

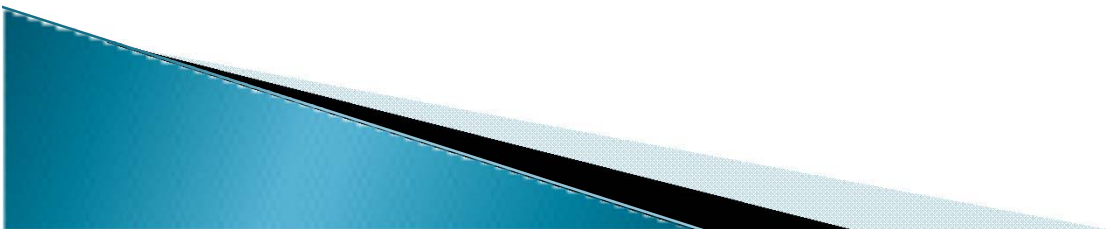
Habilidades de Dirección

Enero - Mayo 2009

Santiago de Cali, Abril 13 de 2009

Agenda 13 de abril

- Revisión conceptos Trabajo en equipo, toma de decisiones y negociación.
- Ejercicios prácticos.



Trabajo en Equipo

Implica la labor en conjunto de dos o más personas de manera regular con el fin de alcanzar metas comunes.

Grupo eficaz

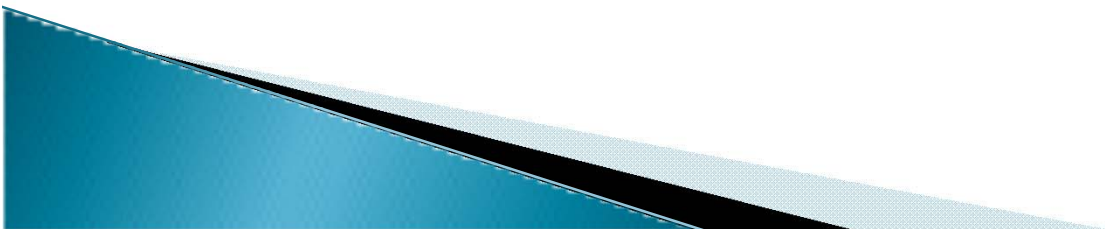
Logran altos niveles de tarea, desempeño, satisfacción con sus miembros y viabilidad del equipo.

Sinergia

Es la creación de un todo que es mayor que sus partes.

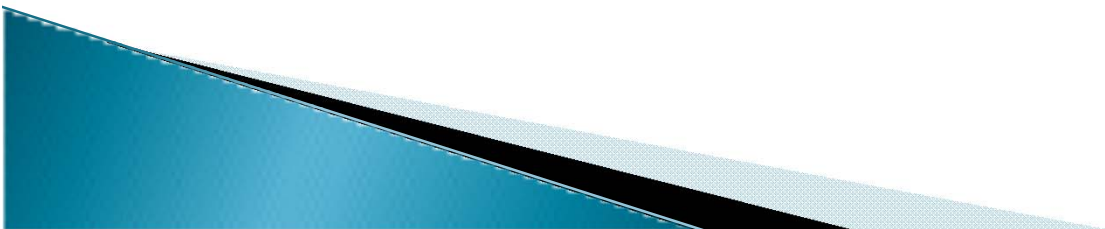
Ventajas del trabajo en equipo

- Pueden mejorar la creatividad
- Aumentan el compromiso de sus decisiones
- Ayudan a controlar a sus miembros
- Evitan la holgazanería social y la facilitación social



