**MAESTRO: DR. ALEJANDRO BARBA CARRAZCO.**

# L Í D E R:

**“LÍDER: ¿SABES CUAL ES LA DIFERENCIA ENTRE SUEÑO Y VISIÓN?**

**“Soñar no es malo, lo MALO es no DESPERTAR”**

**APRECIADO ALUMNO Y FUTURO L Í D E R:**

Hace unos días, tuve la oportunidad de escuchar una conferencia y saqué la siguiente conclusión:

El Líder **TRIUNFADOR,** positivamente, siempre presenta en su vida tres aspectos:

**UN MATRIMONIO ESTABLE, AMIGOS QUE LO APRECIAN Y RELACIONES INTERPERSONALES ARMONIOSAS,** porque atiende a los tres aspectos en que se compone el ser humano, que por cierto, la ciencia que estudia el comportamiento humano lo dicta:

**ESPÍRITU, ALMA Y CUERPO.**

Por lo que si quieres mantenerte **EJERCIENDO,** tienes que mantenerte **APRENDIENDO.** en forma constante, **El ÉXITO** vale más que un **VIAJE** o un **DESTINO, ES UN ESTILO DE VIDA.**

Es importante que tengas presente que nos convertimos en lo que **PENSAMOS,** pero como muchos no pensamos en nada, **NO SOMOS NADA**.

Desgraciadamente tenemos una idiosincrasia que nos han hecho creer, **QUE NOSOTROS NO PODEMOS SER EXITOSOS, NO PODEMOS SER TRIUNFADORES. ¿Sabes una cosa? ¡¡ESO NO ES CIERTO!!**

Estimado Alumno y Líder, te invito que a partir de este momento y bajo cualquier situación en que te encuentres, digas:

**¡¡YO DECIDO, SI SE PUEDE O NO SE PUEDE!! ¡¡YO DECIDO!!,** aún cuando los mediocres te digan: “TU NO PUEDES, ESO NO ES LO TUYO”, ya que los triunfadores son SERES FUERA DE SERIE, SON SERES PREDESTINADOS.

## ¡¡ESO, TAMPOCO ES CIERTO!!

Existen infinidad de testimonios que demuestran que seres normales, como tú, y como yo, **son TRIUNFADORES.**

Queridos alumnos: Tienen todo el derecho de soñar. Un sueño es eso, mientras no se le fije fecha, porque en ese momento, se convierte en **M E T A.**

Observa: La visión genera **DIRECCIÓN**, ésta **MOTIVACIÓN**, ésta A**CCIÓN**, ésta **REALIZACIÓN** y ésta genera: S**ATISFACCIÓN.**

**Por lo tanto, cada uno somos responsables de nuestras vidas, nadie puede serlo por nosotros. ¡TU DECIDES!. SI CONTINUAS…....siempre ADELANTE**

**"El camino seguro del TURISTA o el camino PELIGROSO del PIONERO"**

**RECUERDA:**

**"Los buenos RESULTADOS se dan con el 10% de INSPIRACIÓN y el 90% de TRANSPIRACIÓN. (T R A B A J O A R D U O)**

**¡Ah!, la diferencia entre los SOÑADORES Y LOS VISIONARIOS, ES LA ACCIÓN.-**

**"DALE UN FUERTE IMPULSO A TU UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE GUADALAJARA, UTEG"**

**Mi sueño cuando empecé mi ejercicio fue TENER UN LIBRO ESCRITO, Y UNA PROFESIÓN, A la fecha tengo 13 libros escritos y cuatro profesiones, por lo que ya no es un sueño, Son una META LOGRADA Y UNA REALIDAD.**

**"¿CON CUÁNTOS LIBROS Y PROFESIONES PIENSAS CONTRIBUÍR, CON LA SOCIEDAD, APORTANDO TUS AMPLIOS CONOCIMIENTOS?"**

**Recuerda horita tienes la oportunidad de seguir estudiando, y ser alguien en tu vida no abandones tu carrera por ningún motivo, tu llegaras a ser grande , si es que tu te lo propones. S U E R T E Y A D E L A N T E.**

**SOY TU SERVIDOR**
**DR. ALEJANDRO BARBA CARRAZCO.**
**DOCENTE, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE GUADALAJARA**

**2007**

“

**“EL QUE QUIERE ADQUIRIR CONOCIMIENTO, TIENE QUE ESFORZARSE EN CONSEGUIRLO”**

# “NO EXISTEN MAESTROS MALOS PARA UN BUEN ESTUDIANTE; ASI COMO NO HAY ESTUDIANTES MALOS PARA UN BUEN M A E S T R O”

**A. B. C.**

# H A B I L I D A D E S  D I R E C T I V A S

► **DESARROLLO AMPLIO DE LAS H A B I L I D A D E S DIRECTIVAS, PARA DESEMPEÑARSE CON ÉXITO EN UN CARGO GERENCIAL EN CUALQUIER NIVEL DE UNA ORGANIZACIÓN.**

## 1.- A C T I T U D E S

**PERSONALES**

1.-CRITICA HACÍA LA VIDA Y HACÍA LA PROFESIÓN.
2.-PARTICIPACIÓN ACTIVA, EN EL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN E INNOVACIÓN.
3.- SEGURIDAD EN SI MISMO (AUTOESTIMA ELEVADA.)
4.- ÉTICA PERMANENTE (PERSONAL Y PROFESIONAL.)
5.-.SUPERACIÓN CONSTANTE Y PERSPECTIVA DE LA VIDA.
6.-EMPRENDEDOR, CON INICIATIVA Y AUDACIA.
7.-VISIÓN Y PREVISIÓN EN LA APERTURA AL CAMBIO.
8.-VALOR Y CORDURA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

**SOCIALES:**

9.-SERVICIO Y ATENCIÓN, CON CALIDAD A LOS DEMÁS.
10.-COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD.
11.-ORGULLO POR LA PROFESIÓN Y LA NACIÓN.
12.-RESPONSABILIDAD Y SUPERACIÓN DEL BIENESTAR SOCIAL.

## 2.-H A B I L I D A D E S

**ADMINISTRATIVAS:**

1.-TOMA DE DECISIONES OPORTUNAS Y CONGRUENTES.
2.-CREAR Y DESARROLLAR ORGANIZACIONES.
3.-PLANEAR, ORGANIZAR Y DIRIGIR EL TRABAJO HACÍA RESULTADOS POSITIVOS.
4.-EMPLEAR LA INFORMÁTICA, PARA REALIZAR SUS FUNCIONES Y DISEÑAR SISTEMAS NOVEDOSOS Y PRODUCTIVOS DE INFORMACIÓN.
5.-APLICAR LA CREATIVIDAD Y UN CRITERIO AMPLIO, EN LA PRÁCTICA DE TODOS LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS.
6.-EJERCER Y DELEGAR LA AUTORIDAD CON FIRMEZA Y SEGURIDAD.
7.-DIAGNOSTICAR Y EVIDENCIAR DESVIACIONES ADMINISTRATIVAS DE NATURALEZA PREVENTIVA Y CORRECTIVA.

**INTERPERSONALES:**

8.-LIDERAR EQUIPOS DE TRABAJO.
9.-N E G O C I A R.
10.-TRABAJAR EN EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS.
11.-INNOVAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y A LAS NUEVAS GENERACIONES.
12.-PROMOVER EL CAMBIO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SOCIAL.

**INTELECTUALES.**

13.-SER, COMPRENDER, Y EMPRENDER.
14.-ANALIZAR, SISTEMATIZAR E INTERPRETAR INFORMACIÓN.
15.-USAR, CALCULAR E INTERPRETAR CIFRAS.
16.-DESARROLLO CONTINUO DE LA CREATIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD.

## 3.-A P T I T U D E S

1.-CREAR Y DESARROLLAR ORGANIZACIONES
2.-ORGANIZAR Y DIRIGIR.
3.-DIAGNOSTICAR Y EVALUAR ORGANIZACIONES.

## 4.-C O N O C I M I E N T O S

1.-LA ADMINISTRACIÓN Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.
2.-ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL, INFORMÁTICA.
3.-DIRECCIÓN PRODUCTIVA Y ACERTADA.
4.-ÁREAS FUNCIONALES.
5.-DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN INTEGRAL.

# CONTENIDO TEMATICO:

1 ♦ ALTA DIRECCION 2 ♦ INTELIGENCIA EMOCIONAL 3 ♦ CREATIVIDAD

4 ♦ ADMINISTRACION DEL TIEMPO 5 ♦ TOMA DE DECISIONES

6 ♦ TRABAJO EN EQUIPO y MANEJO DE CONFLICTOS 7 ♦ L I D E R A Z G O.

# U N I D A D I

# A L T A D I R E C C I O N:

## O B J E T I V O S:

**Distinguir la diferencia entre L Í D E R Y ADMINISTRADOR, así como las funciones de cada uno de ellos.**

**Desarrollar la habilidad directiva para mejorar el entendimiento dentro y fuera de la empresa o Institución donde se desenvuelve el Directivo o Líder.**

## LA ADMINISTRACION Y HABILIDADES DIRECTIVAS:

**INTEGRACION DE LOS TRES RECURSOS DE LA EMPRESA:**

**TECNICO, HUMANO Y MATERIAL.**
**POTENCIALIZANDOLOS HACIA UN OBJETIVO COMUN.**
**ESTRUCTURAR AMPLIOS:**
**PLANES DE TRABAJO Y DE ACCION.**
**ALCANZAR LOS OBJETIVOS A TRAVES DEL ESFUERZO HUMANO COORDINADO:**

**DETERMINADO, CLASIFICADO Y EFECTUADO.**

**PARA OBTENER LOS RESULTADOS Y L A S M E T A S D E S E A D A S.**
**MANEJO EFECTIVO DE LAS FINANZAS.**

**ASTUCIA E INTELIGENCIA PARA LLEGAR A SER UN DIRECTIVO EFICAZ Y EFICIENTE**

**TALENTO, ARTE, APTITUD, PERICIA MAESTRIA, P U L S O, S O L T U R A SUTILEZA, DIPLOMACIA, TIENTO, PARA LOGRAR ALCANZAR SU META PERSONAL Y LA DE LA EMPRESA.**

**HABILIDAD PARA RELACIONARSE.**
**A M P L I A CONCEPTUALIZACION.**
**MANEJO DE TECNICA LABORAL.**
**HABILIDAD Y DESTREZA EN LA T O M A D E D E S I C I O N E S..**
**PRODUCCION, EVALUACION Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.**

► **SE LLAMA HABILIDAD AL TALENTO Y CAPACIDAD DE UNA PERSONA PARA REALIZAR DETERMINADA ACTIVIDAD, CON CAPACIDAD Y APTITUD.**

