“Si Colón hubiera tenido un comité asesor, probablemente todavía estaría en el muelle”.

*Arthur Goldberg,
antiguo secretario de trabajo*

T - Together

E - Everyone

A - Achieves

M - More

Trabajo en equipo, es nuestra meta? O no?



TRABAJO EN EQUIPO
NO ES UNA META.
ES UN MEDIO, UNA HERRAMIENTA,
UN INSTRUMENTO EFECTIVO
PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Y TRABAJO CON ALTO RENDIMIENTO

Trabajo en equipo
es la continua búsqueda
de **sinergia**

LOS GRUPOS SON UNIDADES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN

¿Qué es un grupo?

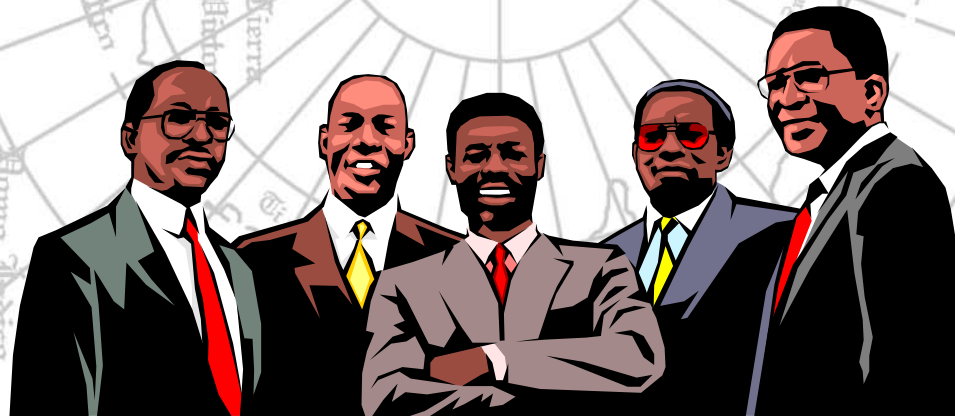


GRUPO ES:

dos o más individuos
en interacción cara a cara
o mediante de tecnología avanzada,
cada uno conoce a otros
quienes pertenezcan al grupo,
y cada uno conoce
la interdependencia positiva (o negativa)
de ellos,
cuando los miembros del grupo
procuran lograr los objetivos mutuales.



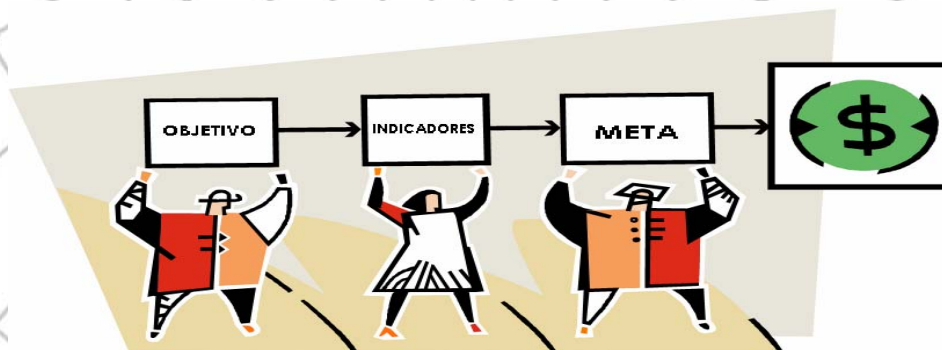
¿Qué es un equipo?





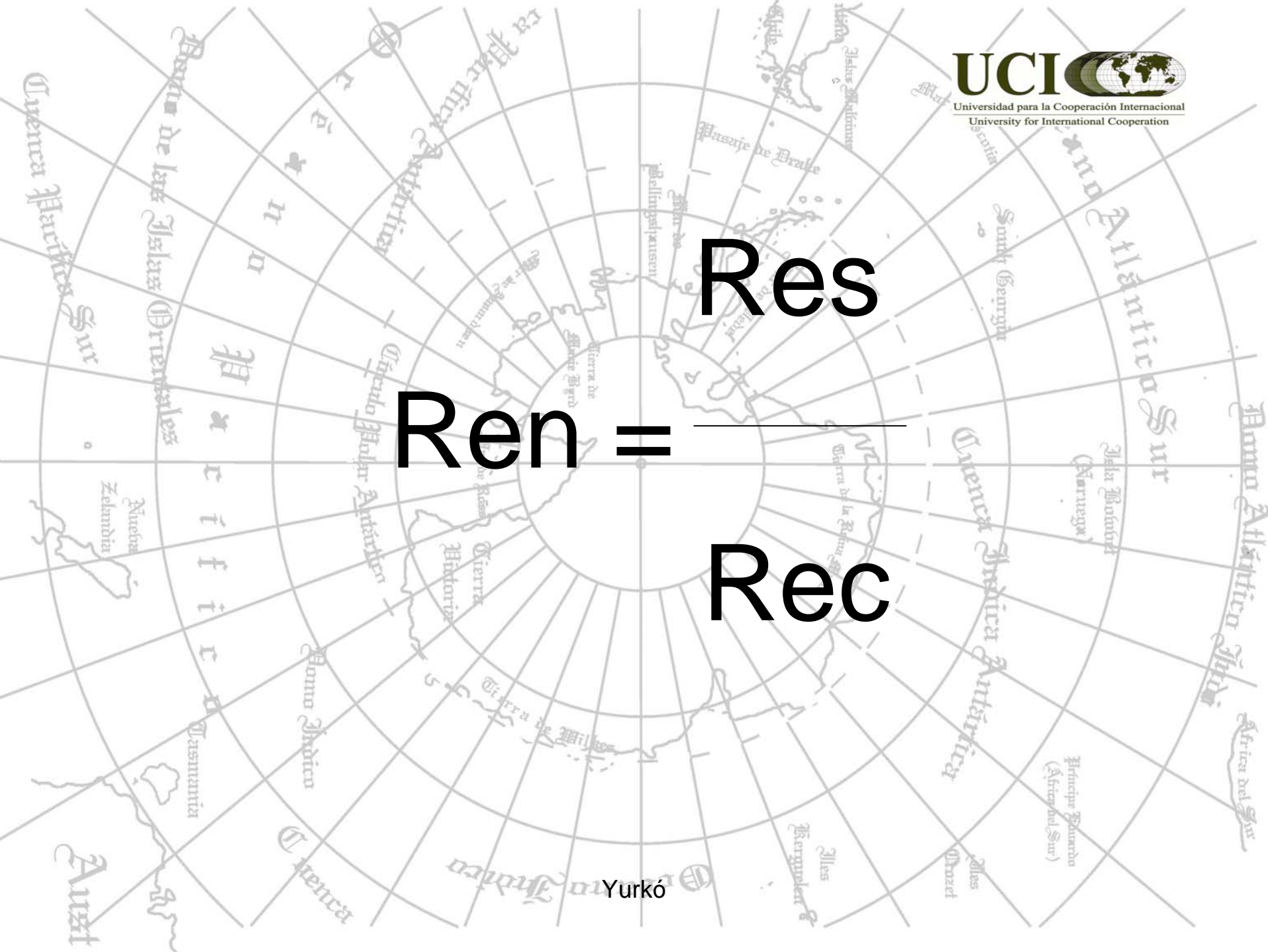
Equipo
es un grupo
eficaz y eficiente

**EQUIPO ES UN SISTEMA
DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES
ESTRUCTURADAS PARA LOGRAR
DE MANERA EFECTIVA Y EFICIENTE
LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS DE MANERA
EFECTIVA Y EFICIENTE**