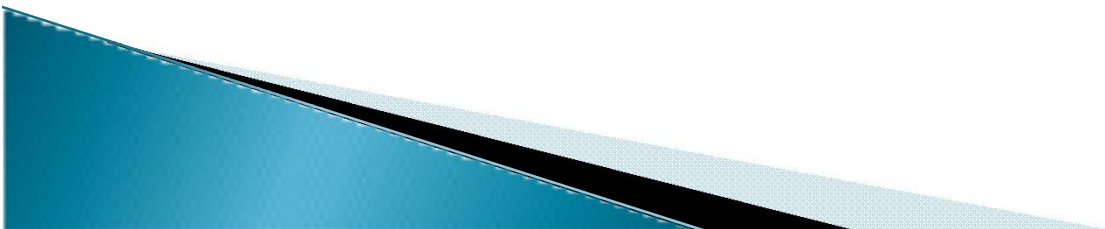
Roles integrantes de Equipos

1. Jefe de Red
2. Intermediario
3. Activista
4. Negociador
5. Vocero

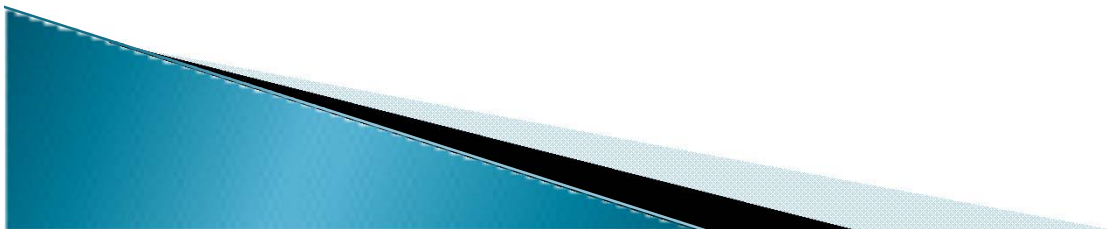
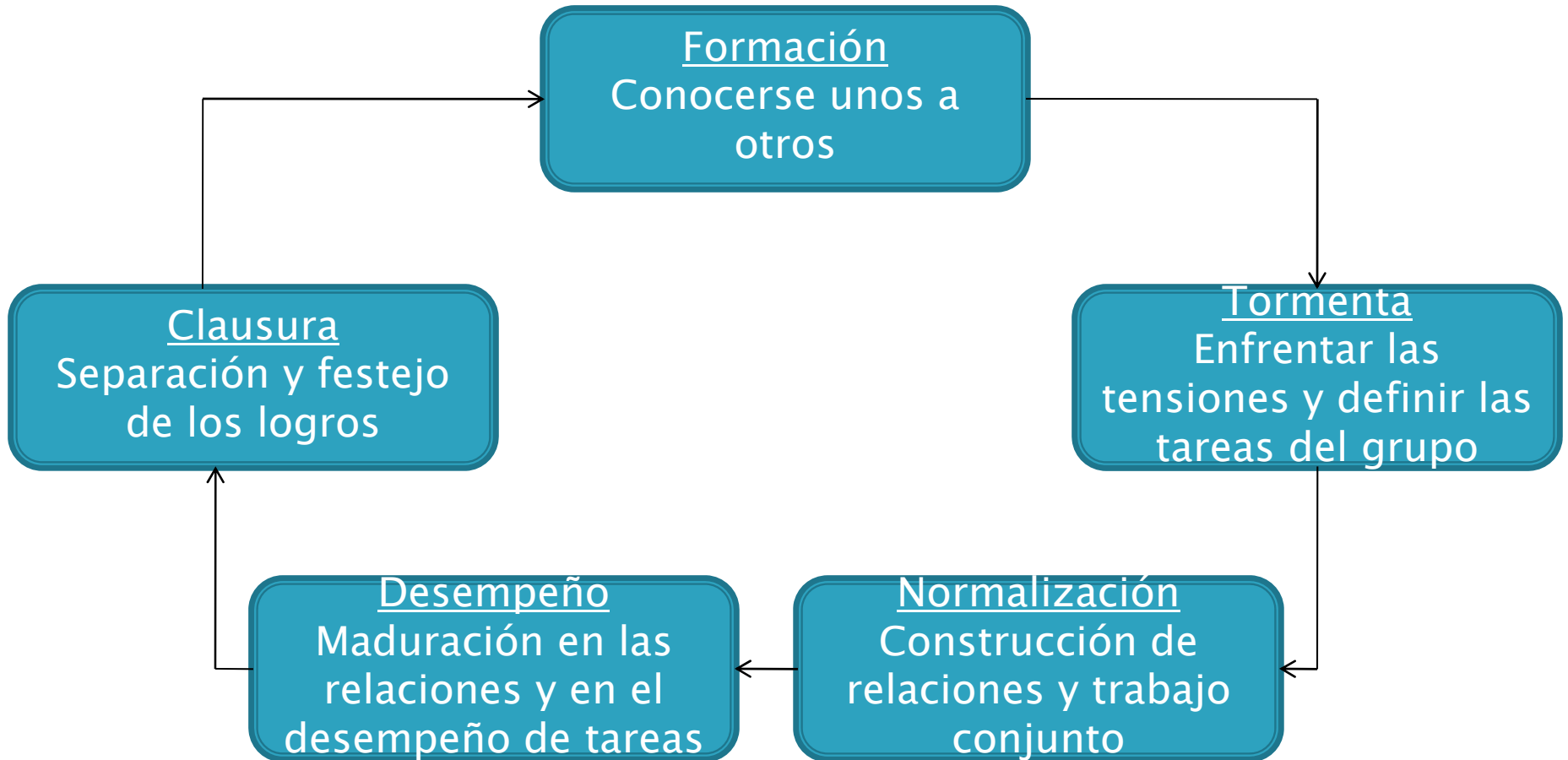