## CONCEPTUALIZACION D E H A B I L I D A D.

**CUALIDAD PARA REALIZAR COSAS, GUIANDOLAS HACIA UN DETERMINADO LUGAR CON BASTANTE EXACTITUD.**

- **TOMAR DECISIONES CONGRUENTES Y OPORTUNAS.**
- **CREAR Y DESARROLLAR ORGANIZACIONES.**
- **DIRIGIR LOS TRABAJOS CON PRECISION**
- **APLICAR AMPLIAMENTE LA CREATIVIDAD.**
- **APOYARSE EN LA INFORMATICA.**
- **EJERCER Y DELEGAR LA AUTORIDAD.**
- **ADMON. DE NATURALEZA PREVENTIVA Y CORRECTIVA.**

## HABILIDADES TECNICAS, COMUNICACIÓN ASERTIVA.

**O B J E T I V O S:**

- **DESARROLLAR LA HABILIDAD DE COMPETENCIA EN LA BUENA COMUNICACIÓN, INCORPORANDO ACTITUDES ETICAS QUE PERMITAN RESPONDER EFICIENTEMENTE A LAS DEMANDAS DE SU ENTORNO PROFESIONAL Y SOCIAL.**
- **UNA IDEA O UN MENSAJE, POR MAS GRANDIOSO QUE SEA, SI NO SE DA A CONOCER DE NADA SIRVE, HASTA QUE SE TRANSMITE, COMPARTE Y SE ENTIENDE POR LOS DEMAS.**
- **LA COMUNICACIÓN EFICAZ ES EL PROCESO A TRAVES DEL CUAL SE COMPARTE UN MENSAJE, UNA IDEA, O UN SIGNIFICADO.**
- **LA COMUNICACIÓN SE CLASIFICA EN FORMAL E INFORMAL:**
- **FORMAL; LA CUAL SE ORIGINA EN LA ESTRUCTURA FORMAL DE LAS ORGANIZACIONES, Y FLUYE A TRAVES DE LOS CANALES ORGANIZACIONALES. EJ:. LA CORRESPONDENCIA, LOS OFICIOS, INSTRUCTIVOS, MEMORAMDUM, MANUALES ETC.**
- **INFORMAL: LA CUAL SURGE DE LOS CANALES INFORMALES DE LA ORGANIZACIÓN, Y NO SIGUE CANALES NORMALES. EJ: OPINIONES, COMENTARIOS, CHISME EN SENTIDO NEGATIVO Y MAL FUNDADO.**

**COMO MANEJAR Y MEJORAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA.**

- **SIENDO UNA PERSONA ASERTIVA.**
- **ASERTIVIDAD, ES IGUAL A AUTOESTIMA ELEVADA.**
- **AUTOESTIMA, ES IGUAL AL LOGRO DE OBJETIVOS. SEGURIDAD**

- **LA PERSONA ASERTIVA ES LIBRE, PARA MANIFESTARSE A TRAVES DE LAS PALABRAS Y ACTOS; REVELA QUE QUIERE, QUIEN ES, QUE SIENTE Y QUE PIENSA.**
- **ATREVERSE A HABLAR CON PERSONAS DE TODOS LOS NIVELES, AMIGOS, EXTRAÑOS, Y FAMILIARES, EN FORMA ABIERTA, FRANCA DIRECTA Y ADECUADA.**
- **TENER UNA ORIENTACION ACTIVA EN LAVIDA, IR TRAS LO QUE SE QUIERE Y HACER QUE LAS COSAS SUCEDAN.**
- **ACTUAR DE UN MODO RESPETABLE Y RESPONSABLE. ACEPTAR SUS PROPIAS LIMITACIONES Y CONSEGUIR LO QUE SE QUIERE, CONSERVANDO SU RESPETO PROPIO.**

**ASERTIVIDAD: SIGNIFICA AFIRMAR, CONFIANZA EN SI MISMO, COMUNICACIÓN SEGURA, EFICIENTE, Y ELEVADA AUTO=ESTIMA**

## DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRACION Y LIDERAZGO.

- **SE PIENSA QUE LA ADMINISTRACION Y EL LIDERAZGO SON LO MSMO, SIN EMBARGO EXISTEN GRANDES DIFERENCIAS QUE TODO DIRECTIVO DEBE CONOCER.**
- **EN ESENCIA, EL LIDERAZGO ES UN CONCEPTO MAS AMPLIO QUE LA ADMINISTRACION. ES UNA CLASE DE LIDERAZGO, LA CUAL ESTA REGIDA POR M E T A S ORGANIZACIONALES.**
- **EL LIDERAZGO EXISTE CADA VEZ QUE ALGUIEN GUIA E INFLUYE EN LA CONDUCTA DE UN GRUPO O INDIVIDUO, CUALQUIERA QUE SEA LA RAZON.**
- **LA ADMINISTRACION, BUSCA LA INTEGRACION SISTEMATICA Y ESTRUCTURAL, Y DEJA DE PONER EL ACENTO EN LA EXPANSION PARA PONERLO EN LA SEGURIDAD. DESARROLLA Y EJERCE LO QUE EL LIDER DETERMINA, Y SE ENCARGA DE QUE SE LOGRE EL OBJETIVO.**
- **EL ADMINISTRADOR ES QUIEN TRABAJA DIRECTAMENTE CON LAS PERSONAS Y EMPLEA OTROS RECURSOS PARA ALCANZAR LOS O B J E T I V O S DE LA ORGANIZACIÓN QUE REPRESENTA; ASI, COORDINA LAS LABORES DE LOS DEMAS SIN EJECUTARLAS EL M I S M O.**

# DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRADOR Y L I D E R

| A D MI N I S T R A D O R | L I D E R |
|---|---|
| ♦ A D M I N I S T R A. | ♦ I N N O V A |
| ♦ C OP I A. | ♦ C R E A |
| ♦ MANTIENE. | ♦ DESARROLLA |
| ♦ M A N D A. | ♦ CONVENCE |
| ♦ ACEPTA LA REALIDAD. | ♦ INVESTIGA LA RELIDAD |
| ♦ ENFOQUE A SISTEMAS Y ESTRUCTURA. | ♦ ENFOQUE EN LA GENTE |
| ♦ C O N T R O L. | ♦ C O N F I A N Z A. |
| ♦ C O M O Y C U A N D O. | ♦ QUE Y POR QUE |
| ♦ HACE LAS COSAS BIEN. | ♦ HACE LAS COSAS BIEN. |
| ♦ DA LA HORA. | ♦ CONSTRUYE RELOJES. |

## FUNCIONES DEL LIDER EJECUTIVO Y DEL LIDER GERENTE.

| LIDER EJECUTIVO | LIDER GERENTE |
|---|---|
| ♦ Determina todo lo que debe dirigirse | ♦ Se encarga de esta dirección |
| ♦ Es quien idea la empresa | ♦ Determina lo que debe hacerse. |
| ♦ Delega los puestos necesarios para alcanzar Los resultados deseados. | ♦ Aprende como elaborar los Presupuestos. Obtiene las Aprobaciones correspondientes y mide el avance del trabajo. |
| ♦ Establece los requisitos. | ♦ Cumple los requisitos. |
| ♦ Genera dinero, conduciendo al equipo Hacia las oportunidades para ir Acumulando riqueza. | ♦ Administra los recursos. |
| ♦ Mantiene su vista en el objetivo real. Pero sin dejar de estar al tanto acerca de Lo que sucede afuera. | ♦ Planea y organiza en relación con las metas. |
| ♦ Comprende la necesidad de cada uno de Los componentes del proyecto y delega. | ♦ Administra a través de un buen Enfoque de sistemas. |
| ♦ Oye, ve y siente todo. | ♦ Informa y da elementos para la toma de decisiones. |
| ♦ Se limita a los aspectos que pueden Comprenderse. (Misión, Visión, Rumbo) | ♦ Puede hacerse cargo de cualquier cosa. |
| ♦ Establece una visión amplia de la Org. Y de Su propósito. | ♦ Proporciona o sugiere elemento Elementos para crear una Cultura organizacional. |
| ♦ Se asegura de que todo mundo sabe lo que Debe hacer. | ♦ Se encarga de mantener la Visión de la empresa. |
| ♦ Reconoce sus limitaciones antes de Proyectarse en las limitaciones de sus Gerentes. | ♦ Se encarga de mantener la Visión de su empresa. |
| ♦ Crea un entorno que hace que las personas Se entreguen a fondo en su trabajo. | ♦ Selecciona al personal adecuado Para cada puesto. |

# M I S I O N  Y  V I S I O N  DEL  D I R E C T I V O.

♦ **TODO DIRECTIVO, LIDER, EMPRESARIO O EJECUTIVO DEFINE SU MISION Y DETERMINA SU VISION. SIN ESTOS DOS ELEMENTOS NO TIENE DEFINIDO HACIA DONDE VA O CUAL ES SU CAMINO.**

## ► M I S I O N:

**Es la finalidad específica de una organización que la distingue de otra de su mismo tipo. La MISION es la finalidad mas amplia que cada organización elige para si misma. La misión es la razón de ser de la empresa, persona u organización.**

**Básicamente la Misión es el propósito o razón de existir de una organización. ¿Cuál es su ramo o actividad? ¿Quién es? ¿ A que se dedica? En ella se describe a la organización en términos de las necesidades de los clientes a quienes pretende satisfacer, los bienes o servicios que se ofrecen y los mercados que se persiguen en ese momento o se tiene previsto perseguir en el futuro.**

## ► V I S I O N:

**Es la definición del futuro construida sobre los deseos mas elevados. No olvidando que en el futuro es donde se pasara el resto de los días, y que todo lo que se es capaz de soñar, se es capaz de conseguir.**

**La visión es un compromiso que todo directivo tiene que cumplir, al hacerse una promesa y mantenerla o establecerse una meta y trabajar para alcanzarla. Con el compromiso de mantener siempre firme su compromiso empezando a establecer una integridad que proporciona la conciencia de autocontrol, El coraje y la fuerza de aceptar mas responsabilidades.**

**Al diseñar una visión se asume un compromiso por el que se debe luchar, que obliga a conseguirlo y por tanto evita el desanimo y las excusas que se suelen utilizar para justificar no hacer lo que se debería haber hecho. Es responsabilidad del directivo hacer participe al grupo de la visión de la empresa o institución.**

## VALORES EN LAS HABILIDADES DEL DIRECTIVO.

**Los lideres, Administradores o Ejecutivos tienen valores éticos y morales. Los valores son convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia personal o social.**
**Estos valores se reflejan y transmiten en forma directa o indirecta cuando se ejerce un puesto directivo, por lo cual al hacer referencia a HABILIDADES DIRECTIVAS no se puede dejar de hablar de valores**

# MISION, ROLES, VALORES Y PRINCIPIOS

## ►P R I M E R O E S L O P R I M E R O.

# U N I D A D II

# 2. INTELIGENCIA EMOCIONAL

## 2.1. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA D I R E C C I O N.

### ♦ I N T E L I G E N C I A:

**Facultad Del hombre para: Entender, comprender, y Resolver todo tipo de Problemas.**

### ♦ E M O C I O N A L

**Estado afectivo que transforma de un modo momentáneo, pero brusco el equilibrio de la estructura psicofísica de todo individuo, como respuesta a un acontecimiento inesperado y que tiene una significación particular en cada quien y puede ser:**

