



UNIREMINGTON[®]
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

HABILIDADES GERENCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Vicerrectoría de Educación a Distancia y virtual

2016



El módulo de estudio de la asignatura HABILIDADES GERENCIALES es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

Juan Carlos Duran Cortés

Administrador de Negocios – Universidad EAFIT

Jduran.juancarlos@gmail.com

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Hernán Alberto Cuervo Colorado

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales

hcuervo@uniremington.edu.co

Eduardo Alfredo Castillo Builes

Vicerrector modalidad distancia y virtual

ecastillo@uniremington.edu.co

Francisco Javier Álvarez Gómez

Coordinador CUR-Virtual

falvarez@uniremington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad CUR-Virtual
EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.
Segunda versión. Marzo de 2012
Tercera versión. noviembre de 2015

Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 MAPA DE LA ASIGNATURA	5
2 UNIDAD 1 FUNDAMENTO DE HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN	6
2.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	7
2.1.2 OBJETIVO GENERAL	8
2.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
2.2 TEMA 1 HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN.....	8
2.2.1 Pasos de una negociación.....	9
2.2.2 NEGOCIACIÓN.....	9
2.2.3 CONFLICTO	10
2.2.4 LA COMUNICACIÓN	12
2.3 TEMA 2 LA FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN	14
2.3.1 LIDERAZGO	15
2.3.2 Diferencia entre poder y autoridad	17
2.3.3 EJERCICIO DE APRENDIZAJE.....	18
2.3.4 TALLER DE ENTRENAMIENTO	19
3 UNIDAD 2 COMPONENTES DE LAS HABILIDADES GERENCIALES	22
3.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	23
3.1.2 OBJETIVO GENERAL	24
3.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
3.2 Tema 1 Toma de decisiones.....	24
3.2.1 TOMA DE DECISIONES	25
3.2.2 PROCESO DE DECISIÓN DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN	25

3.3	TEMA 2 COACHING	31
3.3.1	PARTICIPANTES EN EL COACHING	32
3.3.2	PASOS DEL COACHING	32
3.3.3	EJERCICIO DE APRENDIZAJE	33
3.3.4	TALLER DE ENTRENAMIENTO	34
4	PISTAS DE APRENDIZAJE	35
5	GLOSARIO	36
6	BIBLIOGRAFÍA	38

1 MAPA DE LA ASIGNATURA

HABILIDADES GERENCIALES

PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

Con esta asignatura pretendemos entregar una formación integral al estudiante en el campo de la dirección empresarial, estudiando las habilidades gerenciales necesarias para la toma de decisiones, ya que es necesario ser cada vez más competitivos y eficientes en el logro de los objetivos organizacionales.



OBJETIVO GENERAL

Dotar al estudiante de herramientas de observación, análisis, interpretación y gestión gerencial para la toma de decisiones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las variables que inciden en las diferentes actividades gerenciales que conllevan a realizar un manejo eficiente y adecuado al interior de la organización.
- Determinar las estrategias organizacionales a través de sus diferentes etapas y el impacto que se genera en la empresa

UNIDAD 1

Habilidades de negociación

UNIDAD 2

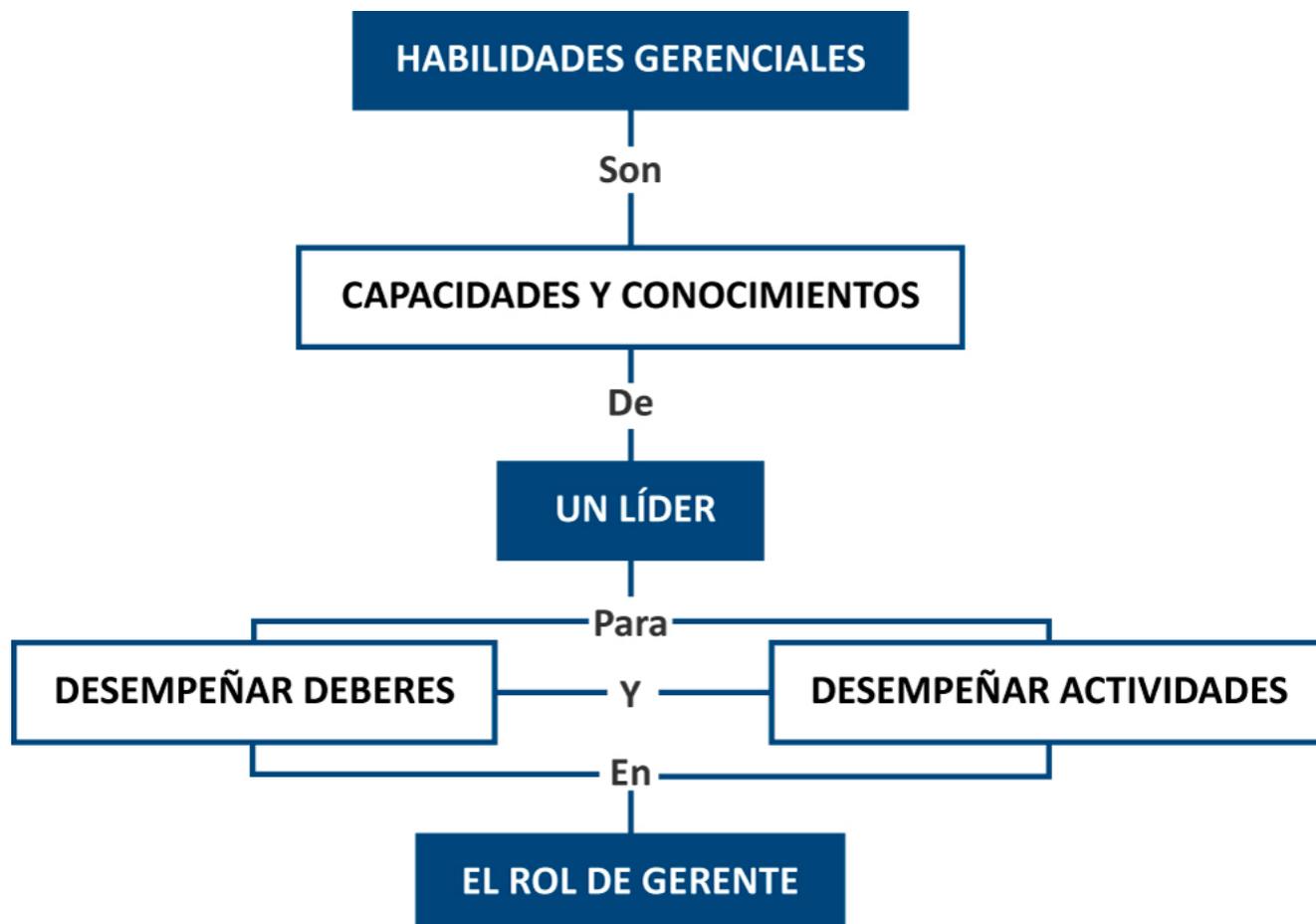


2 UNIDAD 1 FUNDAMENTO DE HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN



1HABILIDADES GERENCIALES [Enlace](#)

2.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



Habilidades Gerenciales: son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa.

Capacidades y conocimientos: Son una serie de destrezas y de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, o a través de la introspección que precisan las personas para una determinada actividad gerencial

Líder: Persona que tiene la capacidad de influenciar a los demás

Desempeño de labores y actividades: Es la valoración del conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Rol del gerente: Es el desarrollo, implementación y mantenimiento de las metas y objetivos de la organización.