Tipos de Equipos

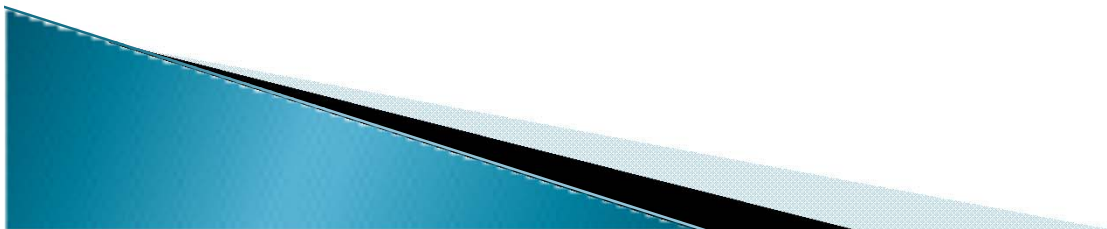
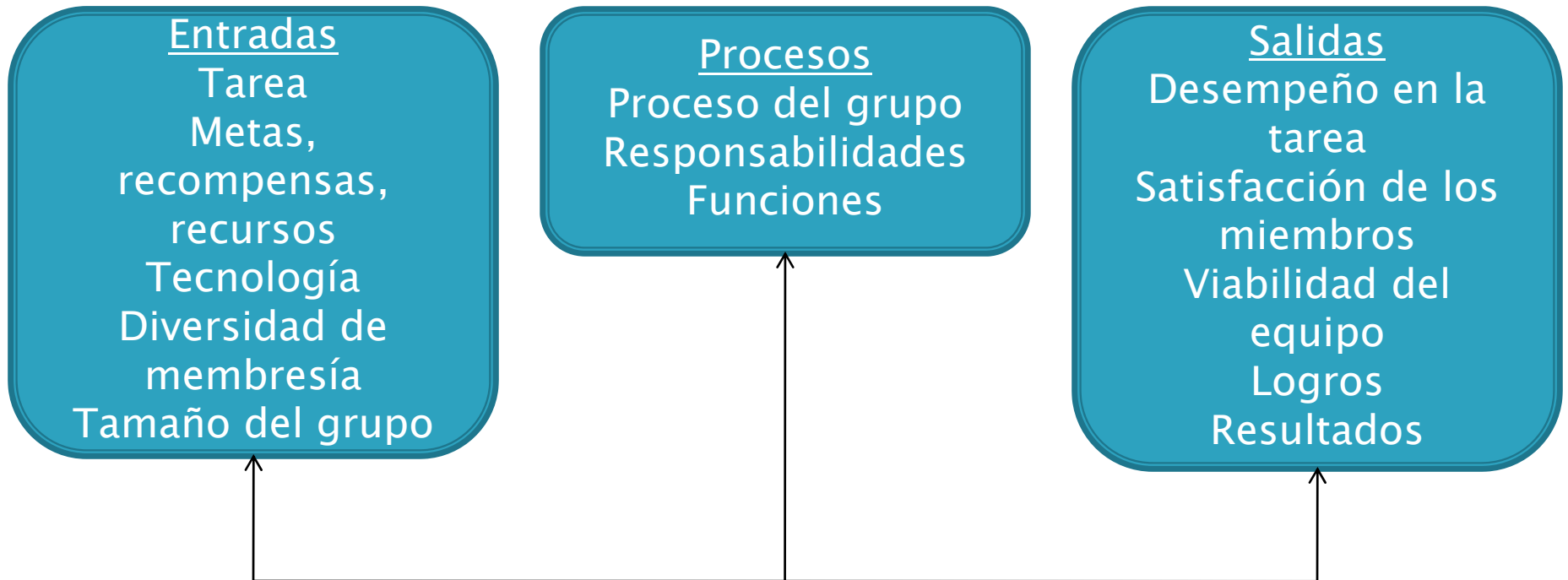
1. Formales
2. Informales
3. Interfuncionales
4. Virtuales
5. Autodirigidos
6. Primarios
7. Coaliciones
8. De tarea



Etapas de Formación de un Equipo

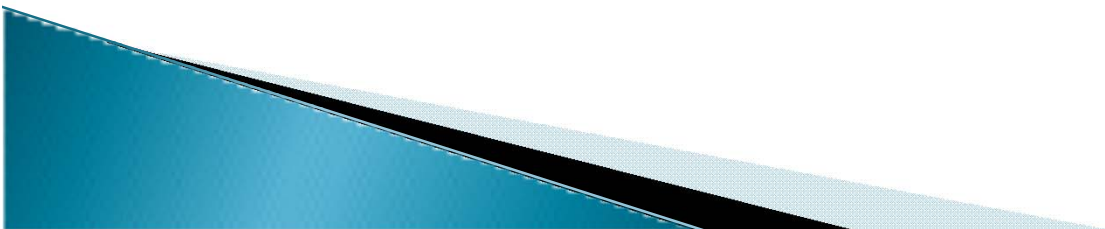


Funcionamiento de un Equipo



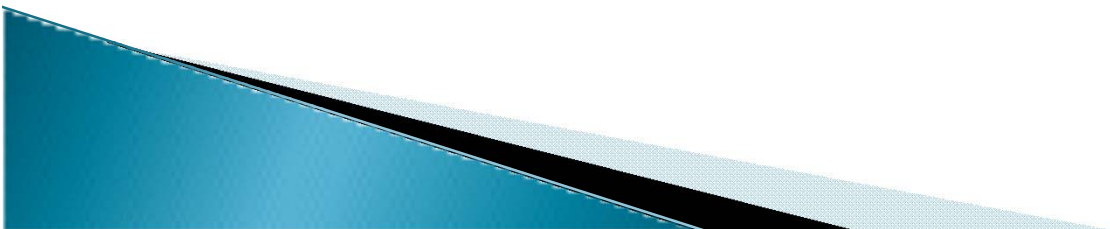
Eficacia de Equipos

1. Acordar las metas grupales.
2. Establecer procedimientos y procesos intergrupales.
3. Lograr una frecuente interacción.
4. Ser atractivo para sus integrantes.
5. Organizar el trabajo alrededor de grupos completos.
6. Hacer que los grupos se encarguen de la selección y organización de sus miembros.
7. Permitir y fomentar la expresión de comentarios.
8. Usar grupos para hacer cumplir las normas sólidas de comportamiento.
9. Permitir y fomentar la rivalidad intergrupar para crear solidaridad.
10. Capacitar a sus miembros.
11. Generar colaboración.
12. Obtener resultados y lograr evaluaciones favorables.



Disfunciones de los equipos

1. Violación de normas, ambigüedad y conflicto de papeles.
2. Conformidad
3. Cambio arriesgado
4. Perspectiva
5. Holgazanería social

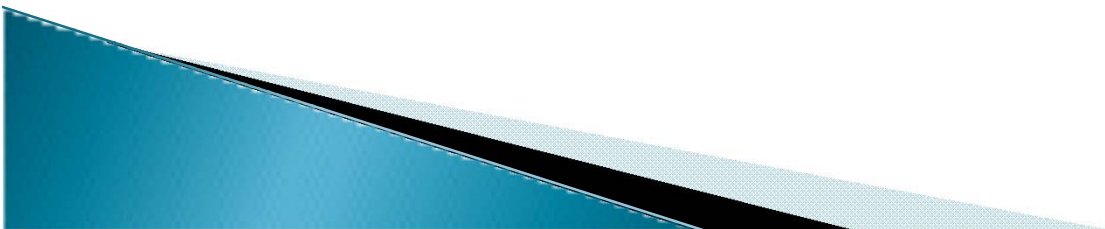


Modelos toma de decisiones

- Clásico: mundo de certidumbre total.
- Conductista: personas actúan según lo que perciben.
- Tendencia a conformarse: primera alternativa que aparece.
- Modelo de la urna: problemas, soluciones, participantes y situaciones se mezclan en la organización.