**INTENSA Y BREVE** **AGRADABLE O DOLOROSA**

**Y se encuentran ligadas emocionalmente a la necesidad y a la motivación.**

## 2.2. INTELIGENCIA INTERPERSONAL EMPATIA.

**♦E M P A T I A: Comunicación afectiva con los demás.**

**Capacidad para captar con facilidad las necesidades y los sentimientos de los demás.**

**Cualidad por la cual una persona puede sentirse en el lugar de otra persona, adoptar su marco de referencia y comprender objetivamente sus sentimientos y su conducta.**

## 2.3. LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.

### ♦ L I D E R A Z G O:

**Es el arte de i nfluir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecusion de objetivos en pro del bien comun.**

**Su fin es servir a las personas y a su comunidad.**

**Objetivo: Hacer uso del liderazgo a través de sus habilidades y fortalezas como lidear para desarrollarlas.**

**El líder como toda persona, enfrenta múltiples problemas que se agravan cuando no son entendidos; por que muchas veces no se le da un sentido amplio, a la vida y al trabajo; el significado de ser alguien, de tener un trabajo y con ello varias responsabilidades; ser el conductor en una organización en la que existen múltiples**

**dificultades; a menudo los problemas se juntan y se sienten abatidos sin lograr sobreponerse, pero la solución se tiene muchas veces al frente y no se da cuenta de ello; controlar el ego, actuar con actitud mentalidad positiva, con despego, siendo siempre responsables, dando el ejemplo y aprendiendo de los demás son solo algunas de las herramientas que permitirán mejoraras para liderar el cambio en un entorno altamente competitivo, globalizado donde las organizaciones que sobrevivan serán aquellas donde sus integrantes principalmente logren un entendimiento profundo del ser y la persona así como permanentemente adquieran conocimientos.**

# P R O L O G O

**A la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción.**

**El líder ha de convencer y conmover.**

**No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder.**

**Ha de ser además capaz de actuar.**

**El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.**

**Todos los jefes realmente poderosos que se conocen poseen gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en si mismos.**

**Les impulsa un sueño que les permite arrastrar a los demás.**

**Todos miraron más allá del horizonte, y unos ven con más claridad que otros.**

**Estas frases encierran una gran dosis de experiencia.**

**Sirvan pues, estas frases, que a pesar de su brevedad, están enfocadas hacia el denominado liderazgo, en forma muy concreta, para continuar el estudio de este fenómeno social que vivimos especialmente en nuestro país.**

# L I D E R A Z G O

**¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia.**

**Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta.**

**De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:**

**1) Como cualidad personal del líder y**

**2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.**

**Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.**

## EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

**En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa.**

**El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.**

**Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.**

**Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.**

**Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.**

**Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que se tiene.**

**Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen se que busca en lros líderes la seguridad que proporcionaba el símbolo paterno.**

**Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.**

**Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.**

**Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.**

**Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.**

**Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalecen en la sociedad o la imagen del líder ideal.**

**Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.**

**Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes , tienen mejor criterio , interactúan más, trabajan bien bajo tensión , toman decisiones , atienden a tomar el mando o el control , y se sienten seguros de si mismos.**

## EL LIDERAZGO COMO FUNCION DENTRO DE LA ORGANIZACION

**Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.**

**Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."**

**Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.**

**Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.**

**Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.**

**La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.**

**Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.**

**Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.**

**El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.**

**Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.**

**El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.**

**El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo , comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.**

**El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.**

**Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.**

**Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.**

**Ya que se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.**

**Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.**

**Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.**

**En síntesis, " El líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."**

**Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una excelente organización o situación especifica.**

## EL PODER DEL LIDERAZGO

**El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.**

**El control de medio constituye lo que llamamos poder.**

**¿Cuales son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.**

**“Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades. "**

**Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les esta dando más de lo que ellos aportan.**

**Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.**

**En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá.**

**Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.**

# A P E N D I C E

## CARACTERISTICAS DE UN LIDER

**En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.**

**Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos**

**(Individuos súper especializados).**

**Aunque no todas las elites poseen técnicos. Entendemos el líder por las siguientes características.**

**A) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.**

**B) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).**

**C) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.**

**Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.**

**D) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.**

**Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.**

**E) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.**

## EL PODER CARISMATICO

**Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.**

**Debe entenderse por " carisma " la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe caudillo, guía o líder.**

**El modo no habría de valorarse objetivamente, la cualidad en cuestiones, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo**

**que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa, es como se valora por los dominios " carismáticos ", por los adeptos.**

**Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio.**

**Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad.**

**Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indigencia y la esperanza.**

**La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.**

**El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia, y menos que nada una burocracia profesional.**

**Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales, ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al príncipe de la guerra el séquito, al jefe en general los " hombres de confianza".**

**No hay ninguna colocación, ni destitución, ni carrera ni ascenso, sino solo llamamiento por el señor, según su propia inspiración, fundada en la calificación carismática del vocablo.**

**La dominación carismática se opone, en cuanto fuera de lo común y extra cotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal, patrimonial o estamental.**

**Lo dicho apenas necesita aclaración, vale lo mismo para el puro dominador carismático plebiscitario (el imperio del genio de Napoleón, que hizo de plebeyos, reyes y generales) que para los profetas o héroes militares.**

**El carisma puro es específicamente extraño a la economía constituye, donde aparece, una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima**

**Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos, lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho.**

**El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición A diferencia de la fuerza igualmente revolucionaria de la ratio que, o bien opera desde fuera por transformación de los problemas o circunstancias de la vida, o bien por el intelecto.**

**El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.**

# INTELIGENCIA EMOCIONAL

**En un lenguaje claro y accesible, que presenta los conceptos hasta ahora consagrados por la psicología, que daban prioridad al intelecto, y muestra como la inteligencia emocional puede ser fomentada y fortalecida en todos , y como la falta de la misma puede influir en el intelecto y arruinar una carrera.**

**Como comprensión del propósito y la fuerza de las emociones, un ejemplo de heroísmo demuestra el papel del amor altruista y de todas las otras emociones sentidas en la vida humana.**

**Sugiere que nuestros sentimientos más profundos, nuestras pasiones y anhelos, son guías esenciales, y que nuestra especie debe gran parte de su existencia al poder que aquellos tienen sobre los asuntos humanos. Ese poder es extraordinario**

**Una visión de la naturaleza humana que pasa por alto el poder de las emociones es lamentablemente miope. A pesar de estas limitaciones sociales, las pasiones aplastan a la razón una y otra vez. Esta característica de la naturaleza humana surge de la arquitectura básica de la vida mental.**

**Para bien o mal, nuestra valoración de cada encuentro personal y nuestras respuestas al mismo están moldeadas no solo por nuestro juicio racional o nuestra historia personal, sino también por nuestro lejano pasado ancestral. En nuestro repertorio emocional, cada emoción juega un papel singular, como quedo revelado por sus características sintonías biológicas. Los investigadores están descubriendo mas detalles fisiológicos acerca de como cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de repuesta:**

**Con la ira, con el miedo, con el amor, con la felicidad, el disgusto, la sorpresa, una función importante es la tristeza. Estas tendencias biológicas a actuar están moldeadas además por nuestra experiencia de la vida y nuestra cultura. El prolongado periodo de la evolución en el que estas respuestas emocionales fueron forjadas represento sin duda la realidad mas dura que la mayor parte de los humanos soporto como especie después de los albores de la historia conocida. Esas mismas presiones habían hecho que nuestras respuestas emocionales fueran tan valiosas para la supervivencia.**

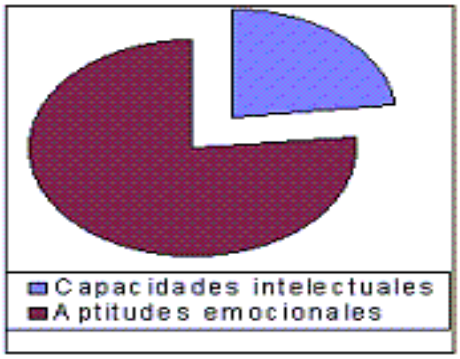
**Se dice que tenemos dos mentes, estas dos formas fundamentalmente diferentes de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. La dicotomía emocional/racional se aproxima a la distinción popular entre" corazón" y "cabeza", saber que algo esta bien "en el corazón de uno" es una clase de convicción diferente. Estas dos mentes, la emocional y la racional, operan en ajustada armonía en su mayor parte, entrelazados sus diferentes formas de conocimiento para guiarnos por el mundo.**

**La parte más primitiva del cerebro, compartida con todas las especies que tienen un sistema nervioso mínimo, es el tronco cerebral que rodea la parte superior de la medula espinal. Esta raíz cerebral regula las funciones vitales básicas como la respiración y el metabolismo de los otros órganos del cuerpo.**

**La presentación de ideas practicas para padres y maestros, y las innovadoras estrategias que se plantean ayudaran a erradicar la violencia y otros rasgos negativos que son la causa de muchos males que aquejan a nuestra familia y sobre todo en nuestra sociedad.**

## ¿Sabes cuál es el Cociente de Exito?

**Una investigación realizada a nivel mundial arrojó un resultado sorprendente y vinculado a nuestro Cociente de Éxito: el mismo se debe un 23% a nuestras capacidades intelectuales, y un 77% a nuestras aptitudes emocionales.**




**¿Por qué a algunas personas les va mejor en la vida que a otras?**

**¿Por qué algunas, con alto coeficiente intelectual y que se destacan en su profesión, no pueden aplicar esta inteligencia en su vida privada, que va a la deriva, del sufrimiento al fracaso?**

**¿Y por qué otras con un alto Cociente Intelectual terminan trabajando para otras que tienen un CI más bajo, pero que saben conectarse, influir y relacionarse mejor?**

**La respuesta está en las emociones y en la capacidad para entenderlas y manejarlas: la Inteligencia Emocional es parte de nuestra inteligencia global, una parte a menudo negada y desdeñada, opacada por el brillo de la razón y del Cociente Intelectual, más fácil de definir y de medir.**

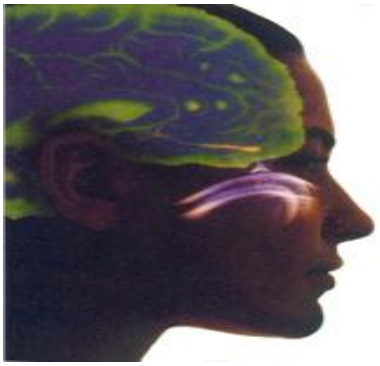
## PROCESO DE PENSAMIENTO Y CREATIVIDAD

## "Las Emociones en la toma de decisiones"

**Aunque no nos guste admitirlo, en última instancia todas las decisiones se toman emocionalmente. La información y el razonamiento lógico nos colocan en mejor situación para ejercer nuestras emociones. Por lo tanto, podemos identificar la base emocional de nuestra decisión.**

**Las tres emociones más importantes que, intervienen en la decisiones, son:**

**1. Temor 2. Codicia 3. Pereza**



## LAS EMOCIONES Y EL DINERO

**" Si el temor te hace a ti prisionero en uno de los cuadrantes financieros, yo *"La Inteligencia Emocional"*. Explica el viejo enigma de por qué las personas a quienes les va bien académicamente en la escuela, no siempre les va bien financieramente en el mundo real".**