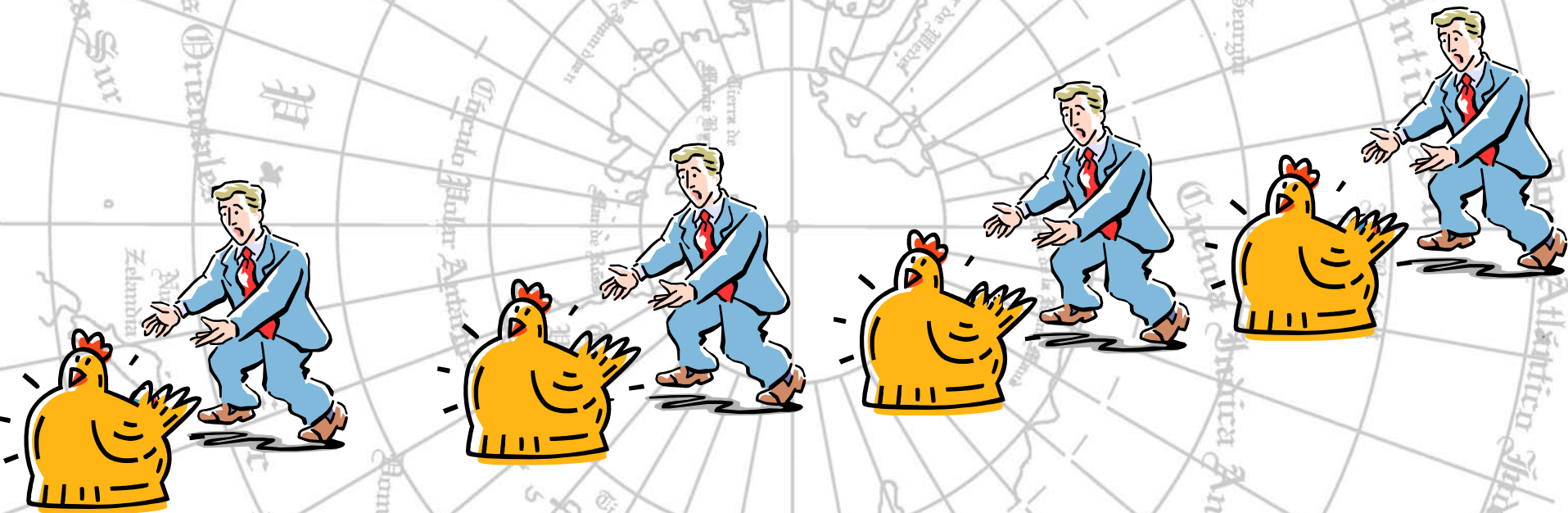




**Equipo eficaz y eficiente
significa
un grupo
de alto rendimiento.**


$$\text{Ren} = \frac{\text{Res}}{\text{Rec}}$$

El modelo de la gallina.



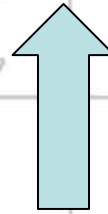
Los “OOs” (atributos importantes) de Trabajo en Equipo

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

• **C**onfianza

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

CONvivenencia



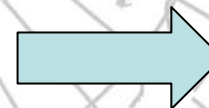
CONfianza

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

COnvivencia



COnfianza



COngruencia

“El líder debe ser **congruente** con sus seguidores, no tratarlos de una manera hoy y de forma diferente mañana. Esto se aplica en asuntos que tienen que ver con la justicia”.

James Lewis.

Liderazgo de proyectos

“Muestre **congruencia** en los valores básicos que guían sus decisiones. La desconfianza viene de no saber qué esperar. Tómase el tiempo para pensar en sus valores y creencias. Deje que guíen en forma **congruente** sus decisiones. Cuando usted sabe cuál es su propósito central, sus actos procederán en consecuencia y proyectará una **congruencia** que ganará la confianza”.

Stephen Robbins.

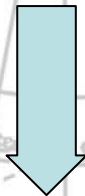
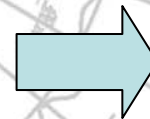
Comportamiento organizacional

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

COnvivencia



COnfianza → **CO**ngruencia



COnvicción

Yurkó

La **convicción**

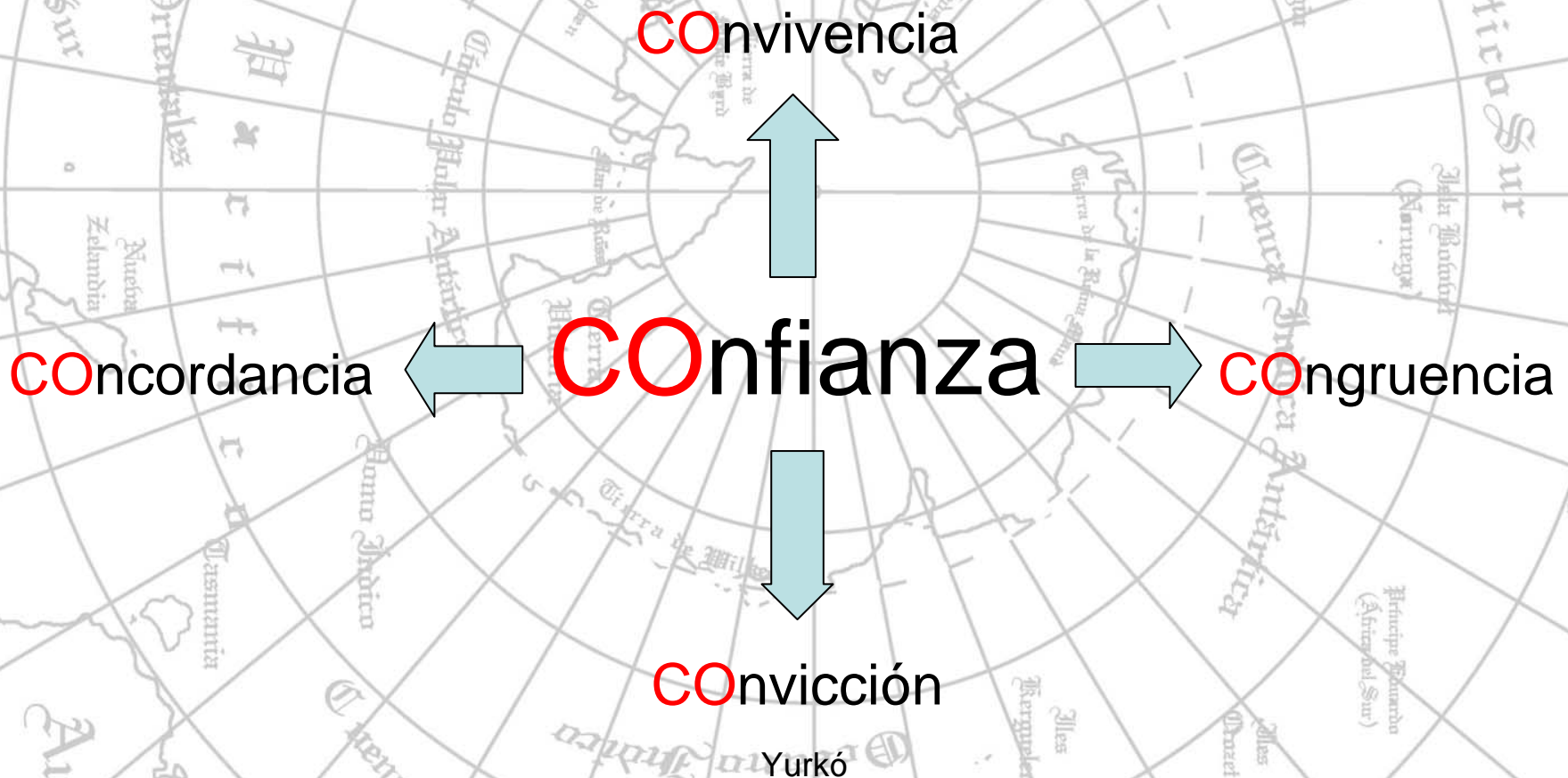
es el entusiasmo y compromiso que la persona demuestra hacia su visión y ideas y los cuales acepta sin dudas, inquietudes, problemas.

“Los líderes tienen que tener una clara **convicción** acerca de los valores y una firmeza de propósito para distinguir entre lo correcto y lo erróneo, entre la sabiduría y tontería”.

Judith Bardwick.

*Gestión en tiempo de paz
y liderazgo en tiempo de guerra*

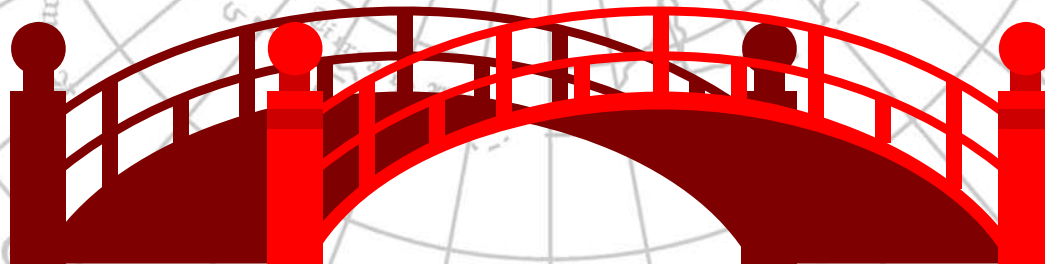
Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)



Siempre que desee conectarse con otros, comience en donde ambos **concuerden**. Eso significa encontrar terreno común.

“Las personas están solas porque
construyen murallas en vez de
puentes”.

Joseph Newton



Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

COmpetencia

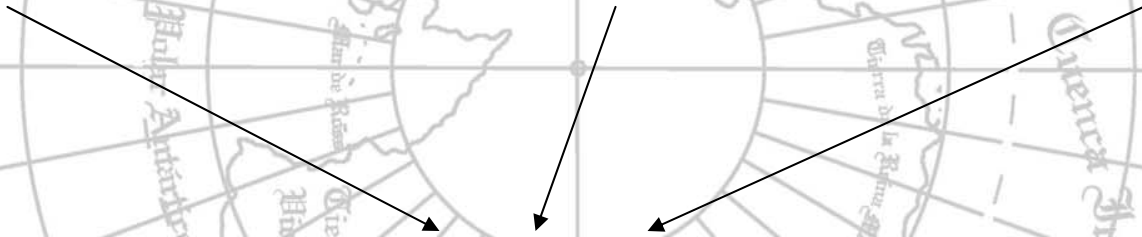
Modelo CO.D.A.C.