2.1.2 OBJETIVO GENERAL

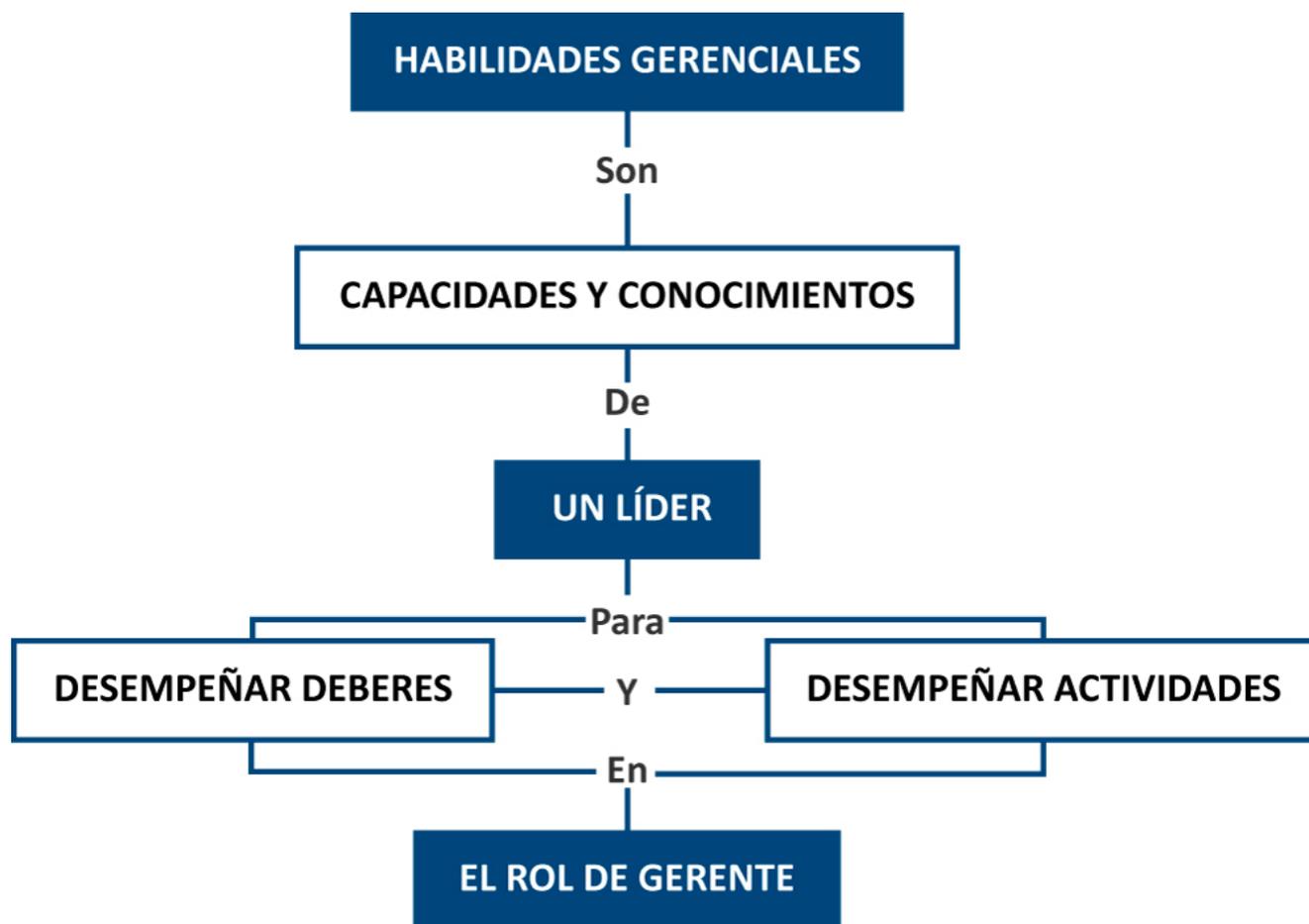
Adquirir las habilidades básicas de negociación

2.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las bases de la negociación
- Manejar el conflicto a través de la herramienta de la comunicación

2.2 TEMA 1 HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN.

- Negociación
- Conflicto
- La comunicación





2.2.1 PASOS DE UNA NEGOCIACIÓN

- **Definir necesidades:** usted que necesita.
- **Verificar los recursos:** que recursos tiene y puede utilizar.
- **Conocer las limitaciones:** en qué etapa entrega la negociación a otro.
- **Entender las opciones:** enumerar las posibles opciones.
- **Formular metas:** decida que espera lograr.
- **Prepárese para el encuentro:** mental y físicamente.

2.2.2 NEGOCIACIÓN

La negociación es un proceso de discusión en el que dos o más partes que tienen preferencias distintas deben tomar decisiones conjuntas y llegar a un acuerdo.

2.2.2.1 NEGOCIACIÓN DURA (DISTRIBUTIVA)

“Duros con el problema, duros con las personas.”

- La negociación es una competencia (una guerra)
- El negociador es agresivo: aplica la presión, intimida, manipula, impone.
- Una de las partes busca tomar ventaja de la otra.
- Se negocia desde la percepción y la posición.
- Se suele subestimar al otro.
- El objetivo es ganar a pesar del otro.
- Se asumen posiciones extremas.
- No interesa la relación de largo plazo.

2.2.2.2 NEGOCIACIÓN BLANDA (DISTRIBUTIVO)

“Suaves con el problema, suaves con las personas.”

- Negociador sumiso y complaciente
- El objetivo es lograr un acuerdo
- Cede fácilmente ante la presión
- Se sacrifican los propios intereses
- Se da mucha importancia a la otra parte

2.2.2.3 NEGOCIACIÓN POR PRINCIPIOS (DISTRIBUTIVA)

“Duros con el problema, suaves con las personas.”

- El objetivo es llegar a un acuerdo sensato.
- Ni impone, ni cede ante la presión.
- Da importancia al otro y separa las posiciones del problema.
- Se centra en los intereses.
- Se busca el beneficio mutuo.
- Se desarrolla una relación de futuro.
- Se busca “el oro que no se ve”: creatividad.
- Trato cordial y de respeto.
- Alto nivel de compromiso y colaboración.
- Se cede sólo ante principios o criterios de legitimidad.

2.2.3 CONFLICTO

El conflicto es parte del trabajo con la gente; un acontecimiento natural que forma parte de cada día de trabajo. Como tal el conflicto no necesita ser un problema, pero puede llegar a ser un problema si no se maneja con eficiencia y se permite que dure hasta el punto de empezar a destruir el ambiente de trabajo.

Allan, Jane, (2004) El gerente receptivo. Ed. Norma P. 289.

Los conflictos son diferencias incompatibles percibidas como resultado de alguna forma de interferencia u oposición.

Robbins, Stephen P, Coulter Mary. (2010), Administración. Ed. Prentice Hall, p.631

Aunque los conflictos sean diferencias incompatibles, son necesarios para confrontar ideas y percepciones de los empleados de la organización.



2.2.3.1 CONFLICTO FUNCIONAL

- Naturaleza constructiva
- Participación saludable y positiva hacia las metas
- Se estimula el conflicto