## P R O G R A M A

**El programa está basado en una investigación que ya cuenta con la experiencia de la Inteligencia Emocional.**

## LOS SENTIMIENTOS

**"La historia de nuestra vida está relatada por la voz de las emociones que se van sintiendo mientras se viven. Por otro lado, los sentimientos definen en forma más directa y completa que nada, y cuando uno se vuelve más genuinos en la expresión emocional, cambian las percepciones que la gente tiene de cada quien".**

**.....**

**"Hablar de sentimientos ayuda a los niños a estar capacitados para controlarlos y a no ser irreflexivos. Se ha comprobado que el hecho de hablar sobre las propias emociones tiene un efecto sedante sobre el sistema nervioso."**

**.....**

**Según se demuestra en estudios del cerebro, las emociones intervienen en cada decisión que se toma.**

**.....**

**'Bajo la clave adecuada, uno puede decir cualquier cosa; bajo la clave equivocada, nada vale. Acertar con la clave es lo esencial'.**

**.....**

**Un sistema educativo integral ha de incorporar al currículo las grandes líneas de la educación emocional: desde la definición y reconocimiento de cada emoción, hasta las habilidades para gestionarlas, pasando por el ejercicio de la empatía, la emoción clave en el dominio de las emociones sociales.**

**.....**

**"Somos criaturas sociales. Nuestra supervivencia depende de entender las acciones, intenciones y emociones de los demás.**

**'Sabemos demasiado y sentimos muy poco. Al menos, sentimos muy poco de esas emociones creativas de las que surge una buena vida'.**

## "EL FASCINANTE MUNDO DE NUESTRAS EMOCIONES'

## La Inteligencia Emocional y la *'Década del Cerebro'*

**El enorme auge de obras acerca de las emociones, se explica en parte porque los noventa fueron declarados, como la Década del Cerebro para impulsar la investigación, encontrar solución para enfermedades como la depresión o el Alzheimer y "aumentar el conocimiento público de los beneficios de la investigación sobre el cerebro". En estos diez años la producción científica arroja un saldo de más de 250.000**

**trabajos sobre el cerebro y 25.000 sobre las emociones, con un beneficio en términos de conocimiento que nadie discute.**

**"Ha sido un periodo de tremendos avances en la comprensión de la conducta, la emoción y la enfermedad mental. Se han dado grandes pasos en el conocimiento de las regiones cerebrales involucradas en la emoción, se ha empezado a comprender cómo los estados emocionales afectan al cuerpo y a la salud, y se han desarrollado nuevas tecnologías para visualizar el cerebro en pleno funcionamiento".**

## SI EL PASADO HUBIERA SIDO DIFERENTE

**Si el pasado hubiese sido diferente, se habría observado a nuestro padre escuchando en forma satisfactoria y afectuosa a nuestra madre cuando le expresaba sus frustraciones y decepciones.**

**Habríamos observado a nuestra madre confiando en nuestro padre y compartiendo sus sentimientos abiertamente, sin desaprobarlo y sin echarle culpas.**

**Habríamos experimentado el hecho de ver que una persona podría sentirse perturbada sin rechazar a nadie con desconfianza, manipulación emocional, desaprobación, prevención, condescendencia o frialdad.**

**A lo largo de nuestros años de crecimiento habríamos estado gradualmente en condiciones de dominar nuestras emociones del mismo modo en que dominábamos la facultad de caminar o las matemáticas. Habría sido una habilidad aprendida como caminar, saltar, cantar, leer y efectuar el balance de nuestra chequera.**

**Pero no sucedió así para la mayoría de nosotros. Por el contrario, pasamos años – los primeros de nuestra vida, cruciales para nuestra educación intelectual y emocional- aprendiendo a comunicarnos en forma insatisfecha y a ignorar, manejar mal o reprimir nuestras emociones.**

**Por el hecho de que carecemos de educación para comunicar nuestros sentimientos, nuestras relaciones no alcanzan el máximo potencial de armonía y sinergia que podrían alcanzar.**

**Para poder entender hasta qué punto resulta esto difícil, considere tus respuestas a las siguientes preguntas:**

1. **¿Cuando te sientes enojado o resentido, ¿cómo expresas amor si, mientras Estabas creciendo, tus padres o bien discutían o bien evitaban conscientemente la discusión?**

2. **¿Cómo logras que tus hijos te escuchen sin gritar ni castigarlos, si tus padres gritaban y te castigaban para mantener el orden?**

3. **¿Cómo pides más apoyo si, aun siendo niño, tu te sentiste permanentemente desatendido y decepcionado?**

**4. ¿Cómo te abres y compartes tus sentimientos si temes ser rechazado?**

**5. ¿Cómo le hablas a tu pareja si tus sentimientos dicen "te odio"?**

**6. ¿Cómo dices "lo lamento" si, de niño, eras castigado por cometer errores?**

**7. ¿Cómo puedes admitir tus errores si le temes al castigo y al rechazo?**

**8. ¿Cómo puedes mostrar sus sentimientos si, de niño, eras permanentemente rechazados o juzgado por sentirte perturbado o por llorar?**

**9. ¿Cómo se supone que pidas lo que quieres si, de niño, te hacían sentir mal por querer más?**

**10. ¿Cómo se supone siquiera que sepa lo que está sintiendo si tus padres no tenían el tiempo, la paciencia o la sabiduría para preguntarte cómo te sentías o qué era lo que te molestaba?**

**11. ¿Cómo puedes aceptar las imperfecciones de tu pareja si, de niño, sentías que debías ser perfecto para merecer amor?**

**12. ¿Cómo puedes escuchar los sentimientos de dolor de tu pareja si nadie escuchaba los tuyos?**

**13. ¿Cómo puedes perdonar si tu no eras perdonado?**

**14. ¿Cómo se supone que llores y alivies tu dolor y tu pesar si, de niño, te decían siempre 'No llores' o ¿Cuándo vas a crecer?'**

**15. ¿Cómo puedes escuchar la decepción de tu pareja si, de niño, te hacían sentir responsable por el dolor de tu madre mucho antes de que pudieras comprender que tu NO eras responsable?**

**16. ¿Cómo puedes escuchar la ira de tu pareja si, de niño, tu madre o tu padre te adosaban a ti sus frustraciones a través de gritos y exigencias?**

**17. ¿Cómo te abres y confías en tu pareja, si las primeras personas en las que confiaste con tu inocencia te traicionaron de alguna manera?**

**18. ¿Cómo se supone que puedes comunicar tus sentimientos en forma respetuosa y afectuosa si no has tenido la práctica de dieciocho años sin la amenaza de ser rechazado o abandonado?**

**La respuesta a estas dieciocho preguntas es la misma:**

**Es posible aprender sobre nuestras emociones, desarrollando tu cociente emocional, pero tienes que trabajar para ello.**

# U N I D A D III
# ADMINISTRACION DEL TIEMPO

## 3.1. ADMINISTRACION DEL TIEMPO

**Es el arte de hacer que el tiempo sirva para beneficio de las personas y de las sociedades, ya que el tiempo no existe en si, afirma que la administración del tiempo es la administración de si mismo; el manejo adecuado de los recursos de todo orden, ya que no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo. Administrar el tiempo es administrar la vida; malgastar el tiempo es malgastar la vida.**

**EL ARTE NO ES UNA COSA, SINO UN MEDIO DE SABER EXPRESARSE.**

**OBJETIVO: Adquirir habilidades que permitan aprender a administrar el tiempo y e l del equipo de trabajo.**

**(EL QUE NO ES CAPAZ DE ADMINISTRAR EL TIEMPO, NO ES CAPAZ DE ADMINISTRAR NADA)**
**"LA CLAVE DEL EXITO, CONSISTE EN TENER Y DISPONER DEL TIEMPO EN FORMA BIEN ADMINISTRADA, SACANDO PROVECHO DE TODO"**

**(REALIZAR UN PLAN DE TRABAJO, DE QUE ES LO QUE HACEN EN UN DIA QUE TIENE 24 HORAS.)**

**E J E M P L O:**

**EMPLEAS 8 HORAS AL DIA PARA DORMIR NORMAL.**
**EMPLEAS 8 HORAS AL DIA PARA TRABAJAR NORMAL.**
**EMPLEAS 2 HORAS APROX. EN TRASNPORTE, COMIDAS Y ASEO**
**EMPLEAS 4 HORAS PARA ESTUDIAR.**
==========
**TOTAL 22 HORAS, QUE LE HACES AL TIEMPO QUE TE SOBRA?**

- **Administrar el tiempo es el arte de hacer que el tiempo sirva para beneficio de las Personas y de las sociedades.**
- **El tiempo es la vida se procesa y se construye, se extiende y hacia el final se acorta.**

## 3.2. MATRIZ DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO. (ESTA EN CADA QUIEN)

**DEPNDE DE CADA QUIEN COMO HAGA USO DE SU TIEMPO, DE AHÍ PARTE LA IMPORTANCIA DEL TIEMPO, QUE SE BASA EN LOS SIGUIENTES FACTORES:**

- **IGUALITARIO: TODOS TIENEN LA MISMA OPORTUNIDAD DE DISFRUTAR EL T I E M P O.**
- **INELASTICO: NO SE PUEDE RECORTAR O AMPLIAR EL DIA TIENE 24 HORAS.**
- **INDISPENSABLE: PARAEL DESARROLLO DECUALQUIER ACTIVIDAD SE NECESITA EL TIEMPO.**
- **INSTITUIBLE: EL TIEMPO NO SEPUEDE REPONER.**
- **INEXORABLE: EL TIEMPO TRANSCURRE, SUCEDA LO QUE SUCEDA.**

## 3.3.ENFOQUES SOBRE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

**Todos los enfoques representan una contribución importante, desde el punto de vista ordenado para encontrar lo que se desea.**

**La Organización de las tareas; La organización de las cosas; y la organización de las personas, ayudan en cuanto a que aportan un gran esfuerzo económico a la claridad mental y el orden.**

**Una desventaja puede presentarse si se dedica el mayor tiempo a la organización y se descuida la producción, ambas actividades tienen que combinarse con orden.**

**Para desempeñarse con efectividad en el mundo actual se tiene que dominar ciertas habilidades básicas por ejemplo:**

- **Usar un planificador o una agenda de citas.**
- **Confeccionar listas de asuntos pendientes.**
- **Fijarse metas y alcanzarlas en el tiempo programado.**
- **Delegar responsabilidades de apoyo a la operación.**
- **Organizar en tiempos el horario de trabajo.**
- **Dar prioridad a lo mas importante.**

**Enfoques más importantes:**
**Organización ordenadamente.**
**Responsabilidad elevando la productividad independiente.**
**Compromiso y concentración.**
**Prioridad de las circunstancias en orden superior.**
**Potencializacion al fomentar el hacer humano.**
**Habilidad para administrar el tiempo, efectividad.**
**Armonía, al cumplir con los compromisos contraídos.**
**Autoconciencia, naturaleza y origen de lo actos.**