Conocimiento

Destrezas

Actitudes

Competencia



Cuatro metacompetencias:

- En el comportamiento (tomar iniciativas en condiciones de riesgo y de incertidumbre).
- En la percepción (ser capaz de reunir y de sistematizar información).
- En lo afectivo (ponerse en el lugar de los demás y resolver los conflictos interpersonales)
- En lo simbólico (conceptualizar la empresa como sistema).

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

Conocimiento



Competencia

“No es sabio que sabe muchas cosas, sino el que sabe cosas útiles”.

Esquilo

**“El analfabeto del futuro
no será la persona
que no sepa leer,
sino la que no sepa aprender”.**

Alvin Toffler

“La dificultad del aprendizaje en un niño puede ser dolorosa, pero en una organización es desastrosa”.

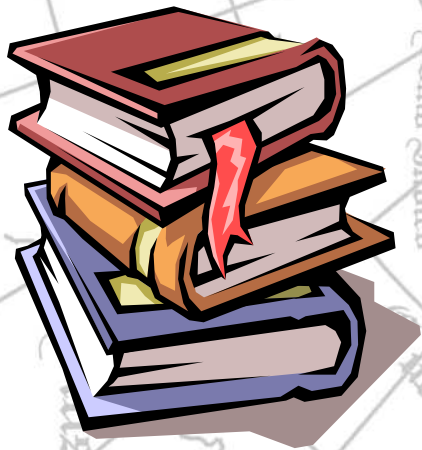
Peter Senge

**“La única manera
de conservar la ventaja
competitiva es asegurarse
de que su organización aprenda
con mayor rapidez que la
competencia”.**

Arie de Geus

“Personalmente, siempre estoy listo para aprender, aunque no siempre me gusta lo que se me enseña”.

Winston Churchill

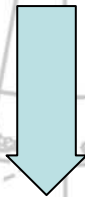


Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

COnocimiento



COmpetencia



COnstelación

Yurkó



CO²nstelación es la generación de talentos

El activo más valioso de los negocios no es la tecnología ni el capital, sino la gente... El éxito de la organización del siglo XXI dependerá de la utilización eficaz de personas con talento.

Un sistema de gestión del talento incluye:

- Identificación de los talentos.
- Atracción de los talentos.
- Retención de los talentos.
- Gestión de los talentos.

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

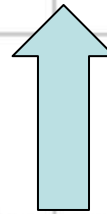
• **C**omunicación



Yurkó

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

COmprensión



COmunicación



COnexión

Yurkó

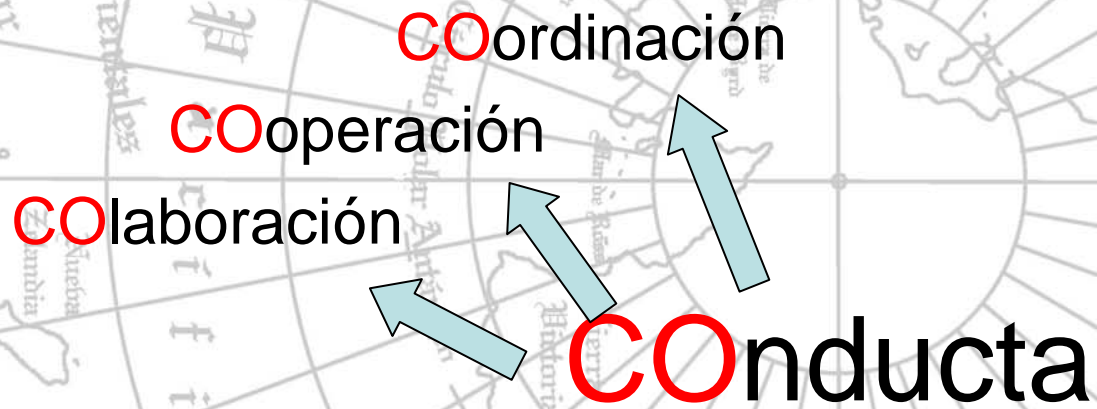
“No tiene que ser Carnegie para conectarse con los demás. Simplemente necesita saber **qué es importante para ellos**”.

John Maxwell

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

Conducta

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)



**“Si cuando quieres acabar con
su enemigo tratas de
dividirlo,
¿por qué vas a dividir nuestra
empresa?”.**

*Antonio Zárate,
empresario mexicano*

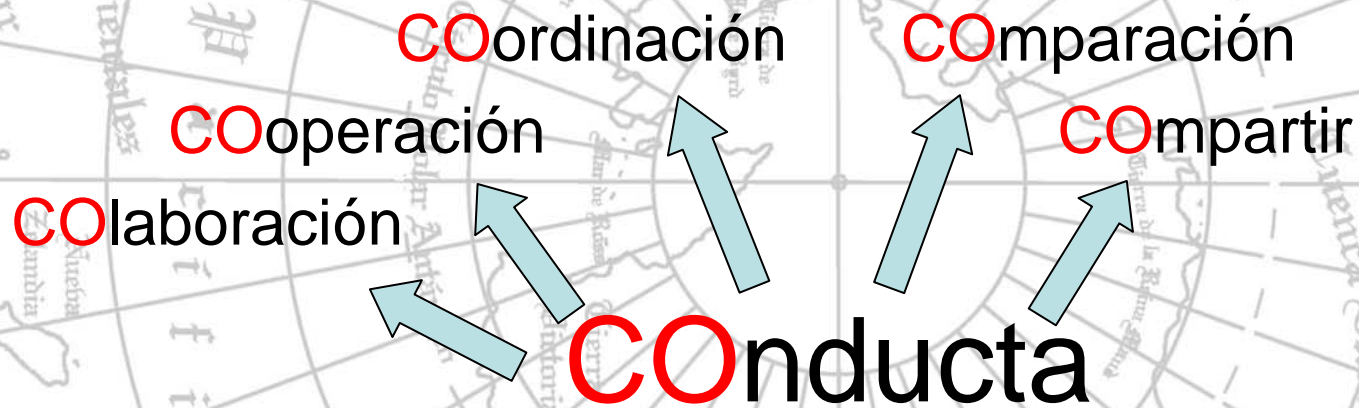
Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)



“El éxito personal no se determina comparándonos con otros, sino comparando nuestros logros con nuestras capacidades”.