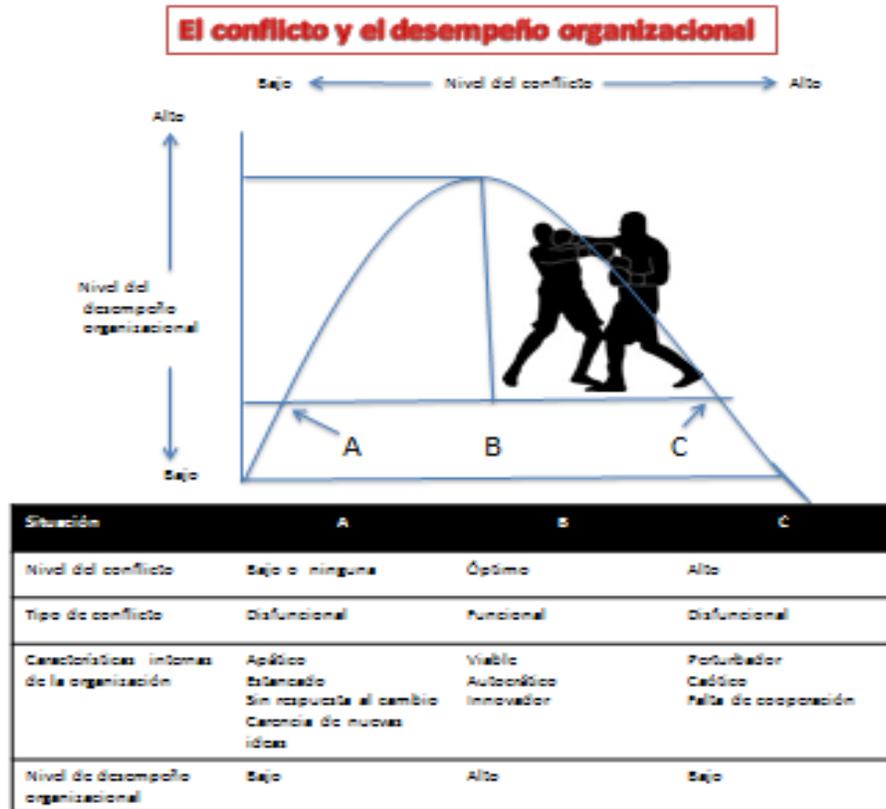
2.2.3.2 CONFLICTO DISFUNCIONAL

- Formas destructiva
- Ser altamente perjudicial
- Fuerza destructiva

2.2.3.3 TIPOS DE CONFLICTOS

- **Conflicto de metas:** cuando una persona o grupo desea de los demás un resultado diferente
- **Conflicto cognoscitivo:** cuando una persona o grupo sostiene ideas que están en conflicto con las de los demás
- **Conflicto afectivo:** cuando las emociones de una persona o de un grupo, sus sentimientos o actitudes son incompatibles con las de los demás

- **Conflicto comportamental:** cuando una persona o grupo se conforma de una manera que es inaceptable para los demás



2.2.3.4 PASOS PARA MANEJAR UN CONFLICTO

- 1) Manejar y definir la naturaleza de la insatisfacción
- 2) Ser concreto al obtener los hechos. La determinación del motivo de insatisfacción requiere esfuerzo.
- 3) Analizar y decidir.
- 4) Dar contestación.
- 5) Seguimiento

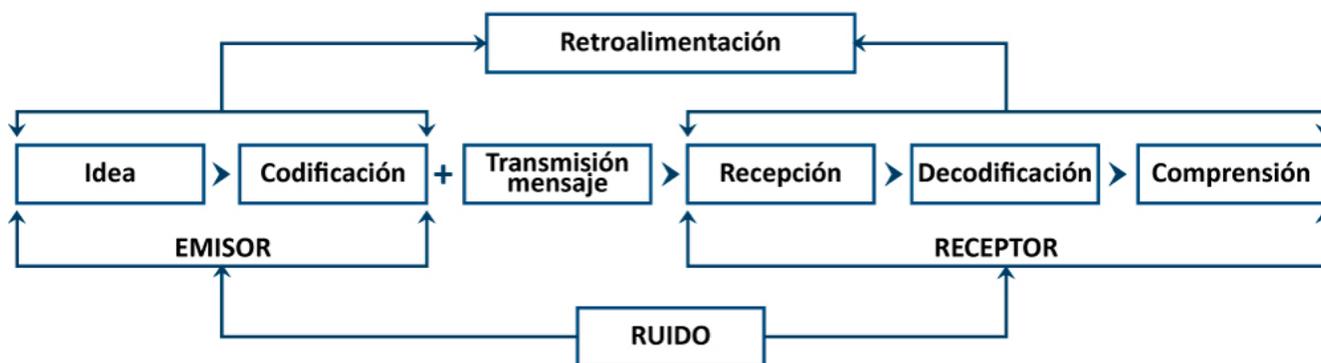
2.2.4 LA COMUNICACIÓN

La comunicación comprende la transferencia de significados o el intercambio de información entre individuos. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído no comunican.

LA COMUNICACIÓN



MODELO DE PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



2.2.4.1 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

1) Debida al entorno

- Ruidos ambientales.
- Interrupciones varias.
- Espacio físico.

Síntomas de una mala comunicación

- Los negociadores parecen frustrados.
- Las relaciones son tensas o incómodas.

- No se escuchan unos a otros.
- Parece que nadie hablo con claridad.

2) Debidas al emisor

- Falta de código común.
- Imprecisión en el lenguaje.
- Falta de empatía.
- Actitud agresiva.

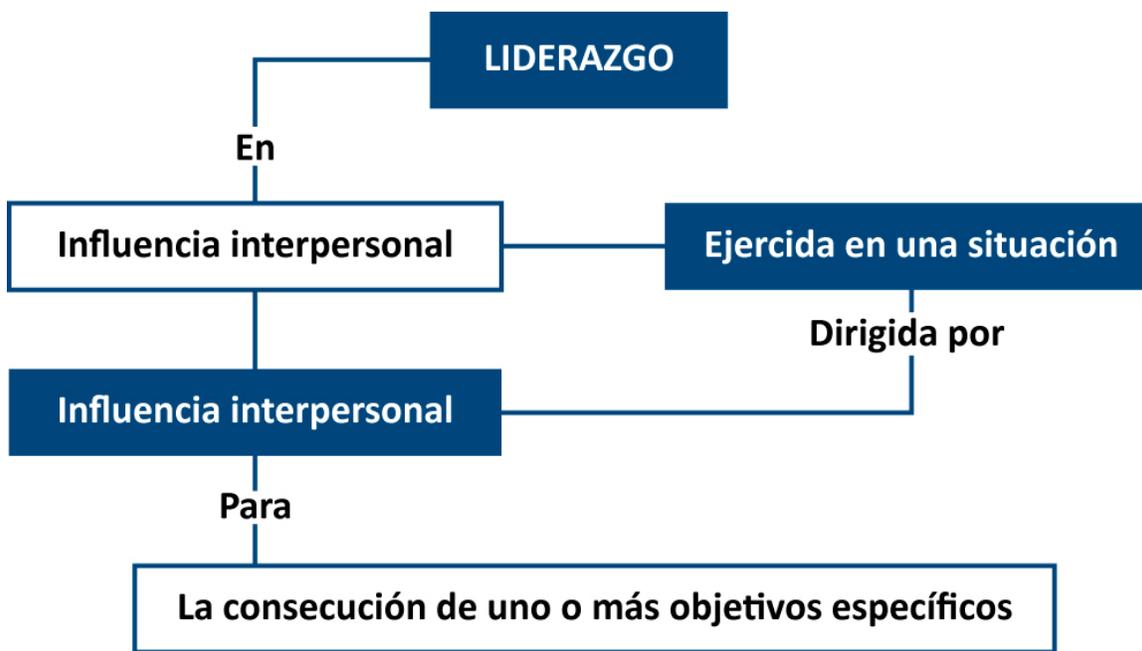
3) Debidas al receptor

- Desinterés
- Defensa psicológica
- Efecto halo
- Falta de feed back
- Proyección de preferencias personales

2.3 TEMA 2 LA FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN

- Liderazgo
- Poder

2.3.1 LIDERAZGO



El liderazgo es la influencia que una persona ejerce entre los demás.

DIFERENCIAS ENTRE JEFE Y LÍDER

Existe por la autoridad	Existe por la buena voluntad
Considera la autoridad un privilegio de mando	Considera la autoridad como un privilegio de servicio
Inspira miedo	Inspira confianza
Sabe cómo se hacen las cosas	Enseña cómo hacer las cosas
Solo dan ordenes	Invita a trabajar en equipo

Maneja las personas como fichas	Trata las personas como seres humanos
Llega a tiempo	Llega antes
Asigna las tareas	Da ejemplo

LÍDER AUTOCRÁTICO

Oigan, ¡yo soy el jefe aquí! Yo tomaré las decisiones, y yo les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento".