## 3.4. LOS ENEMIGOS DEL TIEMPO.

**El ocio es un extraño ladrón que te roba tus momentos mas preciosos cuando los conviertes en ociosos, el se va y te hurta toda la riqueza del tiempo y te deja miserable al robarte los momentos mas preciosos.**

**No son tantas Las horas que tienen valor, sino el modo como se haga uso de ellas, la vida se mide mas bien por su intensidad que por su duración.**

**Administrativamente se llama enemigos destiempo a todos aquellas interrupciones, actitudes, ruidos o sistemas deficientes que roban el tiempo o perjudican a la planeacion del tiempo. Por ejemplo:**

**FACTORES**

| EXTERNOS | INTERNOS |
|---|---|
| ♦ Interrupciones por teléfono | No saber decir no. |
| ♦ Visitas inesperadas. | Agenda de Visitas. |
| ♦ Interrupciones por visitas | Programar actividades |
| ♦ Exceso de reuniones | Bitácora de seguimiento |
| ♦ Liderazgo deficiente. | Delegar autoridad |
| ♦ Reuniones no programadas | Programación. |
| ♦ Falta de motivación y disciplina. | Orden en las actividades |

## 3.5. PERSONALIDAD DEL EJECUTIVO EXITOSO CON EL TIEMPO.

**La personalidad del ejecutivo y directivo que sabe administrar el tiempo es resultado de cómo actúa administrativamente con su equipo de trabajo, no es buen administrador quien tiene su escritorio lleno de papeles, El buen administrador refleja su verdadera Personalidad como ejecutivo exitoso, al saber como y exactamente delegar en forma oportuna cualquier caso que le llegue a su escritorio y que requiera atención necesaria, si esta en sus manos, le da solución inmediata, sino la canaliza en su momento a quien le corresponda darle su atención y su seguimiento adecuado para una solución favorable al mismo y con el rumbo muy atinado y exacto para su atención.**

**MANUAL DE HABILIDADES DIRECTIVAS.**

# U N I D A D  IV

# C R E A T I V I D A D

## OBJETIVO:

**Contribuir al desarrollo de la creatividad de los estudiantes para que sean de mente mas abierta, de libre pensamiento y de actuar, espontáneos, imaginativos, sensibles y seguros de si mismos, a través del entendimiento de que la creatividad propia y de los demás es una capacidad humana educable, además de identificar la importancia que la creatividad tiene en el ámbito profesional.**

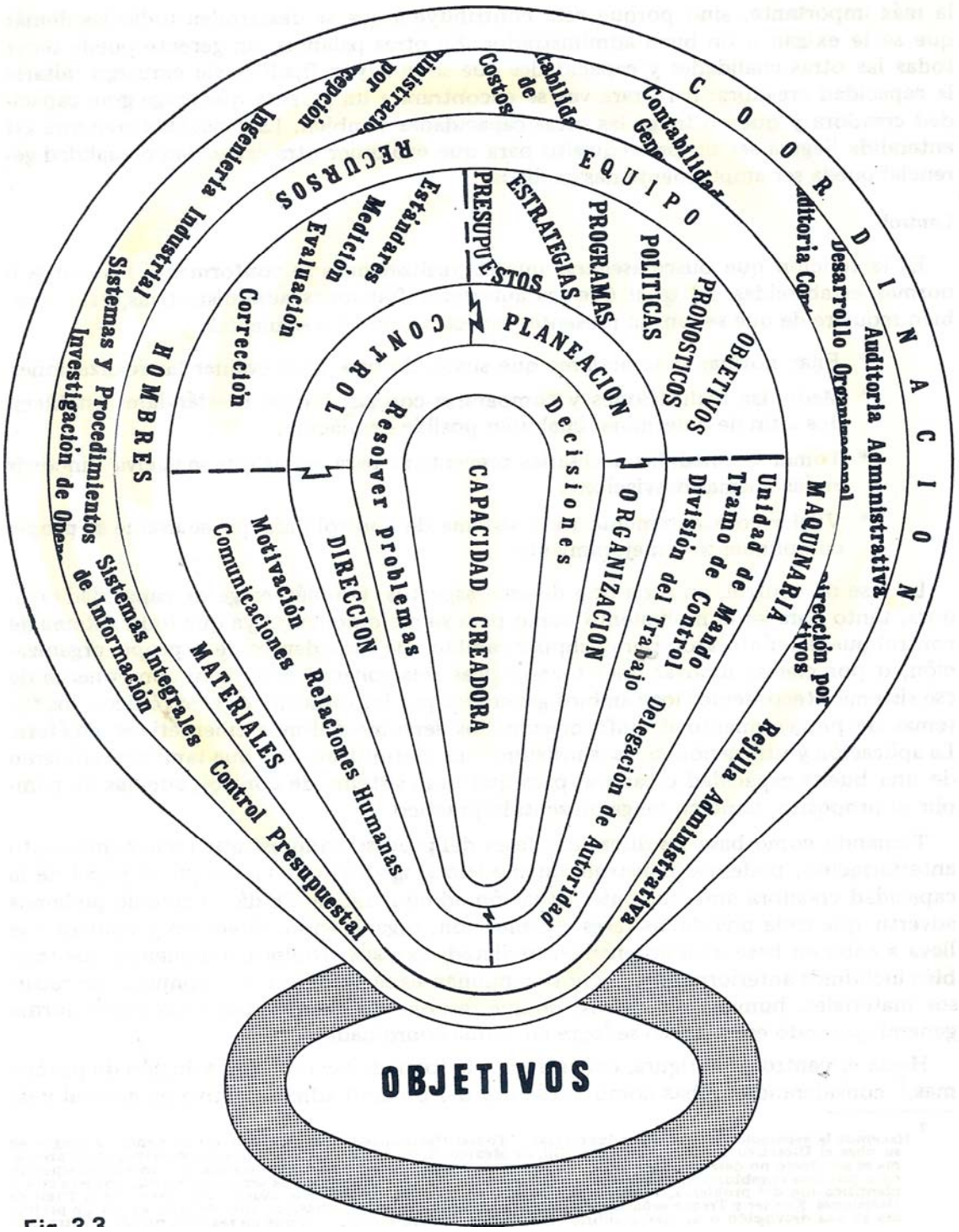



Fig. 3.3

**MANUAL DE HABILIDADES DIRECTIVAS.**

**La Creatividad es una Habilidad imprescindible para saber crecer, vivir, relacionarnos y desempeñar diversas actividades en la familia, el trabajo, la escuela, los amigos y la comunidad. Permite realizarse, es una cualidad que se encuentra dentro de cada ser humano.**

**DEFINICION:**
**La Creatividad es la producción de una idea, un concepto, una creación de un descubrimiento de algo nuevo, original y útil, que satisfaga sus necesidades.**

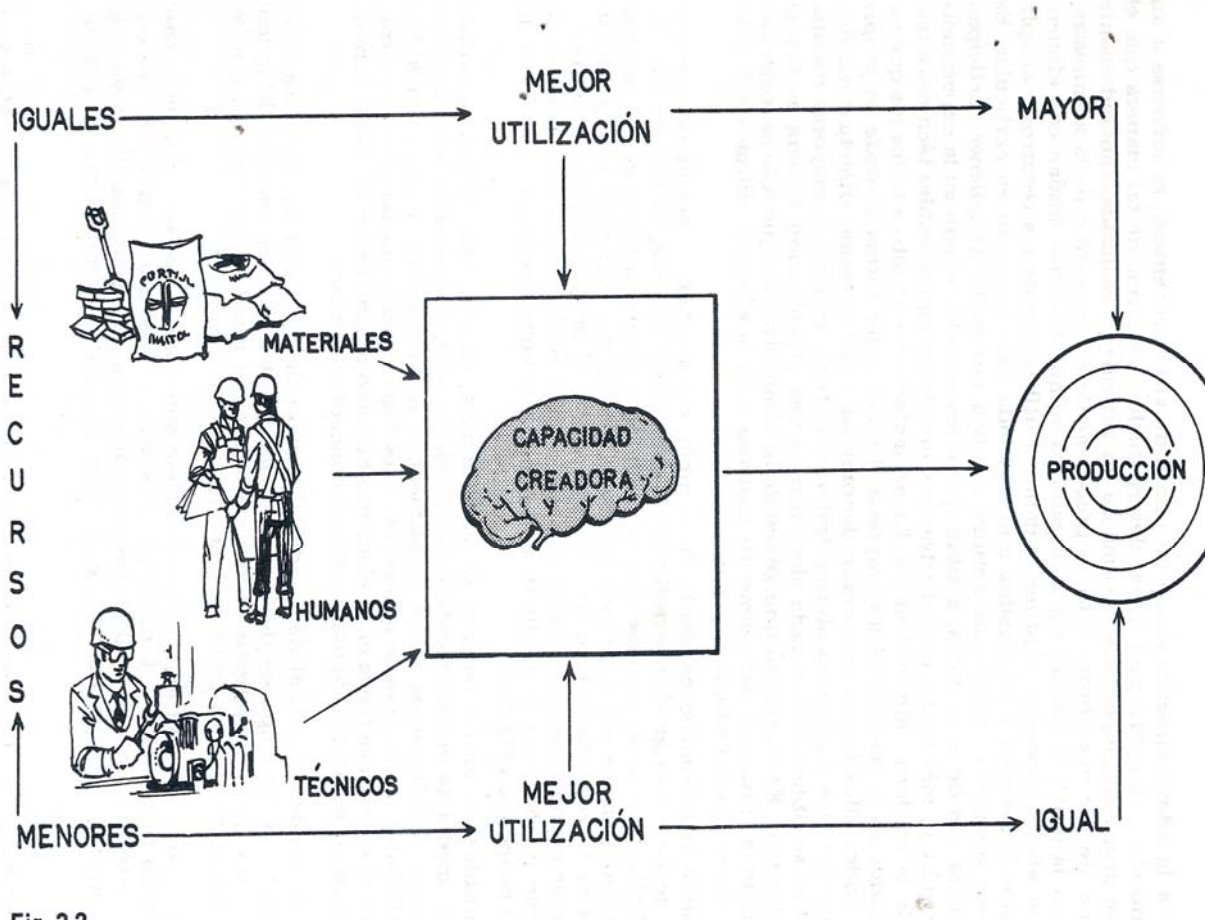
**Conocimientos en general**
**Experiencias prácticas**
**Problemas a resolver**
**D a t o s a i s l a d o s**
**I n f o r m a c i o n**
**C o r a z o n a d a s**
**P e r c e p c i o n e s**

**MENTE → IDEAS**

**Conocimientos en general**
**Experiencias prácticas**
**Problemas a resolver**
**D a t o s a i s l a d o s**
**I n f o r m a c i o n**
**C o r a z o n a d a s**
**P e r c e p c i o n e s**

**MENTE RAZONADORA → JUICIO JUICIOS**

**MENTE CREATIVA → IDEAS IDEAS**




**MAESTRO DR. ALEJANDRO BARBA CARRAZCO.**

# LA CREATIVIDAD

Este es un espacio que pretende dar un nuevo y esencial punto de vista sobre la creatividad. Aquí encontrarás la posibilidad de conocer y comprender la importancia de la creatividad en la vida y en los negocios – una nueva manera de ver y hacer las cosas, una manera de conocerse a si mismo profundizando en cuestiones esenciales para luego ser trasladadas a los actos creativos, además encontrarás la posibilidad de aprender a usar tu creatividad, partiendo de la base que todos tenemos las herramientas necesarias para ser creativos.