Participación en decisiones:

- Autoridad
- Consultivas
- Grupales



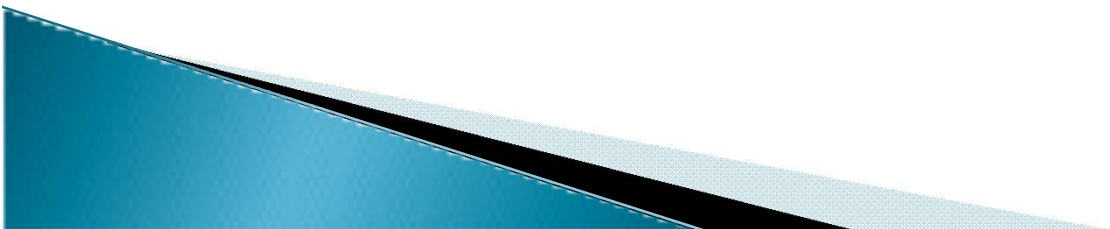
Cómo tomar las decisiones

Desde

Intuición: riesgo/incertidumbre: reconocer posibilidades, creatividad e innovación.

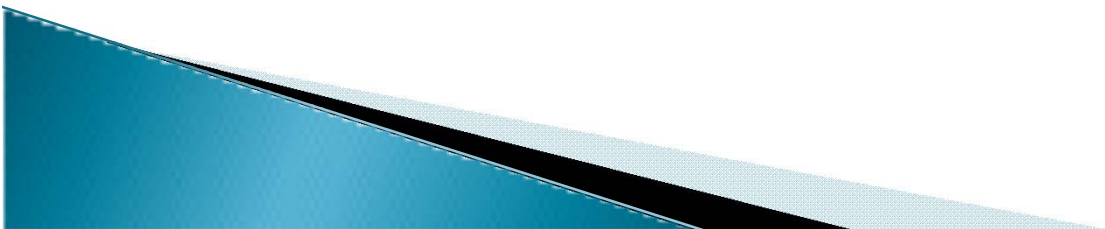
Criterio: reglas prácticas.

- Disponibilidad (hechos recientes vs. situación);
- Representatividad (estereotipo vs. situación);
- De base inicial y ajuste (punto de partida histórico o de referencia e incrementar);
- Trampa de la confirmación (validar pero no ver más);
- Trampa de percepción retrospectiva (sobre estimar sobre algo predicho)



Cinco pasos para toma de decisiones

- Reconocer y definir el problema u oportunidad.
- Identificar y analizar recursos alternativos y calcular posibles efectos.
- Elegir una alternativa
- Implementarla
- Evaluar resultados y obtener más detalles.



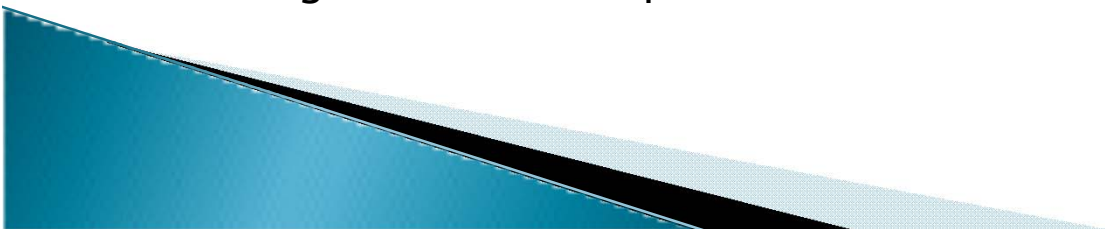
Toma de decisiones en Equipo

Puntos fuertes:

- Generación de información y conocimientos más completos.
- Más diversidad de puntos de vista.
- Decisiones de mayor calidad.
- Mayor aceptación de la decisión.

Puntos débiles:

- Consumen más tiempo.
- Presiones para lograr conformidad.
- Discusiones dominadas por un individuo o parte del grupo.
- Ambigüedad en la responsabilidad.



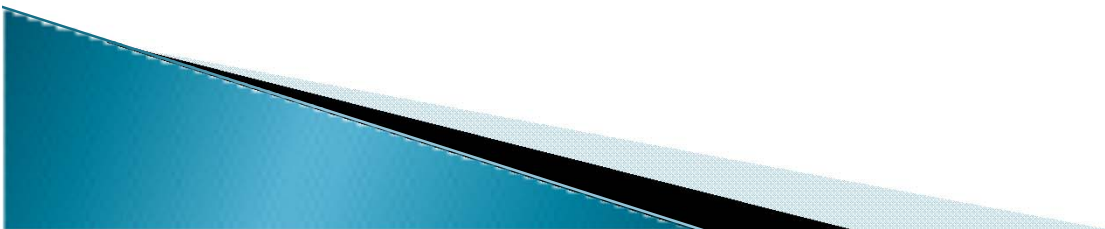
Técnicas para Toma de decisiones en Equipo

☐ Lluvia de Ideas.

☐ Grupo nominal.