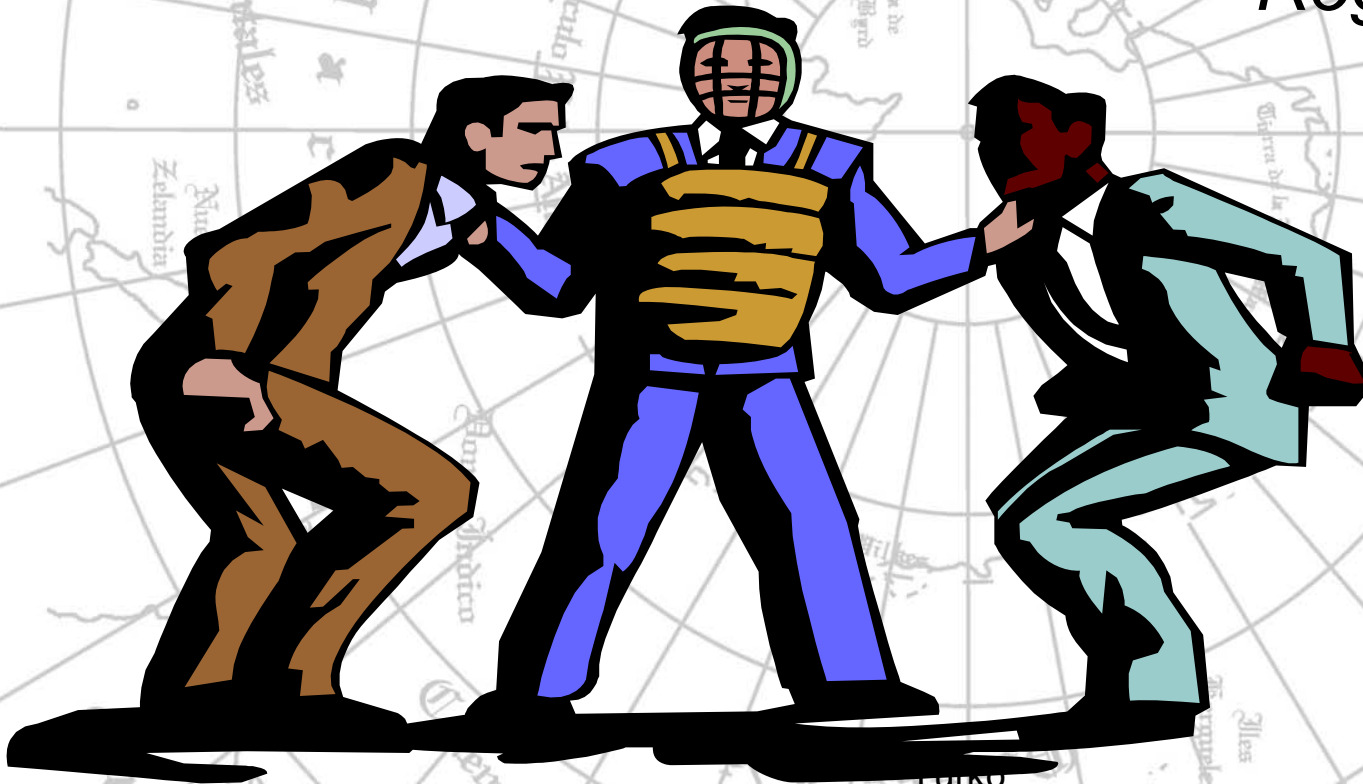
Zig Ziglar

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

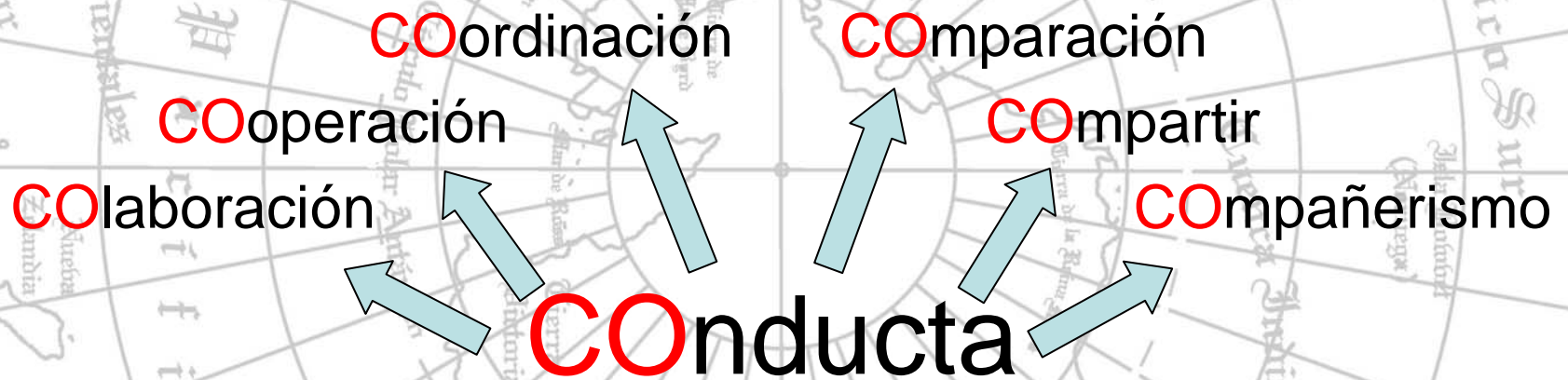


“Madurez es haber aprendido a
compartir”

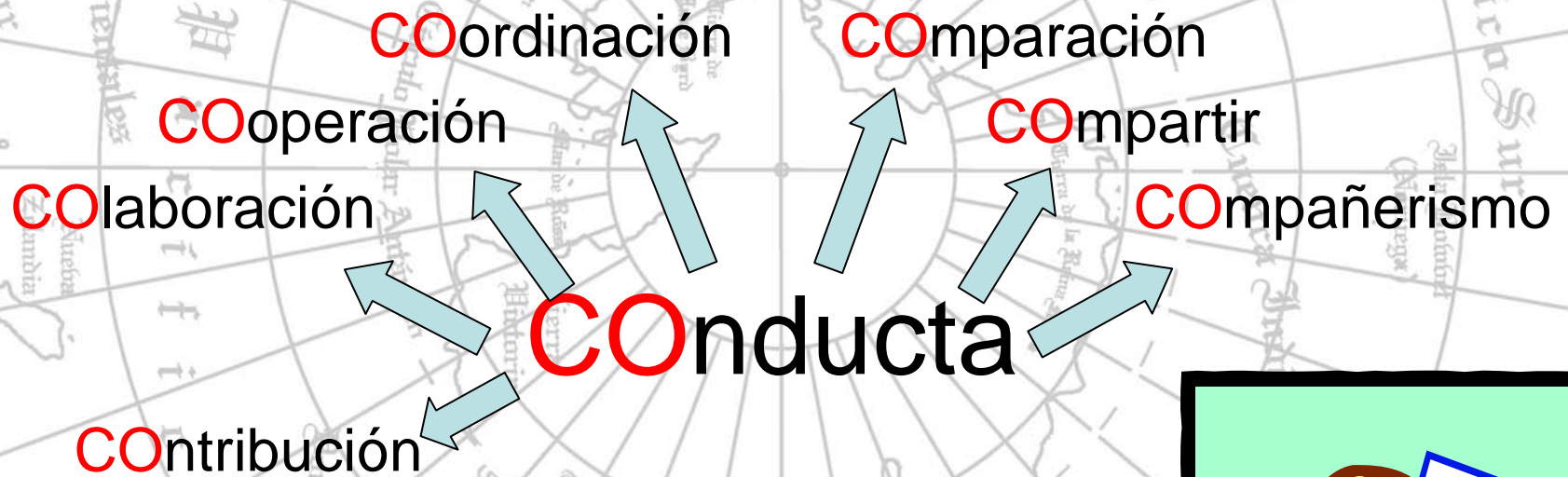
Roger P. Lujan



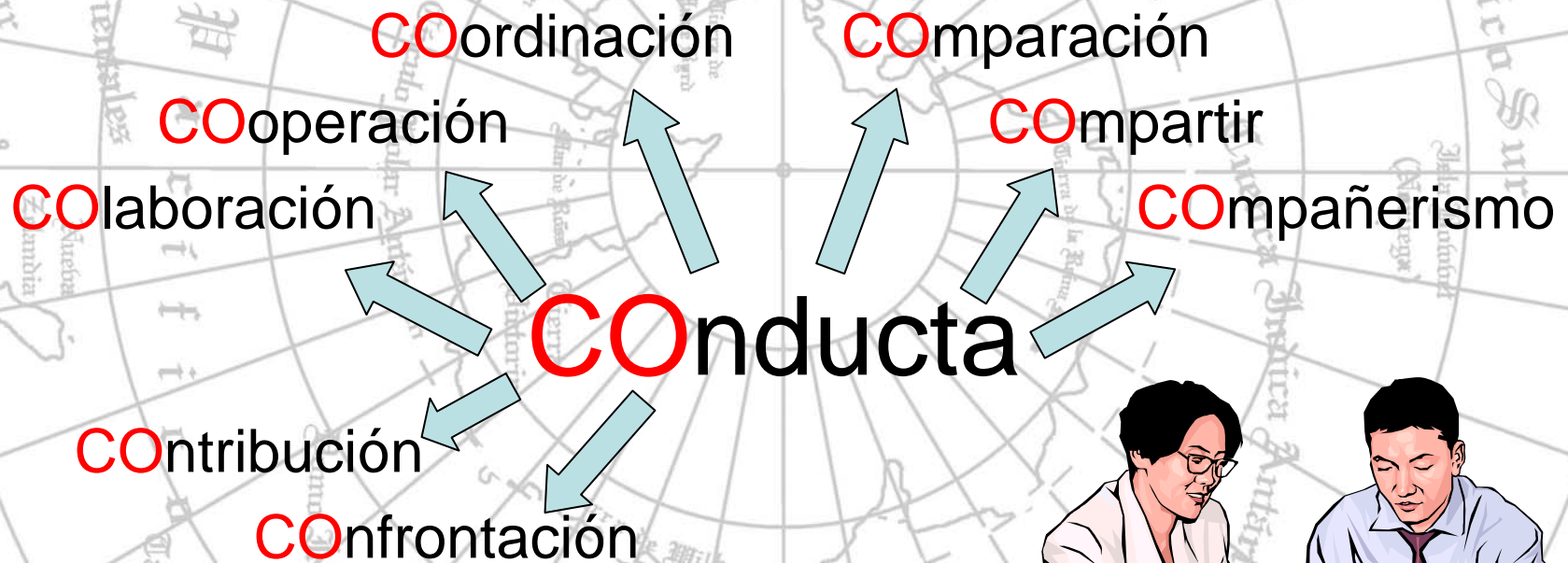
Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)



Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)