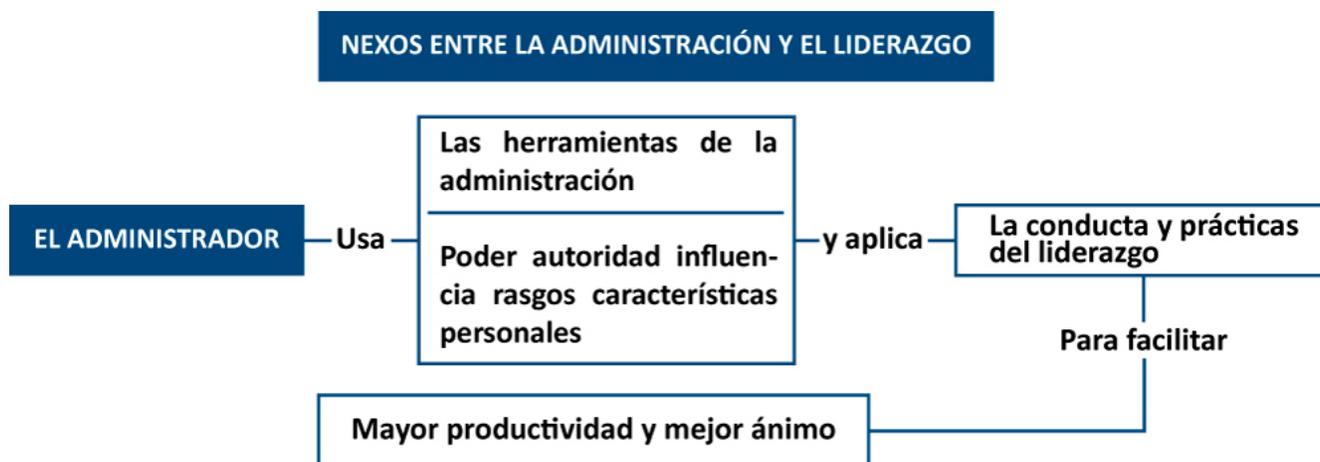
LÍDER PARTICIPATIVO

"Estoy seguro de que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía, pero me pueden ayudar dándome sus ideas y diciéndome lo que piensan.

Ustedes me deben ayudar en la implantación de la decisión, una vez que ésta haya sido tomada".

LÍDER LIBERAL O RIENDA SUELTA

"Aquí está el trabajo que van a hacer. Háganlo como quieran con tal que salga bien. Solamente espero que se me informe cuando tengan problemas sumamente difíciles.



2.3.2 DIFERENCIA ENTRE PODER Y AUTORIDAD

2.3.2.1 PODER

- Capacidad o potencial para influir en las decisiones y controlar recursos
- Las personas poderosas tienen potencial para ejercer influencia

2.3.2.2 AUTORIDAD

- Derecho formal para hacer que las personas hagan algo o controlar recursos
- La organización es la única que le otorga autoridad

Poder legitimo	Poder de recompensa	Poder coercitivo
Derecho que tiene el líder para solicitar aptitudes	Facultad que tiene el lider para otorgar premios	Facultad que tiene el lider de aplicar sanciones
Ejemplo: Evaluación de desempeño	Ejemplo: aumentos de sueldo y ascensos	Ejemplo: asignación a un horario laboral inconveniente

Poder de expreso	Poder de relación	Poder de subordinado
Conocimientos que tiene el lider sobre el trabajo.	Capacidad para controlar basada en la lealtad al lider	Poder que ejercen los empleados hacia arriba en una organización
Ejemplo: control de la información vital	Ejemplo: el poder del lider carismático	Ejemplo: no se puede solicitar horas extras sin pagar compensación

2.3.3 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

<p>Nombre del taller de aprendizaje:</p> <p>Caso La Cooperativa financiera COOTRAYA</p>	<p>Datos del autor del taller: Germán Darío Casas Jiménez Docente Fundación Universitaria Luis Amigó</p>
<p>Escriba o plantee el caso, problema o pregunta:</p> <p>La Cooperativa financiera COOTRAYA es una entidad que durante los últimos cinco años ha demostrado buenos resultados económicos y sociales para sus asociados, pero en esos mismos años su crecimiento en cuanto a la Base Social ha sido mínima.</p> <p>Un estudio contratado por la Cooperativa llegó a las siguientes conclusiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> La Cooperativa tiene un índice de penetración de sus servicios en los asociados cercano al 94 % El índice de colocación de crédito asciende a un 92 % El índice de captación de ahorros permanece constante desde hace cerca de seis años, es decir, no hay nuevos ahorradores. El índice de crecimiento intensivo en el uso de sus productos está llegando al 93% de los asociados. <p>Tal estudio plantea la necesidad de abrir la Cooperativa a nuevos asociados, pues de lo contrario, se entrará en un período de estancamiento que termina, con el tiempo, siendo sinónimo de decrecimiento.</p> <p>No obstante una parte de los miembros del Consejo de Administración se oponen a tal apertura, aunque los restantes opinan favorablemente.</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cómo desde su óptica se podría plantear un proceso de negociación frente a este fenómeno de la apertura de la Cooperativa? ¿Cuál sería la estrategia por desarrollar en este caso?, plantéela después de abordar todo el proceso de preparación de esta negociación. 	
<p>Solución del taller:</p> <ol style="list-style-type: none"> Debe hacer una negociación por principios en donde se privilegie un acuerdo sensato entre las partes y se busque un beneficio mutuo. La estrategia es la de obtener nuevos ahorradores, para que mejoren los índices de crecimiento y de colocación de crédito. 	

2.3.4 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Nombre del taller: Crucigrama	Modalidad de trabajo: Escrito																																																																																																																									
Actividad previa: Lectura previa del contenido del módulo																																																																																																																										
<p>Describe la actividad: Resolver el crucigrama planteado</p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <table style="border-collapse: collapse; margin: auto;"> <tr> <td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: black;"></td><td></td> </tr> <tr> <td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: black;"></td><td style="background-color: black;"></td><td style="background-color: black;"></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>3</td><td></td><td></td><td style="background-color: black;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: black;"></td><td></td> </tr> <tr> <td>5</td><td></td><td style="background-color: black;"></td><td style="background-color: black;"></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: black;"></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: black;"></td><td style="background-color: black;"></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: black;"></td><td></td> </tr> <tr> <td>8</td><td></td><td style="background-color: black;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: black;"></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>9</td><td></td><td style="background-color: black;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: black;"></td><td></td><td style="background-color: black;"></td><td></td> </tr> <tr> <td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: black;"></td><td></td> </tr> </table> </div> <p>HORIZONTALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cumplimiento de objetivos 2. En excel, es la línea horizontal (PI) 3. Instituto Tecnológico. Sub Teniente. Acceda a un directorio 4. Acuerdo de voluntades que se manifiesta entre dos o más personas 5. Innovación Organizacional. O en inglés 6. Preposición. Dibujar algo por medio de líneas 			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1											2											3											4											5											6											7											8											9											10										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																
1																																																																																																																										
2																																																																																																																										
3																																																																																																																										
4																																																																																																																										
5																																																																																																																										
6																																																																																																																										
7																																																																																																																										
8																																																																																																																										
9																																																																																																																										
10																																																																																																																										

7. Realizad operaciones comerciales
8. Juego de nuestra infancia. De ésta manera
9. Río que rodea el municipio antioqueño de San Roque. Interjección India
10. Centro de enseñanza, en el que se imparten clases.

VERTICALES

1. La utilización correcta de los recursos
2. ... Páez, cantautor y compositor argentino. Elemento químico gaseoso
3. ... Divo cuarteto internacional de ópera-pop. La mejor fórmula de negociación
4. Pena que se aplica por haber cometido una falta. Usted
5. Así se le denomina a Lionel Messi. Este oficio ya no lo hacen las madres
6. La hermana de mamá.
7. Atasca u obstruye. Pronombre personal
8. Sucede cada 30 de noviembre en Medellín
9. Sociedad Anónima
10. Proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado

RESULTADO:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	E	F	I	C	A	C	I	A		P
2	F	I	L	A	S			L		L
3	I	T		S	T		A	B	R	A
4	C	O	N	T	R	A	T	O		N
5	I			I	O		O	R		E
6	E	N		G		T	R	A	Z	A
7	N	E	G	O	C	I	A	D		C
8	C		A		O	A		A	S	I
9	I		N	U	S		M		A	O
10	A	C	A	D	E	M	I	A		N

3 UNIDAD 2 COMPONENTES DE LAS HABILIDADES GERENCIALES



Competencias, Calidad, Trabajo en equipo, Liderazgo, Servicio, Creatividad, actitud 3-3. [Enlace](#)

3.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



COACHING: es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz, a partir de: a) centrarse en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual, b) creer en el potencial de las personas para esperar lo mejor de ellas, c) crear una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado

CONFLICTO: situación que surge por discrepancias entre uno o más grupos de una organización o a las diferencias entre varias organizaciones

DECISIONES: son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.