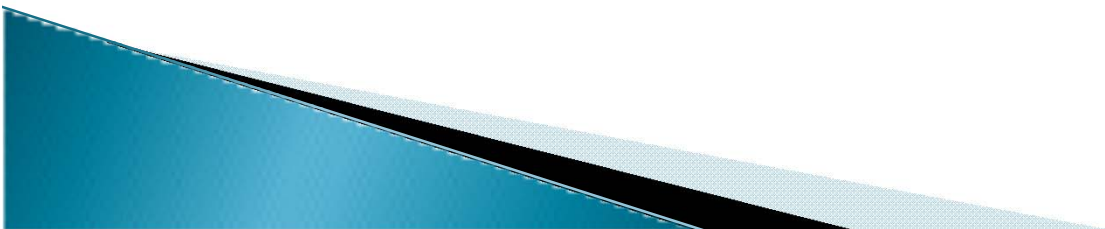
- Reunión grupo
- Presentación problema
- Cada uno escribe ideas sobre problema
- Presentación ideas al grupo.
- Discusión de las diferentes ideas.
- Evaluación ideas presentadas.
- Ideas sometidas a votación.
- Idea con mayor número de votos.

☐ Reunión electrónica.



Toma de decisiones en Equipo

- No discuta a ciegas; considere las reacciones de los demás frente a los puntos de vista de usted.
- No cambie su forma de pensar sólo para llegar rápidamente a un acuerdo.
- Evite la reducción de conflictos que se logra mediante votación, elección al azar y regateo.
- Trate de que todas las personas participen en el proceso de decisión.
- Permita que surjan desacuerdos para que pueda haber deliberación acerca de la información y de las opiniones.
- No adopte un enfoque de ganar o perder; busque alternativas aceptables para todos.
- Explique los supuestos, escuche cuidadosamente y estimule la participación de todos.



Tipos de Conflicto

Conflicto sustantivo: desacuerdo sobre metas y medios.

Emocional: dificultades interpersonales, desconfianza, ira, disgusto, miedo, resentimiento.

Intrapersonal: dentro del individuo.

Interpersonal: entre dos o más individuos.

- Diferencias personales
- Deficiencia información
- Incompatibilidad de papeles
- Tensión ambiental

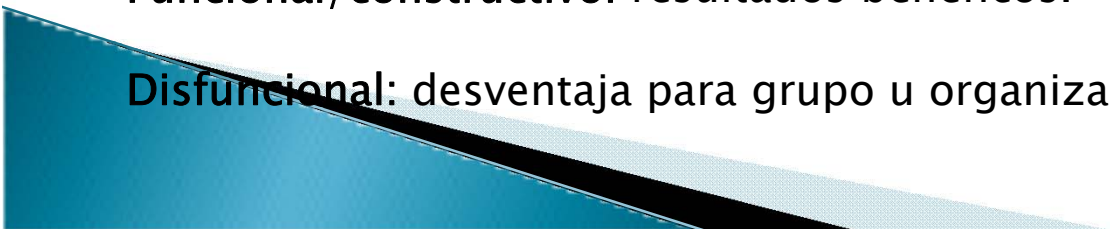
Intergruppal: entre grupos en una organización.

- Competencia por recursos
- Interdependencia de tareas
- Ambigüedad jurisdiccional
- Luchas de estatus

Interorganizacional: entre entidades.

Funcional/constructivo: resultados benéficos.

Disfuncional: desventaja para grupo u organización



Conflicto

Etapas del Conflicto:

Antecedentes, percepción, sentido, manifiesto, secuelas.

Soluciones:

Interdependencia reducida: desacoplamiento, amortiguamiento, puntos de enlace.

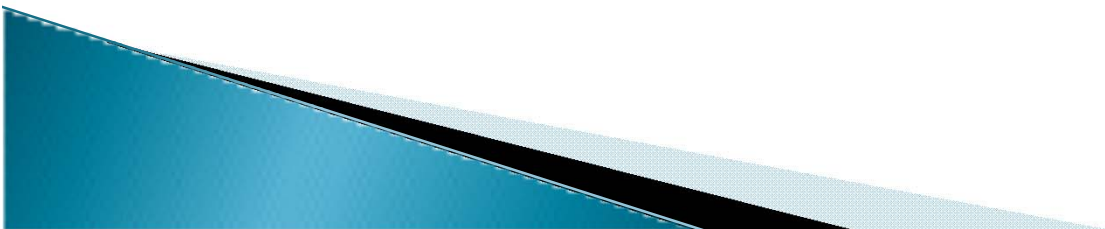
Apelación a metas comunes: atención jerárquica, atención a guiones.

Enfoques directos:

Perder – perder: poca asertividad y se opta por evitación, limar asperezas, concesión.

Ganar – perder : asertividad alta y cooperación baja. Competencia y mando autoritario.

Ganar – ganar: cooperación y asertividad altas. Colaboración o solución compartida.



Negociación

Proceso de tomar decisiones en conjunto cuando las partes implicadas tienen preferencias diferentes.

Proceso donde se habla de un conflicto y se resuelve.

Puede ser: de dos partes, grupal, intergrupal, por representantes.

Formas de negociar:

Distributiva: cada posición reclama parte del pastel y hay una zona de negociación.

Integradora: agrandar el pastel para que todos alcancen su tajada proporcional.