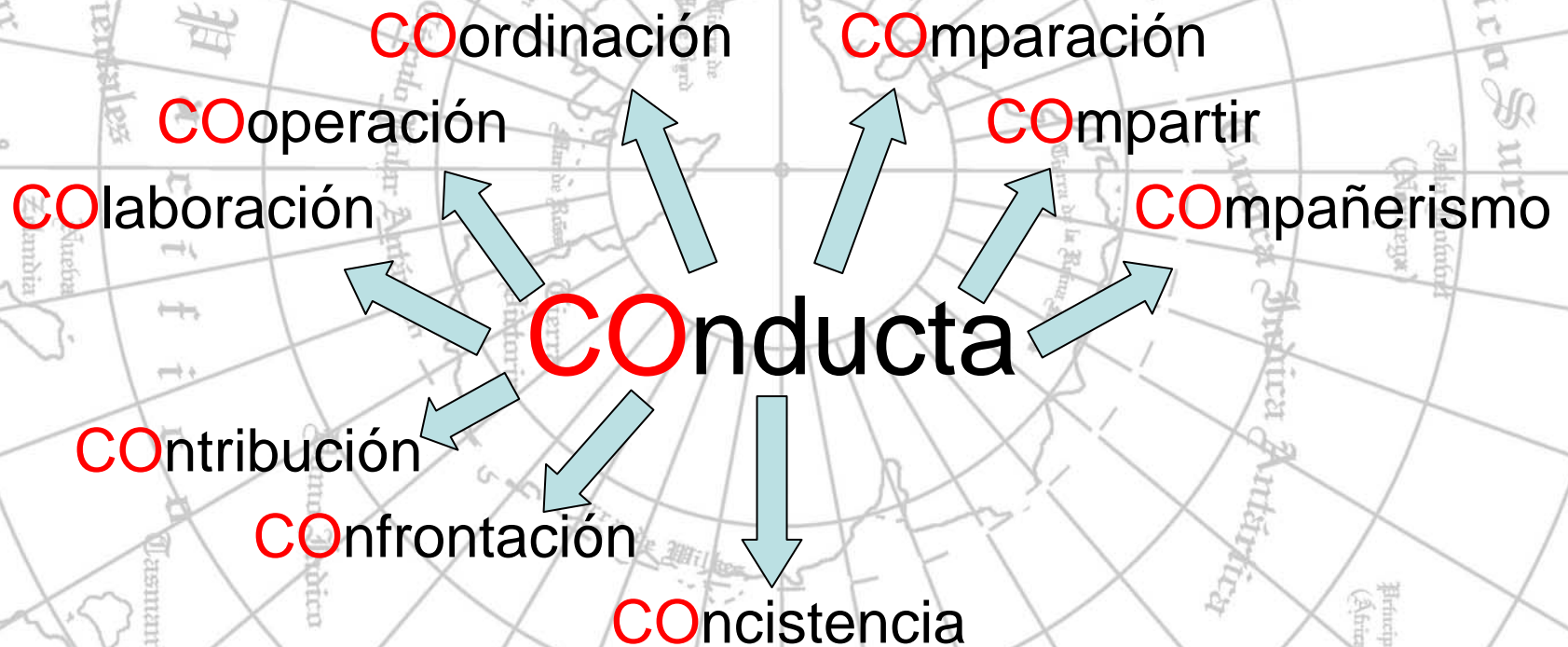
Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)



**“Debemos hallar puntos de
coincidencia si queremos
relacionarnos unos con otros”.**

*James Lewis.
Liderazgo de proyectos*

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

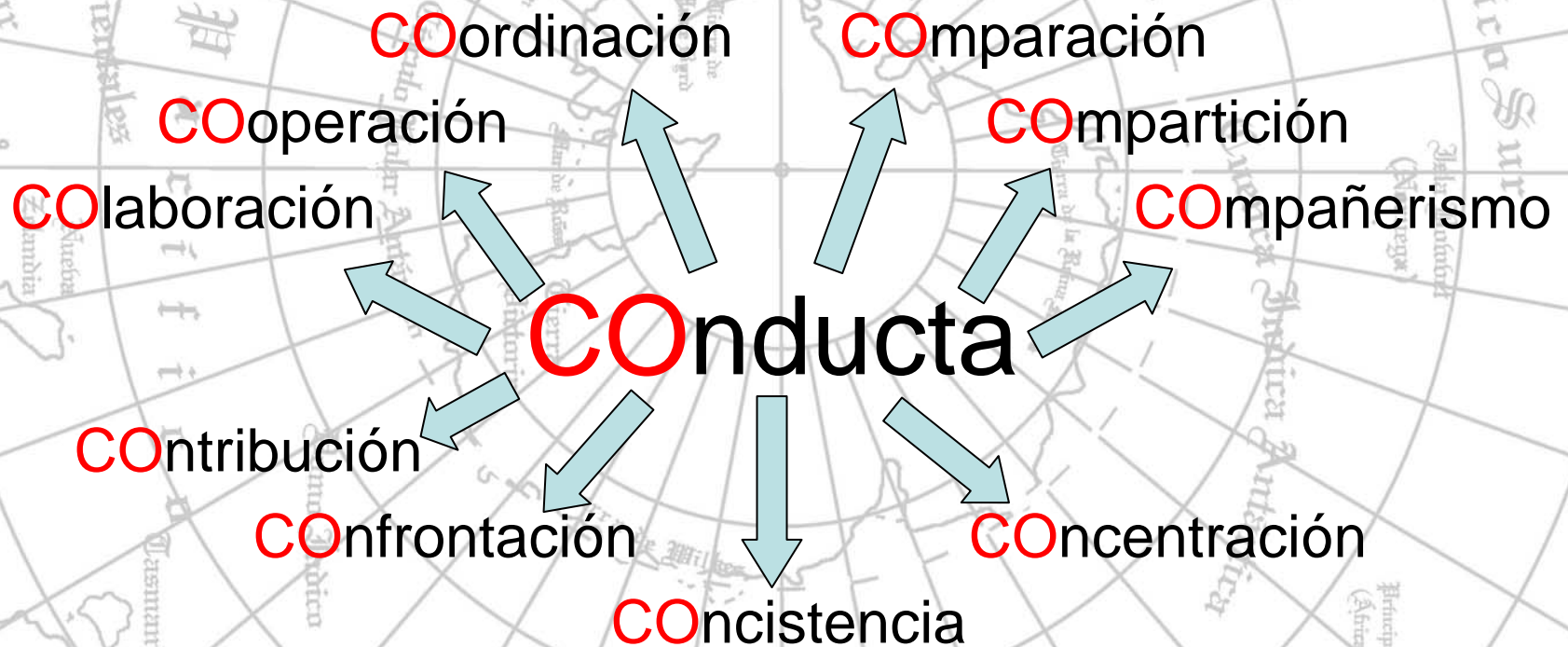


“La integridad requiere
consistencia, y la consistencia
requiere **concentración**”.

Bob Boylan.

Todos remando en la misma dirección

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)



**“Concentración
es el secreto
de cualquier éxito económico”.**

Bob Boylan

Todos remando en la misma dirección

Concentramos nuestros esfuerzos en el logro de nuestros **objetivos** para recibir los **resultados** planeados.

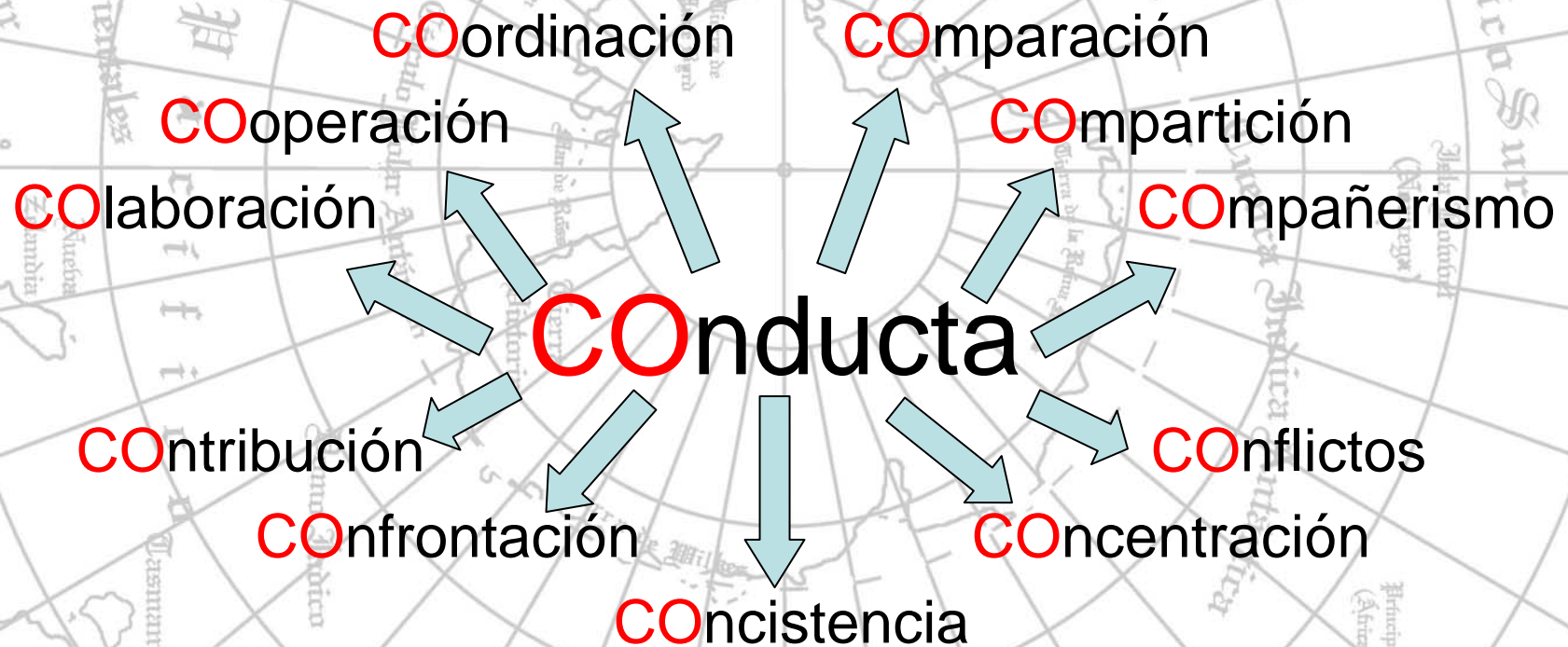
Concentramos nuestros esfuerzos en el cumplimiento de las **tareas esenciales**.