## ES UN CAMINO DE ENCUENTRO, APRENDIZAJE, DESCUBRIMIENTO E ILUMINACIÓN CREATIVA.

## LA COMPRENSION DE LA CREATIVIDAD

La creatividad, todavía, es un tema muy vago y confuso, que parece abarcar una enorme cantidad de actividades y personas. Ser creativo significa, literalmente, hacer algo que antes no existía y creatividad es la facultad para crear.

Ahora bien, crear algo que no existe no es suficiente. Luego le asignamos cierto valor al resultado, de modo que lo nuevo debe tener valor (ser útil y factor diferencial en mi quehacer). En ese punto es donde podemos empezar a hablar de creatividad.

Sabemos ahora que un producto creativo no debe ser ni obvio ni fácil, sino que debe tener algún rasgo singular o raro. Ahora cuando introducimos conceptos como "inesperado" o "cambio" empezamos a tener una visión diferente de la creatividad.

La palabra "creatividad" abarca una amplia gama de destrezas y competencias diferentes. Y nos vamos a preparar para cambiar conceptos y percepciones.

### *CONCEPTO:*

Idea, representación mental de una realidad, un objeto o algo similar.- Pensamiento expresado con palabras.- Opinión, juicio, idea que se tiene sobre algo.- Aspecto, calidad, título.

### *PERCEPCION:*

Sensación interior que resulta de una impresión material, captación realizada a través de los sentidos.

Conocimiento, aprehensión de conceptos e ideas.- percepción extra sensorial. La que se produce sin mediación normal de los sentidos.

Se Puede considerar que la creatividad es misteriosa, por que observamos que se producen ideas nuevas pero no sabemos bien de donde han salido. Pero lo cierto es que no existe una "caja negra" de donde de vez en cuando aparecen ideas brillantes.

Conocer como funciona el sistema imaginario, no hace mas creativos, pero da la pauta del potencial que tenemos y como lo podemos usar. ¿Qué es? ¿Cómo funciona? ¿Para que sirve? Es el gran paso para entender la naturaleza de la creatividad.

## PREÁMBULO DE LA CREATIVIDAD

La creatividad es un tema del que casi todos alguna vez hablan, pero del que muy pocos se involucran enserio con ella. Hablar de creatividad, no significa ejercerla.

Esto significa que no por decir que tenemos una empresa creativa, eso sea del todo cierto. Generalmente no hay empresas creativas, hay solo algunas personas creativas dentro de las organizaciones.

Particularmente creo que lo que mata a la creatividad, son las creencias de las personas, los juicios que existen sobre ella. Pues la gran mayoría cree, todavía hoy año 2006, que la creatividad es una iluminación que llega así por que si – Que se nace creativo – O peor aun, que la creatividad es solo para los artistas o publicistas.

Estas creencias son las que hacen que la gente no se ocupe de la creatividad o la postergue. Pero hay una razón de peso a favor de la creatividad, nadie niega su existencia ni su importancia. Todo el mundo sabe que los creativos son los que cambian la humanidad. Y desde ahí vamos a partir para introducir la creatividad en todos los órdenes de la vida y en todos los niveles y en todas las edades.

Todos necesitamos de creatividad, de modo que está en todos nuestros actos. Precisamente por estas razones suele suceder que la creatividad no es campo específico de nadie y por eso nadie hace nada. Nada sucederá en la creatividad si no hay alguien que la provoque.

La creatividad no es magia, pero se le parece, por la manifestación que tiene, por la forma de aparecer, pero el previo a la iluminación es sueños, metas, trabajo, concentración, pruebas, errores, intentos, frustraciones, más trabajo y mucha motivación.

La motivación es la disposición de una persona para detenerse y enfocar la atención sobre determinado punto, es crear un motivo y comprometerse con este.

**MOTIVACIÓN= EL MOTIVO QUE NOS LLEVA A LA ACCIÓN.**

A partir de allí, solo se necesita tiempo, esfuerzo y atención, pues la voluntad de aplicar la creatividad, ya existe.

***"LA CREATIVIDAD ES LA INTELIGENCIA DE LOS SENTIDOS".***

## LA PRACTICIDAD DE LA CREATIVIDAD

Si una empresa o persona tienen un problema lo mejor que pueden hacer es cambiar la forma en que se vienen haciendo las cosas, y aunque parezca una solución simple, casi nadie lo hace. Así entonces, empiezan las "soluciones mágicas" - reducción de costos, programas de calidad, cursos de liderazgo, contratación y recontratación de servicios, etc.

Producir viejos productos con mejor calidad, no siempre es una salida decorosa. Lo que se suele aplicar generalmente son viejas soluciones a nuevos problemas.

**Jóvenes la competencia no espera, NUNCA. ¡A CAMBIAR! ¡A CREAR!**

# ¿QUÉ ES LA CREATIVIDAD?

**En principio, la creatividad es otra de las cualidades esenciales de la vida, de los seres vivos. Ciñéndonos a la creatividad humana, parece claro que todas las personas son creativas en mayor o menor medida, al igual que pasa con la inteligencia o la belleza.**

**Cuando el lenguaje utiliza este concepto como adjetivo se está refiriendo a una persona que presenta esta cualidad con especial relevancia respecto al resto o al término medio de la población. ¡*Seguramente una persona poco creativa sea mucho más creativa en términos absolutos que un gato muy creativo*!**

**Por eso la creatividad es un subconjunto de la inteligencia, entendiendo ésta como conjunto de funciones relacionales básicas o elementales, asociadas a un alto grado de fiabilidad; es decir, un subconjunto este caso particular de la inteligencia condicional. En sentido estricto, este último requisito es esencial para la inteligencia, si las funciones cerebrales encargadas de efectuar las relaciones lógicas se equivocan a menudo no serían inteligencia, serían otra cosa que yo denomino intuición o, si se equivocan casi siempre, ausencia de inteligencia.**

**Dicho subconjunto estará formado por aquellas funciones que facilitan la creación, diseño, invención, imaginación, etc. de nuevos conceptos o ideas.**

**La exigencia del requisito de alta fiabilidad para la creatividad es paradójica porque no parece que se pueda aplicar la misma justificación de "*gravedad del posible error*" que he utilizado al establecerlo para la inteligencia.**

**No sólo un error no sería grave en los procesos creativos sino que los fallos se consideran normales. Sin embargo, dado que la creatividad requiere efectuar varias operaciones sucesivas para llegar a existir, si las funciones elementales cometen errores es poco probable que el resultado final pueda ser bueno; nos podríamos encontrar con creaciones nuevas fruto del azar pero no de la creatividad.**

**No obstante, no hay que olvidar que la delimitación conceptual absoluta no es fácil, como se ha citado también anteriormente, el lenguaje se caracteriza precisamente por lo contrario. En determinados casos de creaciones artísticas importantes, es generalmente admitida la posibilidad de que una de las causas importantes sea la existencia de una función defectuosa en la percepción sensorial.**

**Por otra parte, si pensamos en el subconjunto concreto de las funciones de lo que es creatividad nos daremos cuenta de que se trata de funciones especialmente complejas de la inteligencia; es decir, como si hablásemos de paquetes de funciones más elementales de la inteligencia en los que todas ellas deben**

**funcionar con un alto grado de fiabilidad. Por lo tanto, no se trata tanto de que la función compleja (creatividad) no produzca errores sino de que las partes o funciones elementales (inteligencia) no los produzcan.**

**En definitiva, a la pregunta de *¿Qué es la creatividad?* se puede responder que estaría formada por funciones complejas o paquetes de funciones básicas de la inteligencia que soportan las capacidades de:**

- **Efectuar extrapolaciones y estimaciones del resultado, dadas las relaciones existentes.**
- **Comprensión de los límites de los parámetros involucrados en las relaciones y su efecto sobre las mismas.**
- **Detectar el cambio de relación provocado por un cambio de los parámetros, dicho de otro modo, implicaciones cualitativas por cambios cuantitativos.**
- **Manejo simultáneo de varias dimensiones.**
- **Realizar cambios de variable, de escala o de modelo, alterar los nuevos parámetros y volver a la variable, escala o modelo inicial en el punto adecuado a los cambios correspondientes de los parámetros originales. Es decir, los conceptos relativos a los diferentes tipos de aplicaciones definidos en las matemáticas de conjuntos.**
- **Funciones relacionadas con el pensamiento estadístico avanzado tales como distinción entre valor medio y valor normal, valor diferente y valor raro. Distinción entre caso particular y valores generales.**
- **Cualquier otra que responda al concepto enunciado.**

**Lógicamente, para ser creativo en una materia determinada, no es necesario tener todas las funciones anteriores. Sin embargo, además de algunas de las funciones comunes anteriores se deberán tener tanto las capacidades elementales de la inteligencia asociadas a dicha materia como las capacidades específicas de la misma que no forman parte de la inteligencia; bien sea la música, el fútbol, la economía...**

**En consecuencia, pienso que las personas inteligentes tienen tendencia a ser creativas, siendo dicha tendencia más acusada cuanto mayor es la inteligencia; a la inversa, la tendencia también existe pero, a mi juicio no sería tan intensa.**

***¡Se puede ser muy inteligente y tener el subconjunto de funciones de la creatividad no muy operativo*! *¡Se puede ser bastante creativo y no demasiado inteligente si fallan otras funciones elementales importantes*!**

# INDICADORES PARA LA EDUCACIÓN Y EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD PROFESIONAL

**El desarrollo de las potencialidades humanas, la inteligencia, la creatividad y el talento, constituye uno de los grandes problemas globales relacionados con la educación del hombre.**

**En la actualidad nadie cuestiona la necesidad de lograr una formación técnica, tecnológica y profesional propiciadora del desarrollo de la creatividad, sin embargo, aun es insuficiente la preparación que tienen algunos profesores de especialidades técnicas para que puedan realizar transformaciones en el proceso pedagógico profesional de dichas especialidades.**

**Por otro lado, pocos currículos de las instituciones educacionales abordan estos problemas con especificidad y solidez, y pocos son, también, los cursos de postgrado que estén encaminados al logro de una formación efectiva de los profesores para el logro de este empeño.**

**Esto trae como consecuencia que algunos profesores, al desconocer las formas para evaluar la efectividad de sus estrategias metodológicas y carecer de un sistema de indicadores y técnicas para evaluar el desarrollo de la creatividad en sus estudiantes, desarrollan acciones didácticas que no se corresponden con la verdadera complejidad de la creatividad y del proceso de su desarrollo, las cuales no aportan los resultados esperados.**

**En este artículo se ofrece una caracterización de la creatividad en la formación técnica y profesional y se explican los indicadores para su estimulación y desarrollo.**