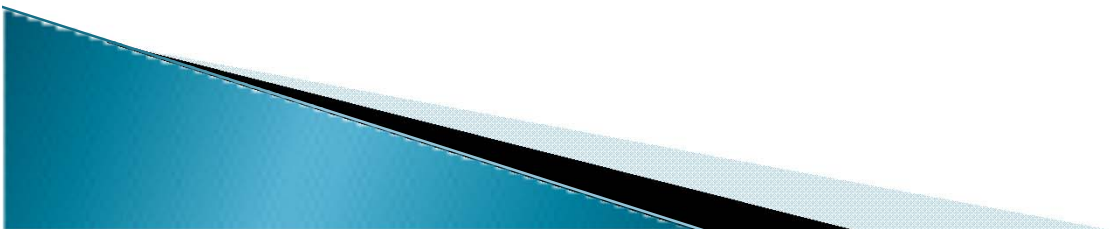
Trampas:

Pastel fijo: tomar algo de la otra parte.

Compromiso sin límite: exigencias muy altas.

Exceso de confianza: mi posición es la correcta

Problemas de expresión y escucha.

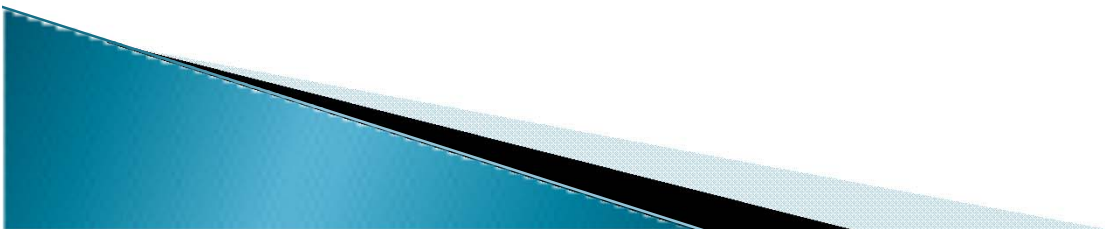


Negociación eficaz

Calidad: los resultados ofrecen un acuerdo sabio y satisfactorio para todas las partes.

Armonía: la negociación es armoniosa y fomenta las buenas relaciones interpersonales.

Eficiencia: no consume más tiempo ni es más costosa de lo absolutamente necesario.



Estudio de Caso Negociación

Primeros 10 minutos:

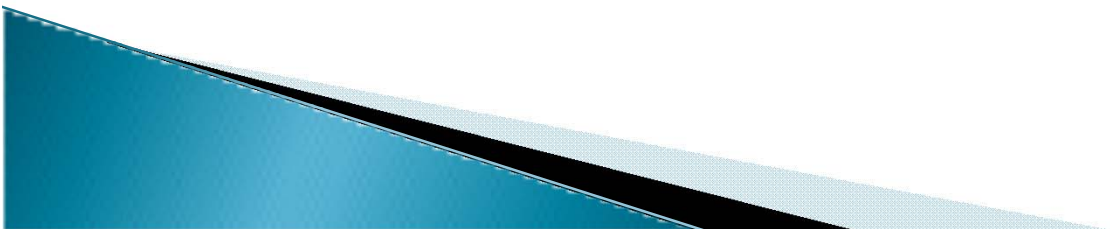
1. Leer el texto “Beberse el sueldo”.
2. Conteste individualmente las tres preguntas que se plantean en el texto.

Siguientes 15 minutos:

1. Reúnase con otros 4 compañeros y discutan sus respuestas.
2. Lleguen a una sola respuesta en las tres preguntas.

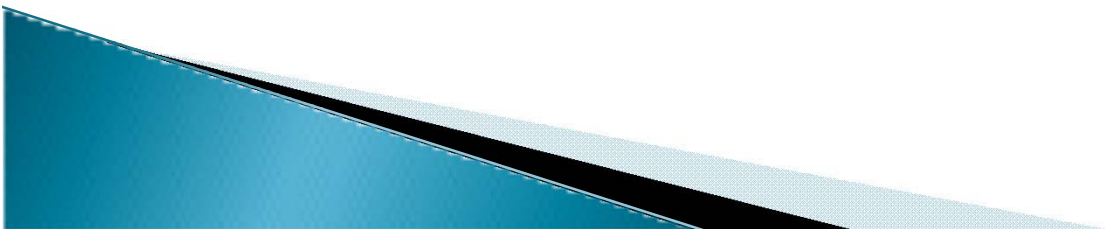
Siguientes 10 minutos:

1. A continuación vamos a realizar un juego de roles. Van a armar parejas donde una persona va a ser José y la otra el jefe. Van a tener una sesión de asesoría y retroalimentación donde van a buscar la forma de ayudar a encontrar una solución para el caso de José, la cual deberá ser acordada en conjunto.