Concentramos nuestros esfuerzos en el cumplimiento de las tareas **importantes y urgentes**.

Concentramos en nuestros **recursos** incluyendo nuestra **energía**.

Concentramos en nuestras **oportunidades** y no en nuestros problemas...

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)



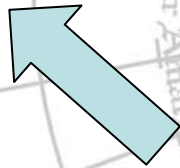
Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

CONclusión

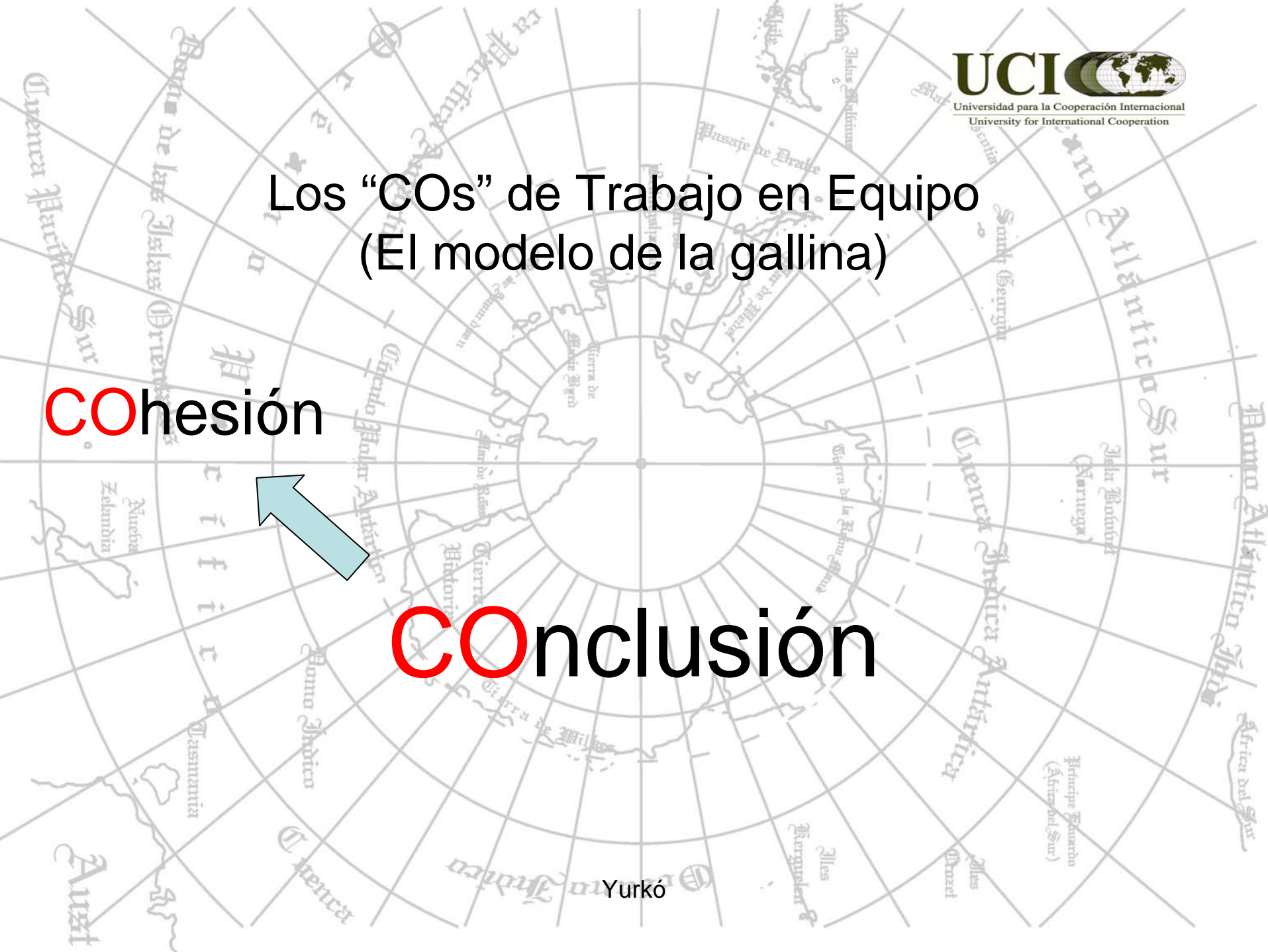


Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

COhesión



CONclusión

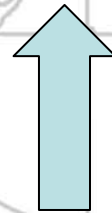


Cohesión es el grado en que los miembros están atraídos unos por otros y se encuentran motivados a permanecer unidos.

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

COhesión

COnstrucción



COncusión





**Somos diferentes
pero tenemos que trabajar
juntos.**

“Los líderes tienen tres responsabilidades principales:

1. Determinar por qué existe el colectivo.
2. Determinar quién tendría que formar parte del colectivo.
3. Liberar y aprovechar... La genialidad del colectivo”.

*Linda Hill. El liderazgo
como expresión del genio colectivo.*

Management Siglo XXI

Cuatro pasos básicos para construir un equipo:

1. Vigilar que el **ambiente de trabajo** sea agradable, razonable y amistoso.
2. Demostrar su habilidad para ver las cosas desde el punto de vista del empleado (**empatía**).
3. Esforzarse por ganar la aceptación como líder del equipo (**liderazgo**).
4. Fomentar la **contribución** de los empleados.

**“Venir juntos es un comienzo;
permanecer juntos es un
progreso; trabajar juntos es
un éxito”.**

Henry Ford

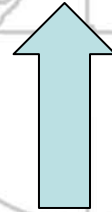
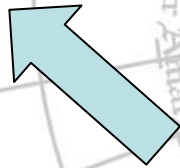


Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)