GERENCIA: es un proceso dinámico que implica, por un lado, el dominio de los fundamentos de la teoría administrativa y de la organización; así como el dominio de habilidades que optimicen la gestión.

HABILIDADES INTELECTUALES: son aquellas que se requieren para la realización de actividades mentales.

HABILIDADES CONCEPTUALES: son la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

HABILIDADES HUMANAS: son la capacidad para trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto en el sentido grupal como en lo individual.

HABILIDADES TÉCNICAS: son la capacidad de aplicación de conocimientos especializados.

LIDERAZGO: proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo o de una comunidad

NEGOCIACIÓN: es un arte que se aprende y con la práctica el individuo que no tiene mucha habilidad y lo aprende, se vuelve tan bueno como las personas que nacen con ese don

PODER: la posibilidad de ciertos individuos o grupos para influir sobre otros individuos o grupos o como "el conjunto de medios materiales e inmateriales que A moviliza en su relación con B para obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto.

TOMAR DECISIONES: en el sentido más elemental posible significa aquel proceso por medio del cual una persona, necesita escoger entre dos o más alternativas como opciones frente a una situación determinada.

3.1.2 OBJETIVO GENERAL

Identificar los componentes de las Habilidades Gerenciales

3.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

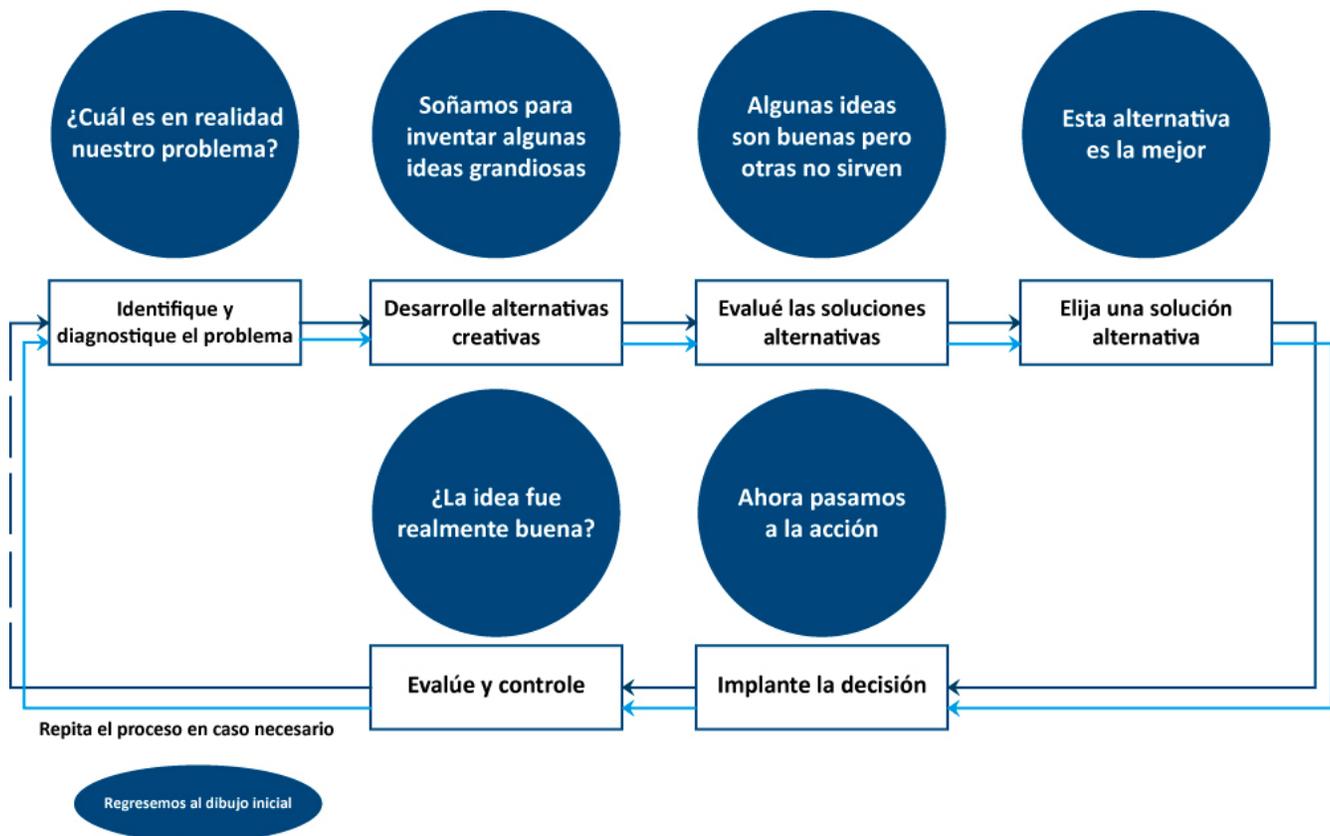
- Describir el proceso de negociación gerencial
- Identificar los elementos de la comunicación
- Describir las técnicas de solución de conflictos

3.2 TEMA 1 TOMA DE DECISIONES

- Pasos para la solución de problemas
- Proceso de decisiones desde el punto de vista de las Organizaciones
- Tipos de toma de decisiones.

3.2.1 TOMA DE DECISIONES

Es claro que todos los gerentes deben tomar decisiones constantemente, pero eso no significa que esas decisiones deban ser prolongadas, amplias o claramente evidentes para un observador externo.

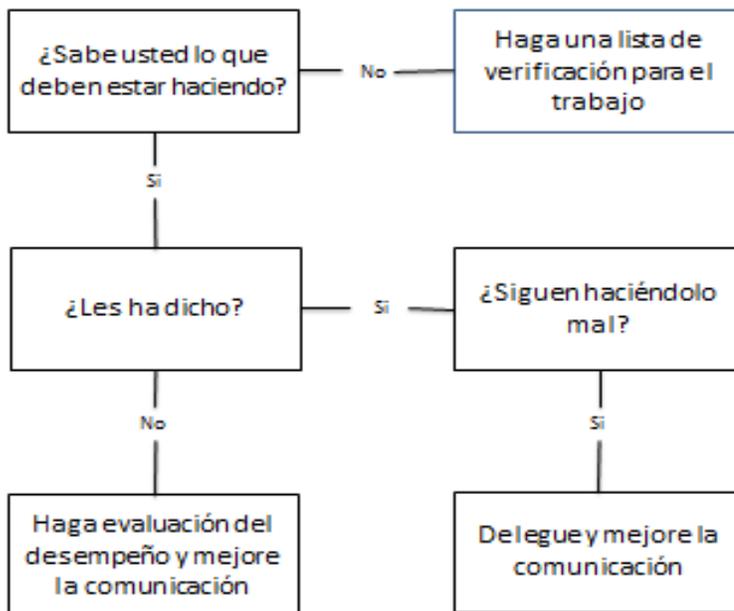


3.2.2 PROCESO DE DECISIÓN DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN

- Percepción de la situación
- Análisis y definición del problema
- Definición de los objetivos
- Búsqueda de alternativas de solución
- Evaluación y comparación de otras alternativas
- Elección de la alternativa más adecuada
- Implementación de la alternativa escogida

Diagrama de decisiones No 1

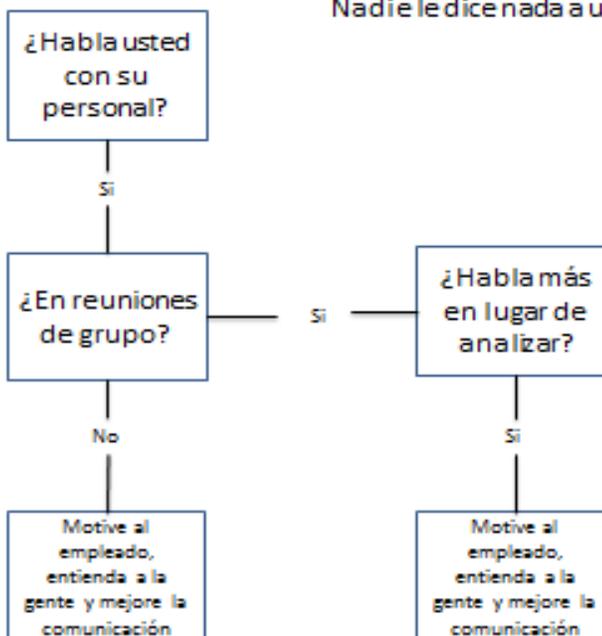
Parece que nadie sabe lo que están haciendo aquí