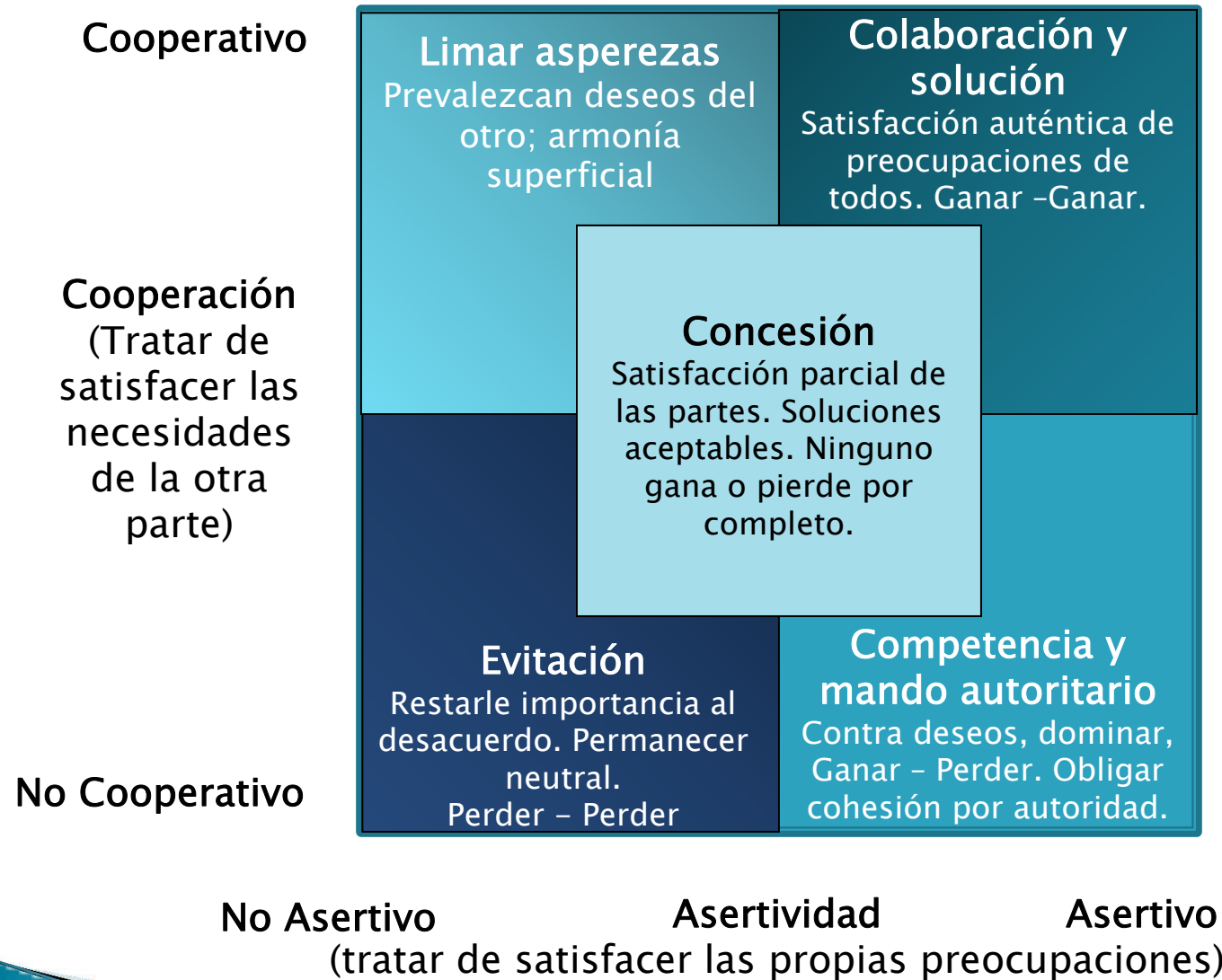


Estrategias para manejarlo individualmente

- Autocontrol del comportamiento.
- Reforzar autoeficacia.
- Interrelación: escuchar y generar confianza.
- Ejercicio.
- Relajación.