**PALABRAS CLAVES:**
**PROFESIÓN, EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO, PEDAGOGÍA PROFESIONAL, EDUCACIÓN TECNOLÓGICA, ENSEÑANZA PROFESIONALIZADA, PROFESIONALIZACIÓN, CREATIVIDAD, APRENDIZAJE, EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL, DIDÁCTICA, MÉTODOS DE ENSEÑANZA, CREATIVIDAD TÉCNICA, CREATIVIDAD PROFESIONAL, PEDAGOGÍA, INDICADORES CREATIVOS.**

## INDICADORES PARA IDENTIFICAR LA CREATIVIDAD PROFESIONAL

**Es la intención del presente capítulo presentar una síntesis sobre los distintos indicadores de la creatividad profesional, proporcionando mediante un instrumento la posibilidad de establecer un perfil diagnóstico personal de manera cuantificable**

**para el usuario, fundamentado en los estudios precedentes sobre el pensamiento, la conducta y el comportamiento creador.**

**Para evaluar estas capacidades creativas se podrán tomar dichos elementos calificando su nivel y su estado de desarrollo. Para tal fin se establecen dos formas para identificar la creatividad profesional:**

1. **Un primer nivel a manera de perfil, donde el sujeto a evaluar, de manera propia y autónoma determina su tipología de pensamiento y comportamiento sobre una situación de la cotidianidad por medio de un cuestionario.**

   **Este perfil permite una reflexión consciente, de las fortalezas y debilidades del sujeto, apreciando por cuenta propia el rasgo de sus actuaciones en una evaluación interactiva sobre los diferentes indicadores.**

   **Teniendo en cuenta que este tipo de instrumento se fundamenta en una respuesta personal sobre la cotidianidad de uso de los rasgos sobre los distintos indicadores, desde la perspectiva del sujeto evaluado, el perfil es claramente visualizado como una posición subjetiva reflexiva.**

2. **Un segundo nivel de evaluación es el relativo a la identificación de habilidades profesionales, capacidades, cualidades cognitivas, intelectuales y personales; este test se fundamenta en la habilidad resolutoria del individuo.**

**Permite una neutralidad participativa del usuario y un dominio del evaluador sobre el instrumento. Califica los niveles creativos en cuanto a los diferentes indicadores, aisladamente sin intervención del evaluado.**

**Basándonos en la diversidad de indicadores descritos y con la expectativa de involucrarlos en lo posible en su totalidad desarrollando un instrumento en el primer nivel; se han reagrupado los indicadores señalados en varios parámetros, a partir de la coincidencia y divergencia de los distintos autores y experimentaciones personales de fortalecimiento y diagnóstico, realizadas en los medios educativos.**

**Se han sistematizado 14 indicadores creativos que a consideración del autor son los más relevantes y sintetizan los diferentes listados extraídos del panorama del capítulo anterior.**

**LOS INDICADORES A DESARROLLAR SON LOS SIGUIENTES:**

Originalidad. Iniciativa. Fluidez. Divergencia. Flexibilidad. Sensibilidad. Elaboración. Autoestima. Motivación. Independencia. Pensar técnico. Innovación. Invención. Racionalización.

**A CONTINUACIÓN SE EXPLICAN LOS INDICADORES:**

**ORIGINALIDAD:**

**DEFINICIÓN:** Es la capacidad del individuo para generar ideas y/o productos cuya característica es única, de gran interés y aportación comunitaria o social.

**PARÁMETROS**

- Novedad (apartarse de lo habitual).

- Manifestación inédita (descubrir algo no conocido).
- Singularidad (lo único apropiado y genuino).
- Imaginación (creación mental de nuevas realidades).

**DESARROLLO:** La técnica y la tecnología por naturaleza contemplan la originalidad y requieren por esencia para su manifestación de expresiones novedosas y genuinas en sus concepciones. La originalidad requiere de especialidad y desprevención; es necesario un conocimiento para generar otro y amplitud de rango en el pensamiento técnico para la creación profesional.

**PERSPECTIVAS:** En la medida que se den acciones y resultados originales el mundo cambia, se transforma, se renueva. La importancia de la originalidad radica en ser fuente de recurso para el hombre. La originalidad está íntimamente relacionada con el concepto de evolución; un nuevo descubrimiento, una nueva creación, un nuevo significado, es un nuevo paso en el trayecto evolutivo de la especie humana, cada descubrimiento, creación o significado, serán la base para nuevas realidades y éstas para otras nuevas.

**BARRERAS:** Los adultos no asimilan la producción original y expresión divergente de las manifestaciones infantiles, desalentando a los menores.

La burla, el descrédito y la represión a las "locuras", a lo informal, a lo nuevo.

El apego a las costumbres, a la normalidad y al convencionalismo.

**FORMAS DE ESTIMULACIÓN**: La reflexión de actitudes, comportamientos y hábitos de conducta cotidiana, en las diferentes actividades y funciones del hombre, buscando formas nuevas de respuesta y solución.

La realización de concursos y actividades de innovación, ingenio e inventiva, cambiando patrones, marcos de referencia y paradigmas.

## INICIATIVA:

**DEFINICIÓN** Es la actitud humana para idear y emprender actividades, para dirigir acciones, es la disposición personal para protagonizar, promover y desarrollar ideas en primer término.

**PARÁMETROS**

- **Liderazgo (acción de gestión y conducción).**
- **Anticipación (capacidad de previsión y visualización).**
- **Naturalismo (expresión de espontaneidad e improvisación de calidad).**
- **Vanguardia (acción y reacción inmediata, liderar procesos).**
- Intuición (**percepción** anticipada, orientación preconciente).

DESARROLLO: La educación y la administración empresarial han ideado nuevos modelos innovativos: constructivismo, calidad total, prospectiva, planeación estratégica, etc. Todos ellos incorporan un elemento en común: la iniciativa como factor de desarrollo y de cambio.

La iniciativa en la gestión económica, social y tecnológica ha determinado acercamientos, convivencias, armonía y logro en distintas acciones de significación universal.

**PERSPECTIVAS:** Al poseerse iniciativa se generan con agilidad las acciones, se cuenta con recursos inmediatos, con capacidad libre de respuesta y resolución. La iniciativa genera dinamismo y actividad, competencia y recursos para la acción.

**BARRERAS:** El desequilibrio de los afectos, la inestabilidad grupal y personal y la desconfianza generalizada.

- La envidia del ser humano fruto de una frustración e inseguridad.
- El miedo al fracaso, al ridículo y al rechazo, la apatía y la falta de entusiasmo.

## FORMAS DE ESTIMULACIÓN

- La formulación permanente de retos profesionales, competencias grupales de solución creativa de problemas profesionales, dinámicas participativas, ejercicios de agilidad y espontaneidad de reacciones.
- La expresión conceptual mediante la representación improvisada y laboratorios de simulación de acciones.
- Educación en valores de convivencia y análisis reflexivos personales de fortalezas y debilidades. Reconocimiento de la condición y la acción humana y el papel del hombre en la sociedad.

# FLUIDEZ:

**DEFINICIÓN;** Es la capacidad para producir ideas en cantidad y calidad de una manera permanente y espontánea. Es el proceso de generación de descubrimientos que no se interrumpen. Es la productividad del pensamiento técnico en la búsqueda de contradicciones y la solución de problemas profesionales.

## PARÁMETROS

- **Variedad y agilidad de pensamiento funcional, relaciones sinápticas.**
- **Repentismo (rapidez para responder situaciones imprevistas).**
- **Postjuicio (creación libre de requisitos).**
- **Expresión (capacidad de percibir el mundo y expresarlo).**

**DESARROLLO:** Las comunicaciones, el transporte, el marketing, la educación, la gerencia empresarial, etc., han generado múltiples y diversas formas de expresión. La ingeniería muestra la variedad y versatilidad de los instrumentos, sería interminable la lista de aparatos y dispositivos de medición que el hombre tiene a su servicio.

**PERSPECTIVAS:** La búsqueda de alternativas y la variedad de soluciones a un reto permite comparar, analizar puntos de vista diferentes, avizorar posibilidades, aporta mayor objetividad en la selección y elección. Su importancia se centra en la disponibilidad y amplitud de recursos para la solución de problemas.

**BARRERAS :** El afán desmedido de ser prácticos, aferramiento a ideas base y la dificultad de percibir relaciones remotas o de investigar lo obvio.

El constante "aterrizamiento" al que nos vemos obligados desde nuestra infancia, la imperativa adaptación a las rutinas diarias, el hábito incontrolado, la ansiedad y mediatez de las soluciones.

**FORMAS DE ESTIMULACIÓN:** Ejercitación constante del pensamiento técnico en función de solución de retos profesionales, en la búsqueda de mayor cantidad de ideas insólitas como convencionales que solucionen problemas profesionales.

Ocupar permanentemente la mente en búsqueda de diferentes alternativas, en el uso de diferentes métodos, en la asociación nutrida y permanente

**DIVERGENCIA:**

**DEFINICIÓN;** Es la capacidad del individuo para analizar lo opuesto, para visualizar lo diferente, para contrariar el juicio, para encontrar caminos diferentes.

La divergencia es el tránsito por las ideas de la problematización.

## PARÁMETROS

- **Espíritu crítico (búsqueda y contraposición de argumento)**
- **Reflexión (reconsideración del pensamiento).**
- **Metodologías alternativas (posibilidad hacia nuevos paradigmas).**
- **Pensamiento lateral (alternativa de llegada y de encuentro).**

## DESARROLLO

La ampliación del conocimiento profesional se ha basado en buena parte en la acción divergente.

Producto de la convicción y la visión de caminos y alternativas se han generado innumerables invenciones y descubrimientos.

Las ciencias técnicas han sido por excelencia divergentes, es casi un requisito para nuevos proyectos y productos.

## PERSPECTIVAS

La divergencia proporciona la duda, el examen, la reflexión y el análisis desde diversos ángulos y diferentes ópticas.

Busca campos de acción diferentes y nuevas salidas, es un método de liberación al método.

Estimula la visualización y la inconformidad, transforma el problema en retos profesionales.

Fortalece la objetividad al escudriñar aspectos no comunes, contrarios o diferentes, proporciona dinamismo al análisis.

La divergencia permite visualizar desde los márgenes, el interior y el exterior de un problema profesional.

## BARRERAS

- La inconformidad, el matiz, la contravía y la alternativa.
- La persona divergente es aislada, sancionada socialmente, discriminada y eliminada.
- El conformismo, el convencionalismo, el mal hábito y el conductismo.
- El miedo a la confrontación y a la argumentación antagónica.
-

## FORMAS DE ESTIMULACIÓN

- Ejercicios de simulación, nuevos usos y creación de objetos insólitos.
- Diseño de elementos en condiciones no acostumbradas.

- Desarrollo de situaciones no convencionales.
-

- **FLEXIBILIDAD:**

- **DEFINICIÓN;** Es la capacidad del individuo para organizar los hechos dentro de diversas y amplias categorías. Es la capacidad de modificación, de variación en comportamientos, actitudes, objetos, objetivos y métodos.