Fuente: Tomado y adaptado de Allan Jenc (2000) El gerente receptivo. P. 176 Serie empresarial Logia Bogotá

Diagrama de decisiones No 2

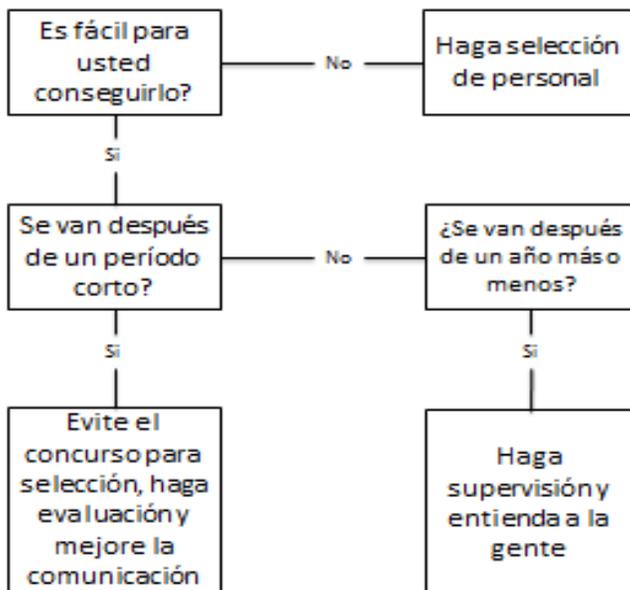
Nadie le dice nada a usted



Fuente: Tomado y adaptado de Allan Jenc (2000) El gerente receptivo. P. 179 Serie empresarial Logia Bogotá

Diagrama de decisiones No 3

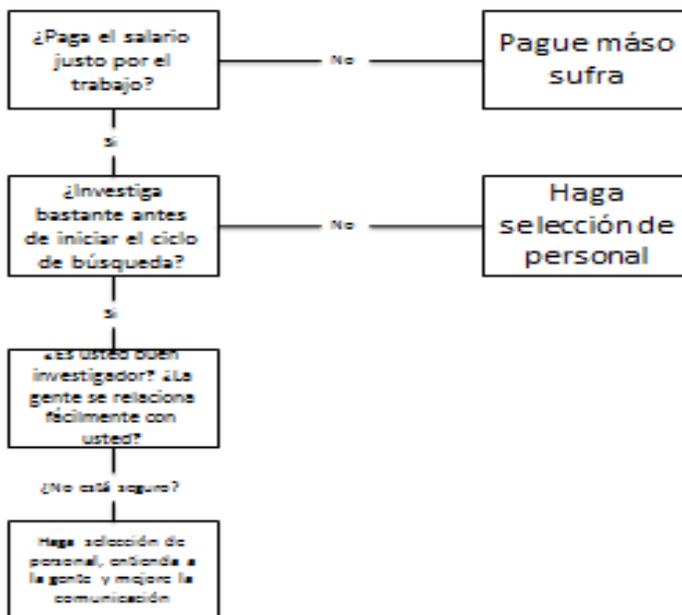
Parece que usted no puede retener el personal



Fuente: Tomado y adaptado de Allan Jenc (2000) El gerente receptor. P. 160 Serie empresarial Legis Bogotá

Diagrama de decisiones No 4

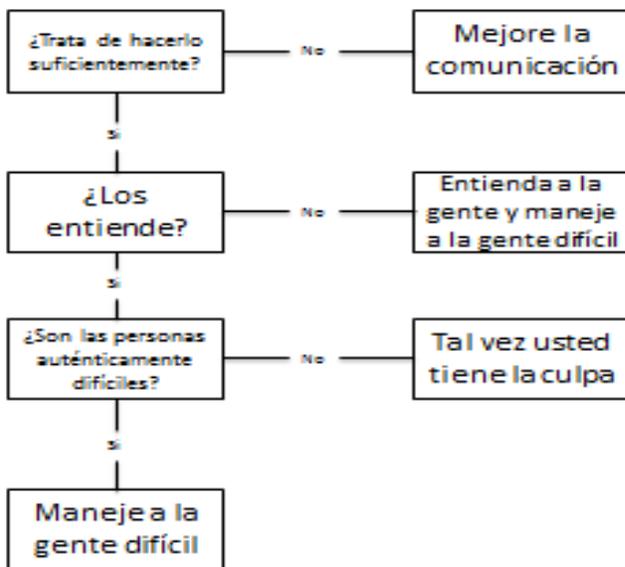
Parece que usted no consigue personal



Fuente: Tomado y adaptado de Allan Jenc (2000) El gerente receptor. P. 163 Serie empresarial Legis Bogotá

Diagrama de decisiones No 5

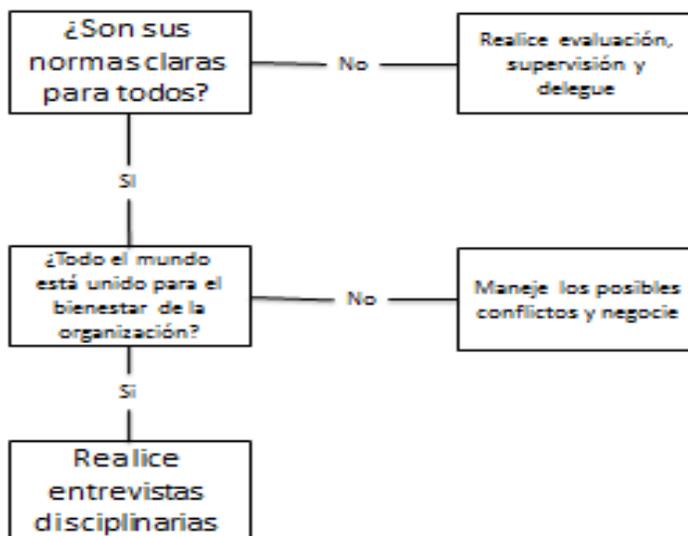
Parece que usted no logra comunicarse con ellos



Fuente: Tomado y adaptado de Allan Jenc (2000) El gerente receptivo. P. 182 Serie empresarial Logia Bogotá

Diagrama de decisiones No 6

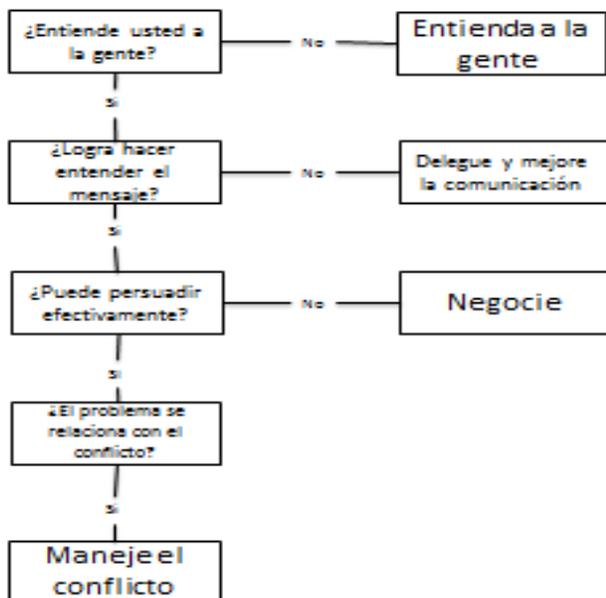
Parece que las normas están fallando



Fuente: Tomado y adaptado de Allan Jenc (2000) El gerente receptivo. P. 183 Serie empresarial Logia Bogotá

Diagrama de decisiones No 7

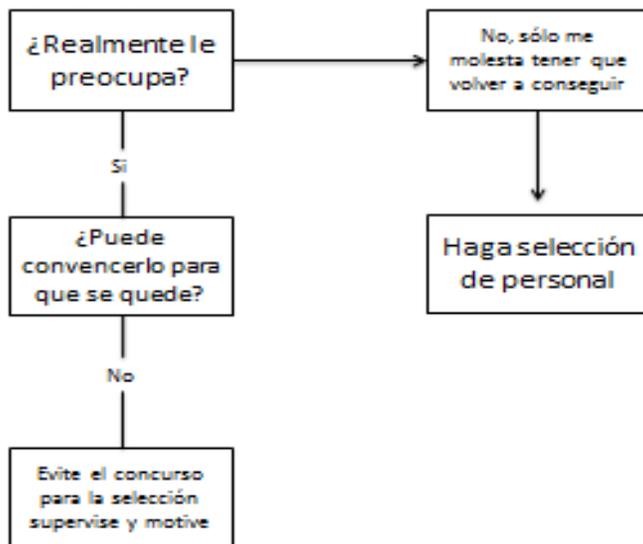
Lo mejor sería no tener que depender de la gente. Las máquinas son mucho más fáciles de manejar.