COhesión

COnstrucción

COntrol



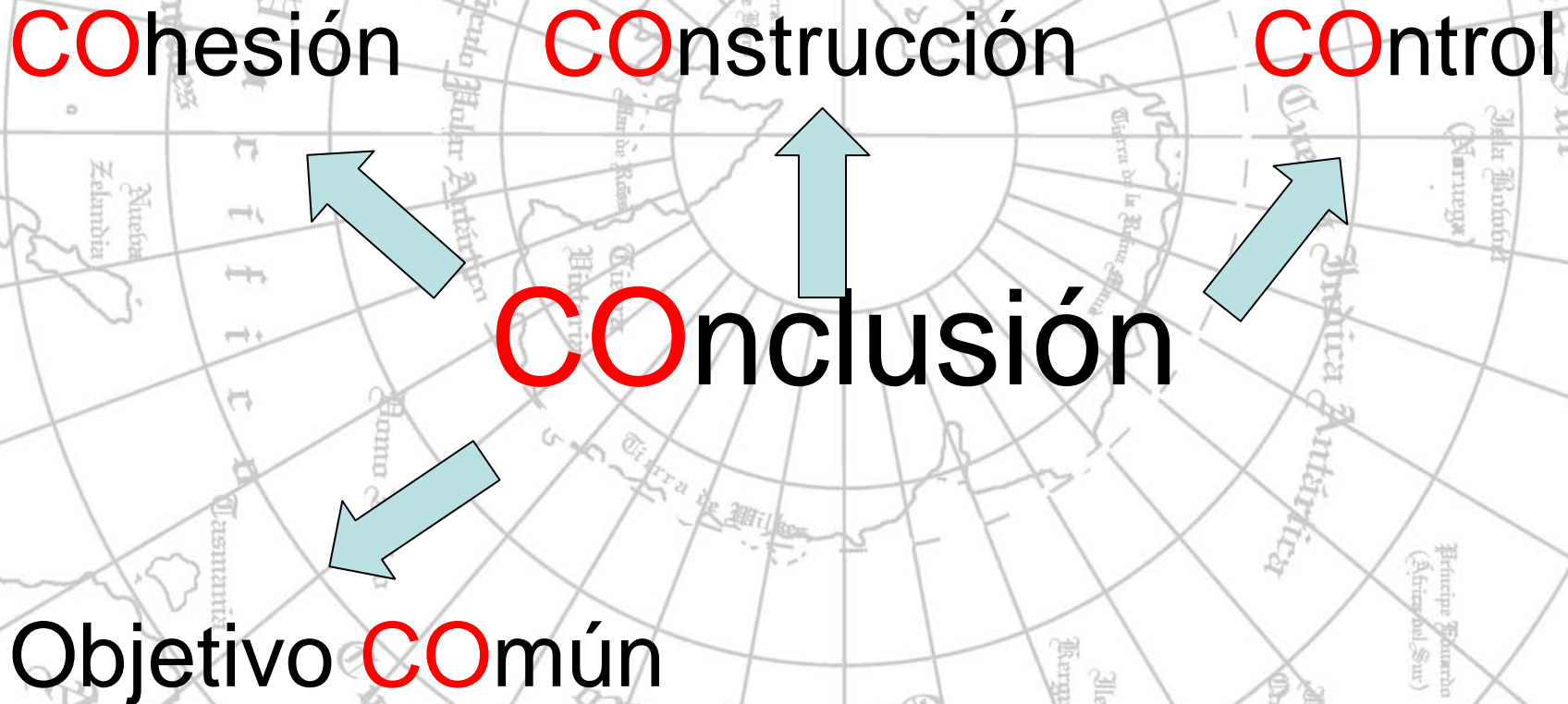
COnclusión

“Si cada persona no tiene control sobre su trabajo, entonces tampoco el administrador lo tendrá”.

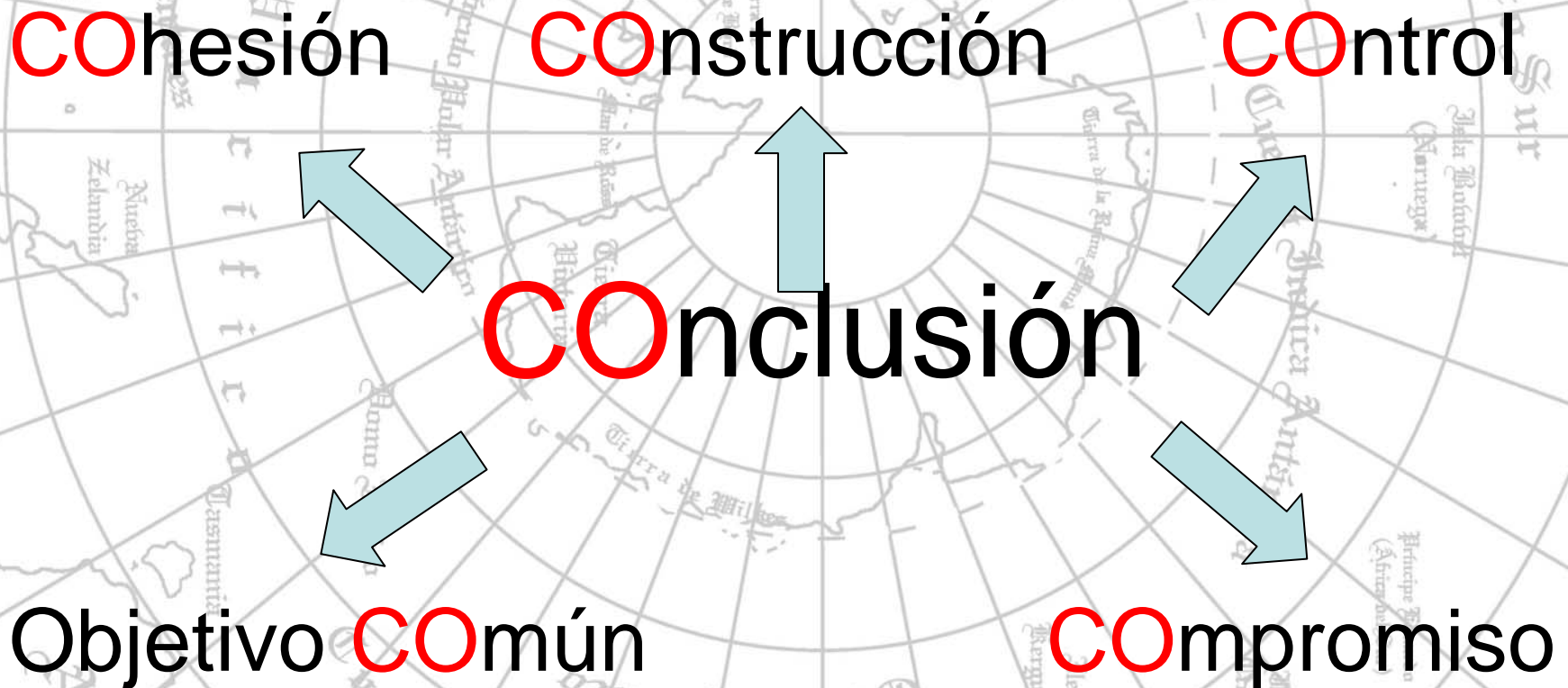
James Lewis.

Liderazgo de proyectos

Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)



Los “COs” de Trabajo en Equipo (El modelo de la gallina)



Primero, tenemos que comprometernos con nuestra empresa.

Si va a ganar nuestra empresa nosotros ganaremos siempre, no viceversa.

Segundo, tenemos que comprometernos con nuestro trabajo.

El hecho es que los éxitos del pasado no garantizan el desempeño futuro; pero la persistencia y el esfuerzo constante por alcanzar el conocimiento, la nueva experiencia y perfeccionamiento de las capacidades actuales sí lo hará.

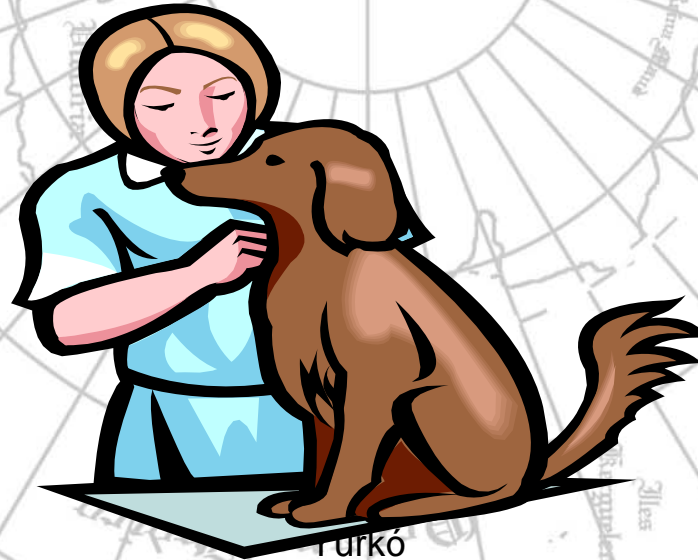
*Tercero, tenemos que comprometernos con nuestros **clientes**, internos y externos.*

Debemos actuar de acuerdo con lo que sea mejor para nuestros clientes. Hay que sentar la mira en las necesidades de nuestros clientes a largo plazo y no en nuestra propia ganancia a corto plazo.

*Finalmente, y más importante de todo, tenemos que comprometernos con **nosotros mismos.***

De cada uno de nosotros depende cómo tomamos decisiones, cómo empleamos nuestro tiempo, cómo nos educamos a nosotros mismos y cómo realizamos nuestras actividades.

Cuatro pasos de compromiso



El primer paso del compromiso se inicia con una *búsqueda honesta de lo que uno valora*, de lo que uno quiere esencialmente en la vida tanto para sí mismo como para los demás. Es una revisión interna de cómo es uno y cómo quiere vivir.

El segundo paso del compromiso es *la aceptación de lo que uno encuentra en su revisión interna*. Es ser honesto consigo mismo al darse cuenta de su historia, sus tendencias, prejuicios y sus verdaderas intenciones. Y a la vez aceptar su convicción de conservar lo que quiere continuar y dejar ir lo que ha sido negativo.

El tercer paso es *actuar con coherencia*. Éste es el núcleo de compromiso porque es la disposición de encarnar los valores en el actuar, viviendo de acuerdo con lo que se cree.