Cinco formas para manejar el conflicto

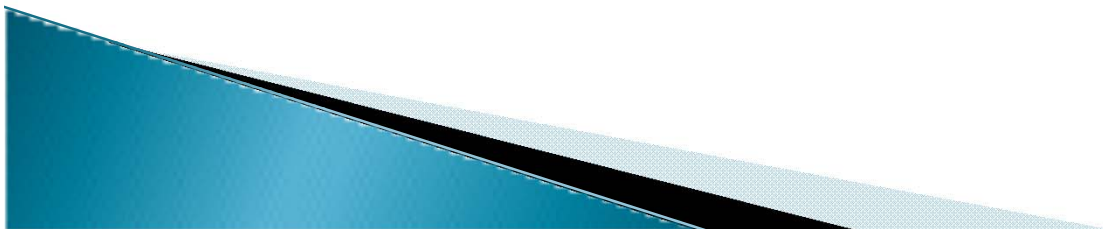


Evaluación Estilos para el manejo de conflictos

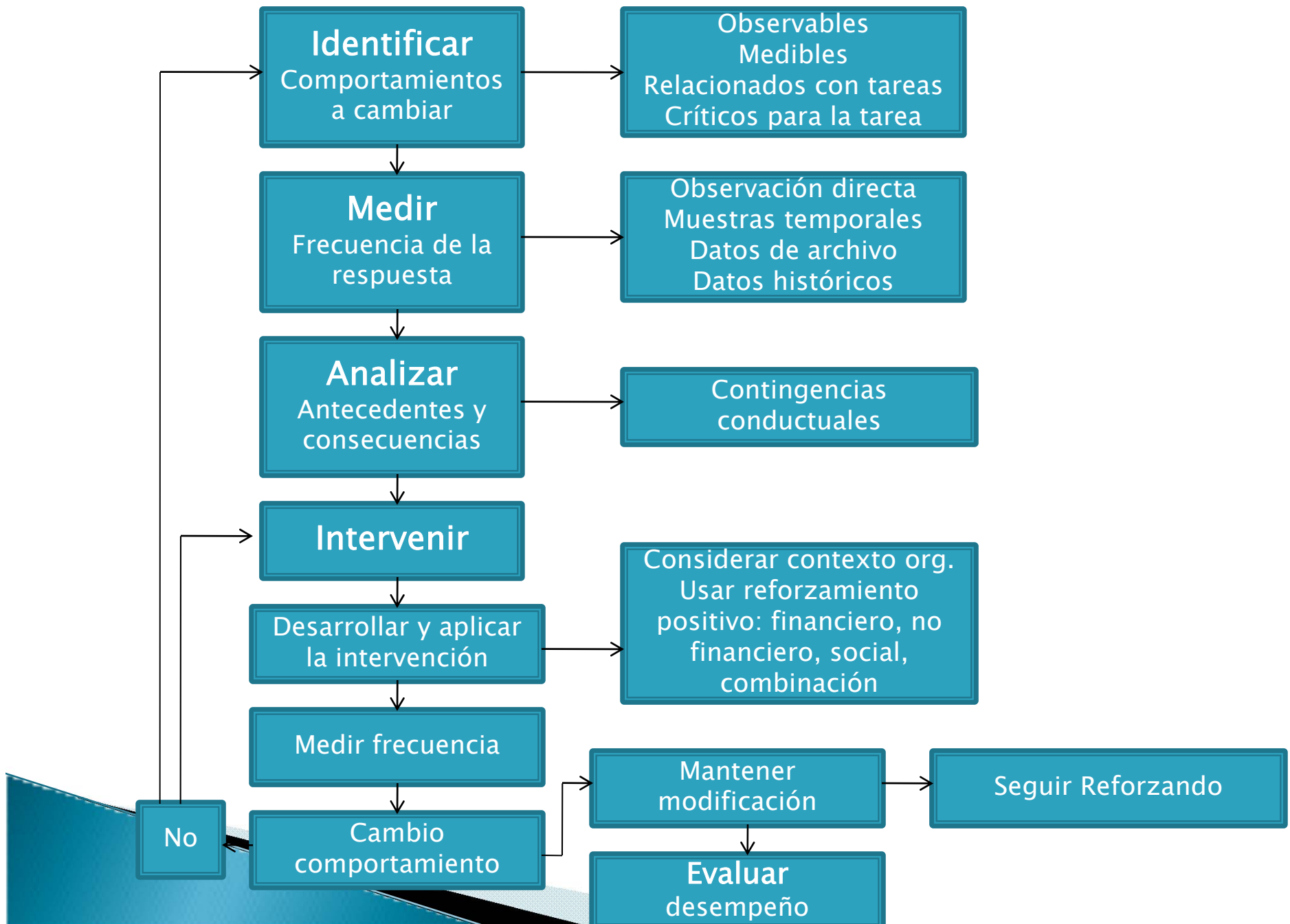
1. Piense la forma en que se comporta ante situaciones de conflicto en las que sus deseos difieren de los de una o más personas. En el espacio de la izquierda de cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación escriba el número de la siguiente escala que indique cómo respondería usted probablemente en una situación de conflicto.

Muy poco probable	Poco probable	Probable	Muy probable
1	2	4	4

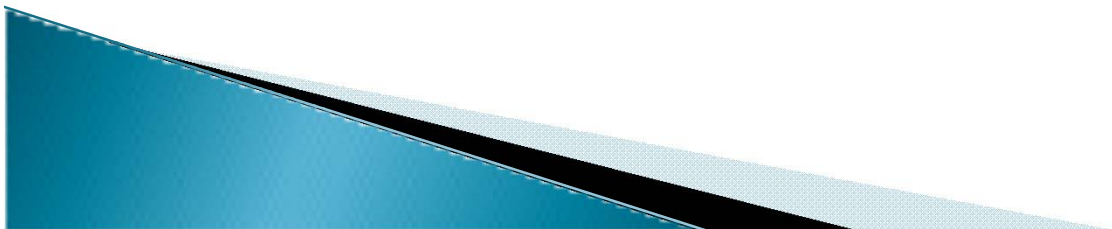
2. Sume sus puntos de acuerdo con el cuadro que encuentra después del Test.
3. Identifique su estilo y revise qué oportunidades de mejoramiento tiene respecto al mismo.



Modificación del Comportamiento Organizacional

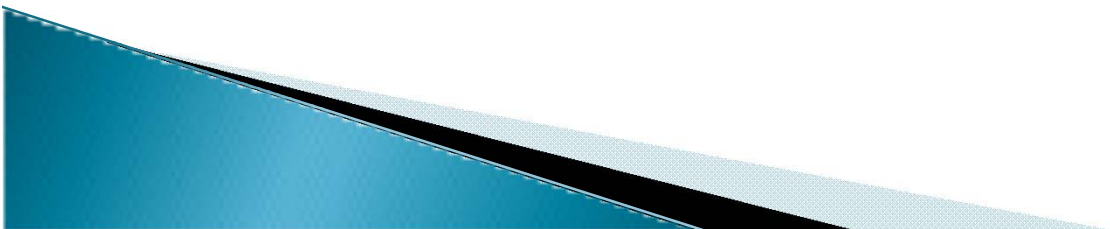


Cierre Habilidades Gerenciales

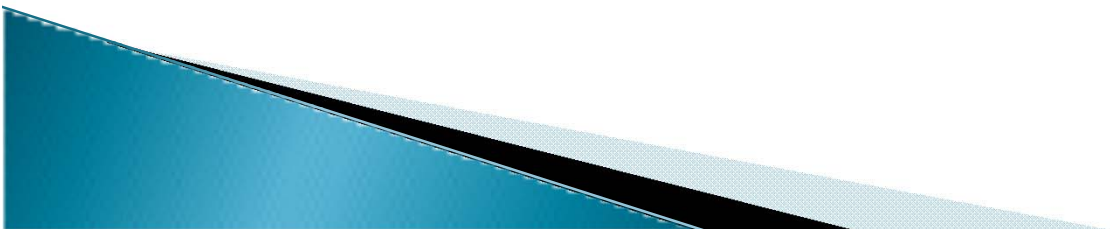


Compromisos próxima clase Lunes 20 y 27 de abril

- Traer presentación de 5 minutos.



¿Preguntas?



¡Muchas gracias!