Fuente: Tomado y adaptado de Allan Janis (2000) El gerente receptor. P. 164 Serie empresarial Logis Bogotá

Diagrama de decisiones No 8

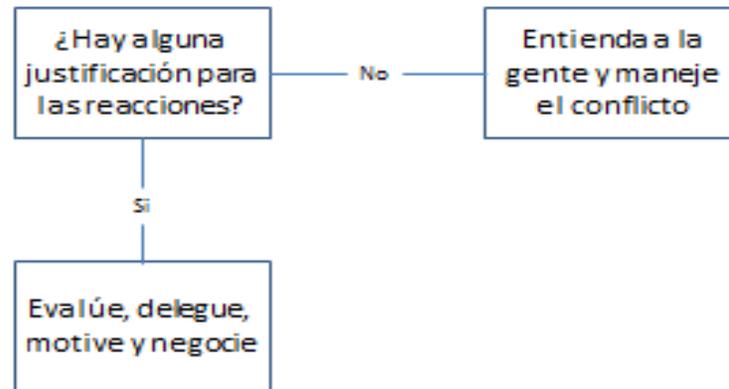
Fulano era el mejor miembro del equipo. Ahora han presentado su renuncia; ¿Qué piensa hacer?



Fuente: Tomado y adaptado de Allan Janis (2000) El gerente receptor. P. 165 Serie empresarial Logis Bogotá

Diagrama de decisiones No 9

Precisamente cuando todo parece ir muy bien,
 alguien tiene una rabieta y todo se echa a perder

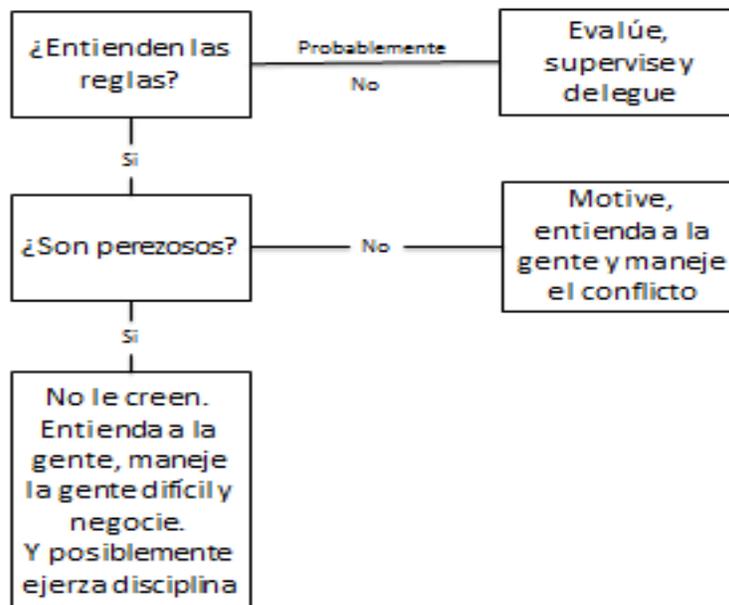


Y aprenda con base en el incidente

Fuente: Tomado y adaptado de Allan Jenc (2000) El gerente receptivo. P. 166 Serie empresarial Logis Bogotá

Diagrama de decisiones No 10

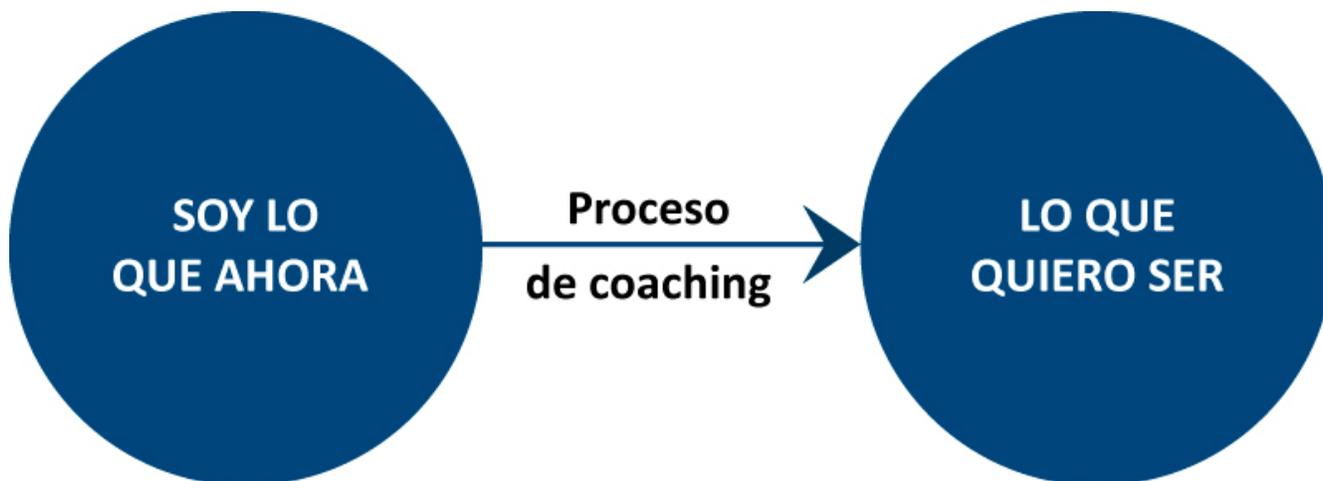
¿Cómo logra que un equipo se ponga a trabajar?



Fuente: Tomado y adaptado de Allan Jenc (2000) El gerente receptivo. P. 167 Serie empresarial Logis Bogotá

3.3 TEMA 2 COACHING

Es una metodología o un sistema de comunicación y de entrenamiento positivo y efectivo que ayuda a la persona a pasar desde lo que es en ese momento, hasta lo que desea ser, logrando incrementar su máximo desempeño. ¿Cómo puedo ser mejor?



Es ayudarle a una persona a que desarrolle su potencial para que logre incrementar al máximo sus capacidades de ejecución.

Que es coaching:

- No es formación
- No es terapia (ni psicológica ni psiquiátrica)
- No es consultoría
- No es mentoring

El Coach, es la persona que ayuda a otras personas a esclarecer sus metas, ya sean personales, laborales, de relaciones, etc., y a ponerse en camino para conseguir las.

¿Y cómo se hace eso?

Es la propia persona (Coachee) quien lo consigue. Sólo se le ayuda a sacar lo mejor de sí mismo y a buscar el camino que le lleva desde donde está ahora hasta donde quiere estar.

El coaching implica un continuo flujo de instrucciones, comentarios

Y sugerencias del director hacia el subordinado.