El cuarto paso es la *constancia*, que es el termómetro del compromiso a través del tiempo. El tiempo es la prueba más exigente del compromiso. Es fácil ser coherente por un día o algunos días. Es difícil serlo toda una vida. Estar comprometido es no traicionar en la acción lo que se aceptó en la palabra.

Un verdadero compromiso:

Sí prometido

y

Sí cumplido





Compromiso  **Responsabilidad**

La responsabilidad hace de los hombres **co**-creadores del negocio.



“La responsabilidad **implícita** es el estado de **tener la responsabilidad** acerca del uso de los recursos y los resultados...”

David Cleland y Lewis Ireland.

“La responsabilidad **asumida** es el estado de **ser responsable** por el uso de los recursos en la creación de un valor en el proyecto”.

David Cleland y Lewis Ireland.

Formación de equipos

↓

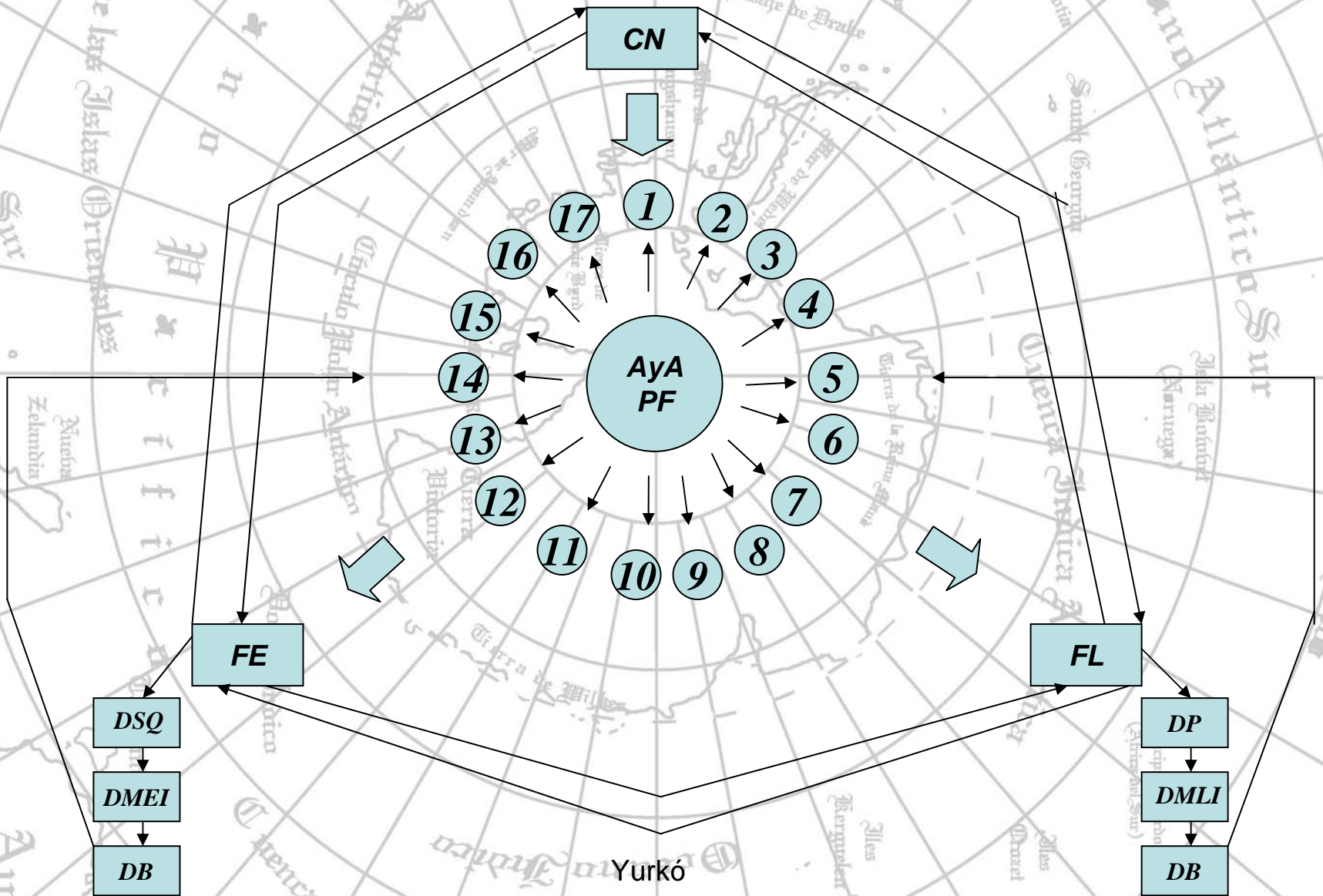
Diagnóstico de status quo

↓

Diseño del modelo de equipo ideal

↓

Determinación de las brechas



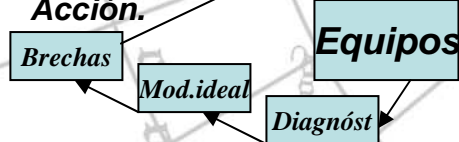
Cualquier negocio contemporáneo, para sobrevivir y crecer, tiene que no solamente aprender, sino aprender más rápido de la competencia.

Cualquier negocio moderno tiene que tener hincapie en el Desarrollo Organizacional y Desarrollo Humano.

Cualquier negocio tiene que crear sistemas permanentes de la formación técnica y formación humana.

Para la implementación utilizamos la metodología

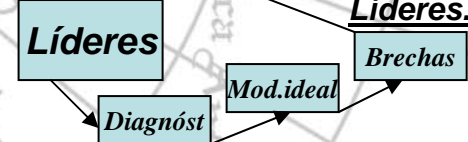
PaPRICA:
 Participación
 Práctica
 Intensidad
 Creatividad
 Acción.



requieren UN PROCESO que se basa en: Credo del negocio: visión, misión, valores, estrategias, objetivos.

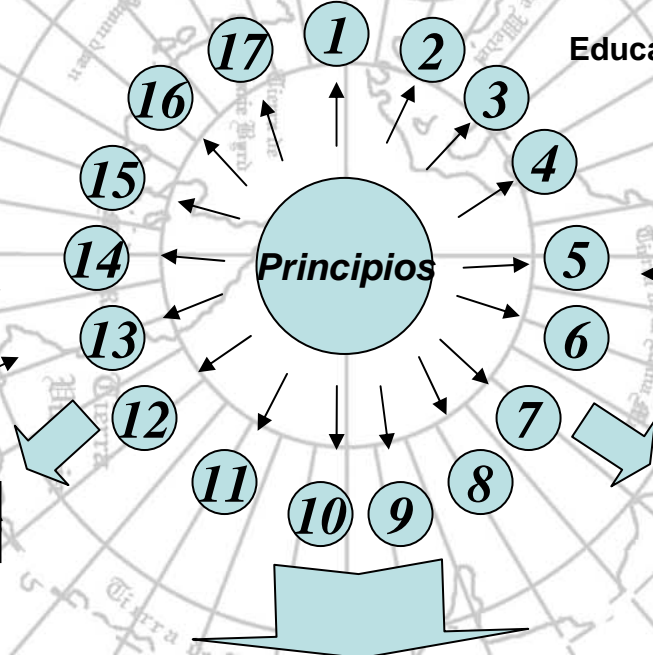
Equipos.

Líderes.



Credo

Principios



Módulos prácticos para formación de los equipos y líderes:

- | | | |
|--|--|-------------------------------------|
| 0. Principios fundamentales de la vida y trabajo y los hábitos de la gente altamente efectiva. | 6. Cómo solucionamos problemas y tomamos decisiones. | 12. ¿Somos creativos?... |
| 1. Cómo trabajamos en equipo ... | 7. Cómo delegamos... | 13. ¿Somos asertivos?... |
| 2. Cómo lideramos... | 8. Cómo manejamos reuniones... | 14. Cómo hacemos presentaciones... |
| 3. Cómo estimulamos y energizamos... | 9. Cómo manejamos a nosotros mismos dentro del tiempo... | 15. Cómo enseñamos y aprendemos... |
| 4. Cómo manejamos estrés y tensión... | 10. Cómo comunicamos | 16. Cómo servimos... |
| 5. Cómo manejamos conflictos... | 11. Cómo negociamos... | 17. Cómo mejoramos continuamente... |
| | | 18. Cómo manejamos los cambios... |



“Yo creo...

Usted puede recibir todo lo que desea en su vida, si ayuda a los demás recibir lo que ellos desean”.

Zig Ziglar.

Nos veremos en el cumbre

“Usted debe abrir sus labios solo para dos cosas: para transmitir algo importante o para alegrar a alguien”.

Raimond Moriama



“Nadie ha conseguido mejorar sus músculos contemplándome a mí levantar pesas”.

*Arnold Schwarzenegger
Gobernador de California*





PUEDO

MARK TANIGUCHI