3.3.1 PARTICIPANTES EN EL COACHING

COACH	COACHEE
Claridad, paciencia	Preguntas
Confianza, apoyo	Dudas
Conocimiento, experiencia	explicaciones
Confidencialidad, respeto	Metas, proyectos

3.3.2 PASOS DEL COACHING

- **Observar** - La observación de nuevos puntos de vista será fundamental para que el coachee encuentre soluciones y permitirá al individuo elegir entre las alternativas de que dispone para alcanzar sus objetivos.
- **Toma de conciencia** - La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El coach centrará al pupilo en las elecciones que toma y sus consecuencias, brindándole herramientas específicas para elegir conscientemente y con mayor efectividad.
- **Determinación de objetivos** - Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos que servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.
- **Actuar** - Una vez reunida toda la información, hay que actuar de forma sostenida en el tiempo. El coach acompañará de cerca este proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones.
- **Medir** - En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

3.3.3 EJERICICIO DE APRENDIZAJE

<p>Nombre del taller de aprendizaje: Caso Próspero Rico Bueno</p>	<p>Datos del autor del taller: Germán Darío Casas Jiménez Docente Fundación Universitaria Luis Amigó</p>
<p>Escriba o plantee el caso, problema o pregunta:</p> <p>Próspero Rico Bueno era un exitoso agente viajero y representaba varios productos populares, siendo ampliamente reconocido por su seriedad y cumplimiento.</p> <p>Se ufanaba ante propios y extraños por la suerte que gozaba y sus propiedades avalaban tales manifestaciones de alegría y bienestar, aunque a veces parecían de otra naturaleza y alcanzaban a generar cierto malestar, entre sus otros colegas viajeros.</p> <p>Empero, de un momento a otro y, con la aparición de grandes intermediarios de productos populares que tenían amplia cobertura geográfica y ofrecían muchas facilidades al detallista,</p> <p>Próspero inició una caída vertiginosa que casi lo conduce a la quiebra total y a la pérdida de la mayoría de sus bienes.</p> <p>Ante esta situación, decidió emplearse de nuevo, lo cual logró muy fácilmente gracias a su experiencia y conocimiento del mercado. Curiosamente, se vinculó laboralmente en una de las empresas que anteriormente lo había, a su juicio, perjudicado.</p> <p>Desde luego sus resultados comerciales, aunque tiene mejores condiciones que antes para vender los productos, no han sido los mejores, incluso, ya ha sido preavisado por bajo rendimiento laboral.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desde la perspectiva del Coaching, ¿Próspero tendrá alguna posibilidad de quedarse trabajando en la empresa actual? 2. ¿Cómo se le podría ayudar desde el Coaching, desde luego, si tiene ayuda? 3. ¿Cuál sería el plan detallado para ayudar a Próspero y beneficiar la empresa en la cual trabaja? 	
<p>Solución del taller:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sí tiene posibilidades si el gerente se dedica a explotar la experiencia que tiene Próspero para ponerla en beneficio de la empresa. 2. Ayudándole a Próspero a que desarrolle su potencial para que logre implementar al máximo sus capacidades de ejecución 3. Observar las dificultades de Próspero, tomar conciencia de ellos, determinar los objetivos a mejorar, brindar la orientación y medir los resultados 	

3.3.4 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Nombre del taller: Preguntas de repaso	Modalidad de trabajo: trabajo escrito
<p>Actividad previa:</p> <p>Lectura del módulo</p>	
<p>Describe la actividad:</p> <p>Conteste las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las diferencias entre solución de problemas y toma de decisiones? 2. ¿Cuál es la diferencia entre problema y conflicto? 3. ¿Qué es pensamiento de grupo? ¿Cuáles son sus implicaciones en la toma de decisiones? 4. ¿Pueden ser entrenados los gerentes para ser mejores tomadores de decisiones? Explique 5. Los autores clásicos sostienen que la autoridad debe ser igual a la responsabilidad. ¿usted qué cree? Explique. 6. ¿Cuáles son los componentes básicos del proceso de comunicación? Identifique estos componentes empleando una charla que haya sostenido en una fecha reciente. 7. ¿cuándo en posible que se presente una distorsión en el proceso de comunicación? ¿Qué puede hacerse con respecto a estas distorsiones? 8. ¿Cuáles son los cinco pasos para manejar un conflicto? 9. ¿Por qué querría un gerente estimular un conflicto? 10. Explique los diferentes enfoques de negociación. ¿Qué puede hacer un gerente si quiere ser un negociador más efectivo? 	

4 PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener presente: La negociación es un proceso de discusión en el que dos o más partes que tienen preferencias distintas deben tomar decisiones conjuntas y llegar a un acuerdo.

Tener en cuenta: Aunque los conflictos sean diferencias incompatibles, son necesarios para confrontar ideas y percepciones de los empleados de la organización.

Traer a la memoria: Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado.

Tener presente: El liderazgo es la influencia que una persona ejerce entre los demás.

Tener en cuenta: El Coaching tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz

Traer a la memoria: Tomar decisiones, significa aquel proceso por medio del cual una persona, necesita escoger entre dos o más alternativas como opciones frente a una situación determinada.

Tener presente: Todos los gerentes deben tomar decisiones constantemente.

Tener en cuenta: El coaching le ayuda a una persona a que desarrolle su potencial para que logre incrementar al máximo sus capacidades de ejecución.

Traer a la memoria: Las personas poderosas tienen el potencial para ejercer influencias.

5 GLOSARIO

Habilidades Gerenciales: son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa.

Capacidades y conocimientos: Son una serie de destrezas y de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, o a través de la introspección que precisan las personas para una determinada actividad gerencial

Líder: Persona que tiene la capacidad de influenciar a los demás

Desempeño de labores y actividades: Es la valoración del conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Rol del gerente: Es el desarrollo, implementación y mantenimiento de las metas y objetivos de la organización.

COACHING: es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz, a partir de: a) centrarse en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual, b) creer en el potencial de las personas para esperar lo mejor de ellas, c) crear una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado

CONFLICTO: situación que surge por discrepancias entre uno o más grupos de una organización o a las diferencias entre varias organizaciones

DECISIONES: son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.

GERENCIA: es un proceso dinámico que implica, por un lado, el dominio de los fundamentos de la teoría administrativa y de la organización; así como el dominio de habilidades que optimicen la gestión.

HABILIDADES INTELECTUALES: son aquellas que se requieren para la realización de actividades mentales.

HABILIDADES CONCEPTUALES: son la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

HABILIDADES HUMANAS: son la capacidad para trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto en el sentido grupal como en lo individual.

HABILIDADES TÉCNICAS: son la capacidad de aplicación de conocimientos especializados.

LIDERAZGO: proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo o de una comunidad

NEGOCIACIÓN: es un arte que se aprende y con la práctica el individuo que no tiene mucha habilidad y lo aprende, se vuelve tan bueno como las personas que nacen con ese don

PODER: la posibilidad de ciertos individuos o grupos para influir sobre otros individuos o grupos o como "el conjunto de medios materiales e inmateriales que A moviliza en su relación con B para obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto.

TOMAR DECISIONES: en el sentido más elemental posible significa aquel proceso por medio del cual una persona, necesita escoger entre dos o más alternativas como opciones frente a una situación determinada.

6 BIBLIOGRAFÍA

- *Este capítulo recomienda al estudiante las fuentes de consulta bibliográficas y digitales para ampliar su conocimiento, por lo tanto deben estar en la biblioteca digital de la Remington. Utilice la biblioteca digital <http://biblioteca.remington.edu.co/es/> para la consulta de bibliografía a la cual puede acceder el estudiante.*
- Robbins Stephen P., Coulter Mary (2006) Administración. Editorial Prentice Hall, México
- Allan Jane (2007) El Gerente Receptivo, Serie Empresarial Legis, Bogotá
- Mintzberg Henry. (2011) Managing, Grupo editorial Norma, Bogotá
- Boyett Joseph, Boyett Jimmie, (2007) Hablan los gurús, Grupo editorial Norma, Bogotá.
- DuBrin, Andrew J, (2007) Administración, editorial Thompson, Bogotá
- Drucker, Peter F. (2000) Dirección dinámica de empresas, New Jersey: International Business Institute Inc. New New York
- Porter, Michael. (2000) Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, New York: Free Press.
- www.degerencia.com/area.php?areaid
- <http://www.geocities.com>
- www.enplenitud.com/seccion.asp?seccionid