## PARÁMETROS

- Reflexión (volver a examinar).
- Argumentación (apertura y confrontación de ideas, globalización y pluralismo).
- Versatilidad (amplitud de criterio y facilidad de adaptación).
- Proyección (capacidad de delinear y afrontar el futuro).

## DESARROLLO

El individuo gracias a su flexibilidad ha producido transformaciones, las grandes invenciones en buena parte se han caracterizado por la ruptura de los paradigmas, métodos y orientaciones de los planteamientos iniciales, en busca de nuevos caminos y fronteras no satisfechos con las fronteras existentes.

Los momentos de desarrollo tecnológico han implicado esta flexibilidad para pasar de soluciones y hechos consagrados, a la posibilidad de nuevas formas y maneras de conocimiento profesional.

## PERSPECTIVAS

La flexibilidad es importante por la objetividad de apreciación para la toma de decisiones. Una respuesta producto del análisis de diferentes alternativas, enfoques y perspectivas, tiene la posibilidad de ser más acertada que una respuesta vista desde un solo ángulo.

Una respuesta es más objetiva por la oportunidad de la confrontación y el examen de la argumentación. La flexibilidad provee distintas perspectivas y caminos, es una fuente de recursos y pilar creativo.

## BARRERAS

- Los estereotipos predominantes en nuestro medio, los hábitos no fijados y el enfatizado conductismo a lo largo de los procesos de desarrollo y de educación.
- La ausencia de convivencia, afecto, comprensión y solidaridad, la paralización del pensamiento, el sectarismo, la prevención y la hostilidad.

## FORMAS DE ESTIMULACIÓN

- Enumeración de la variedad de consecuencias sobre una acción específica.
- Búsqueda de diversidad de asociaciones sobre un hecho u objeto.
- Riqueza de argumentación sobre un hecho o alternativa de solución.
- Búsqueda de argumentos para los diversos factores de un hecho.

-

## SENSIBILIDAD:

**DEFINICIÓN;** Es la capacidad del individuo para percibir y expresar el mundo en sus múltiples dimensiones. Es la capacidad de identificación con una situación o problema planteado, es la concentración y compenetración con la acción.

## PARÁMETROS

- Percepción (impresión del sentido).
- Expresión (formas de manifestar las ideas).
- Permeabilidad (impacto de la impresión).
- Concentración (pensamiento profundo y enfocado a la penetración).
- Identificación y empatía, función social, compromiso y participación.

## DESARROLLO

La sensibilidad es propia de los individuos creadores.

En las ciencias técnicas para resolver un problema profesional es necesario penetrarlo, sentirlo, conocerlo y subjetivizarlo.

En la medida que exista una debida preparación, reexaminación, profundización sobre una situación o problema, con mayores juicios y asociaciones podremos abordarlo.

## PERSPECTIVAS

La posibilidad de utilizar plenamente los diferentes sentidos en función de un mismo propósito para percibir y expresar los acontecimientos de la cotidianidad, nos faculta de herramientas para el análisis y la comunicación.

En otro orden, la capacidad de formular un problema profesional nos posibilita su conocimiento y búsqueda de diferentes particularidades.

Por otra parte, la concentración y compenetración ante un reto profesional nos involucra y nos compromete en su solución.

## BARRERAS

- La rutina al hábito y el ritmo poco reflexivo de vida.
- No se dispone ni provee del tiempo necesario para captar los mensajes exteriores.
- La pérdida de afecto, de ternura, de solidaridad y amor al prójimo.

## FORMAS DE ESTIMULACIÓN

- Cultivar el amor, el afecto y la ternura.
- Incentivar los sentidos mediante ejercicios sonoros, de observación y acción táctil.
- Uso simultáneo de diferentes sentidos en función de un mismo objetivo.

## ELABORACIÓN:

- **DEFINICIÓN;** Es la capacidad del individuo para formalizar las ideas, para planear, desarrollar y ejecutar proyectos. Es la actitud para convertir las formulaciones en soluciones prometedoras y acciones decisivas, es la exigencia de llevar el impulso creativo hasta su realización.

En otro sentido la elaboración es la capacidad de profundización y detenimiento en la consolidación de una idea, es la búsqueda de perfeccionamiento y precisión de la acción.

## PARÁMETROS

- Determinación (decisión, voluntad y resolución).
- Disciplina (metodización y cumplimiento).
- Persistencia (capacidad de empeño).
- Perfeccionamiento (maduración y mejoramiento).
- Orientación (organización, dirección y búsqueda).
- Fortaleza (dedicación, entereza y energía).

## DESARROLLO

La elaboración es una característica relevante de la creatividad y se puede notar por sus grandes huellas en todo desarrollo creativo.

Puede decirse con seguridad que la mayor parte de las innovaciones e invenciones han sido fruto de una esforzada elaboración.

Cada paso hacia la frontera del conocimiento profesional, hacia los márgenes de los paradigmas, hacia la creación, ha podido darse gracias a un paso anterior de conocimiento, de elaboraciones sucesivas anteriores.

La ingeniería de los materiales ha mediado la producción tecnológica, los adelantos en neurofisiología a los desarrollos de la psicología, la psicología a la educación, etc.

Las distintas experimentaciones y pruebas, ayudan al fortalecimiento de los análisis.

En general, todo proyecto y realización es producto de un proceso laborioso de precedencia.

Los conocimientos profesionales e invenciones tienen detrás de sí una huella interminable de elaboraciones preliminares.

Innumerables son los ejemplos: el pararrayos, el bombillo eléctrico, la telefonía, la fotografía, la navegación, la informática, internet, etc.

## PERSPECTIVAS

La elaboración conlleva realizaciones, transforma los propósitos en resultados, convierte la energía mental humana en energía física productiva.

La importancia de la elaboración radica en su incidencia determinante en la transformación de la naturaleza. La elaboración contribuye sustancialmente a la realización de las ideas y a la extensión de los recursos.

## BARRERAS

- El afán desmedido por el logro, la ansiedad producida por los deseos de realización, el forzamiento acelerado de la producción y la voraz practicidad de la modernidad.

- La apatía ante lo cotidiano, el escepticismo en las realizaciones, el facilismo, la negatividad y el pesimismo en las acciones.

## FORMAS DE ESTIMULACIÓN

- Exigencia de perfeccionamiento y calidad en las actividades profesionales.
- La utilización constante de métodos y técnicas de elaboración como su permanente innovación.
- Ejercicios de concentración y manualidad: modelado de figuras con variedad y riqueza de relieves, tramados manuales, dibujos utilizando diversas técnicas, elaboración de proyectos y artículos, etc.
-

- **AUTOESTIMA:**

- **DEFINICIÓN;** Es la valoración de sí mismo, la confianza de la persona en su ser, basado en el conocimiento real de sus posibilidades y potencialidades, fortalezas y debilidades, en el poder de sus convicciones y su energía, vigor y fortaleza espiritual.

## PARÁMETROS

- Confianza (seguridad en sí mismo).
- Fortaleza (entusiasmo, voluntad y persistencia).
- Estima y valoración de sí mismo.

## DESARROLLO

La convicción del poder del hombre, desde los albores de la humanidad con las manifestaciones de dominio e inteligencia expresadas en las representaciones pictóricas dominando al animal mediante su resolución y utilización de utensilios, hasta las más revolucionarias expresiones de poder físico y mental en los diferentes sucesos de la actualidad, el hombre ha mostrado su fuerza, fundamentada en la autoestima.

Las organizaciones y comunidades poseedoras de la fe y confianza en sus miembros, y de la visión para alcanzar una meta han obtenido logros de otra manera inalcanzables.

La experiencia de la solidaridad, los modelos educativos de construcción humana, los núcleos de rehabilitación y resurgimiento, todos ellos se fundamentan en el fortalecimiento de la autoestima como principio dinámico de perfeccionamiento y desarrollo.

## PERSPECTIVAS

A mayor autoestima, mayor creatividad profesional, a mayor creatividad profesional, mayor autoestima.

Se considera la autoestima como la fuerza motora e impulsora de la creatividad profesional.

Un hombre fortalecido, sólido, seguro ante las fuerzas de la incertidumbre y valorado dinámicamente por sí mismo y también por sus compañeros, convencido de su participación en el aporte del mañana, será un hombre resolutivo y configurador de su futuro.

## BARRERAS

La desvalorización del hombre en un medio utilitarista, su aislamiento y marginación como fuente de desarrollo o como principio y fin de toda acción productiva.

El proceso educativo basado en la represión, el amedrantamiento y la intimidación.

- La falta de estímulos, colaboración y participación.
- Algunos estados psicológicos fruto de una relación inestable de la interioridad con el medio.

## FORMAS DE ESTIMULACIÓN

- Mediante una actitud, una forma de vida y pensamiento.
- La reflexión y el examen del ser interno, la psicoterapia como estrategia de armonización ante el desequilibrio y el conflicto.
- El cultivo de sí mismo, con el avizoramiento y el despertar de los héroes interiores, es decir, aprendiendo a ser.
- **MOTIVACIÓN:**
- **DEFINICIÓN;** Es la relación que existe entre lo cognitivo y lo afectivo en función de solucionar el problema profesional que el alumno debe resolver.

## PARÁMETROS

- Modo de actuación profesional.
- Conducta en la escuela politécnica o en la empresa.
- Establecimiento de contradicciones entre lo conocido y lo desconocido.

## DESARROLLO

Cualquier actividad que el hombre desarrolle en la sociedad está cargada de un fuerte componente motivacional. Sin motivación no hay solución de problemas y por consiguiente no hay desarrollo ni progreso social.

Los principales descubrimientos que hoy muestra la humanidad aparecieron en condiciones de una motivación intrínseca del ser humano.

## PERSPECTIVAS

Sin motivación no hay creatividad profesional, un hombre motivado es capaz de arribar a conclusiones novedosas, ofrecer respuestas originales, proponer varias alternativas de solución a un mismo problema, o sea, que la creatividad es directamente proporcional a la motivación, por lo tanto, la motivación es el motor impulsor de la creatividad profesional.

## BARRERAS

- La carencia de estímulos, de valoración, de participación.
- El dogmatismo, el esquematismo y la rigidez.
- La apatía, el pesimismo en las tareas y el facilismo en la actividad cotidiana.

## FORMAS DE ESTIMULACIÓN

- Empleo de juegos didácticos, entretenimientos del saber y situaciones problémicas.
- Solución de problemas profesionales que revelen la contradicción técnica.

- Implicar al estudiante en el proceso de aprendizaje profesional como sujeto activo del mismo.

**INDEPENDENCIA:**

**DEFINICIÓN;** Es un rasgo de la personalidad necesario para la auto educación, es la capacidad de comprender, formular y realizar las tareas profesionales cognoscitivas según su propia iniciativa y sin ayuda de nadie.

## PARÁMETROS

Búsqueda, selección y procesamiento de la información técnica necesaria para resolver las tareas profesionales.

- Valoración crítica de los resultados obtenidos.
- Libertad para elegir vías para la realización de proyectos y tareas.

## DESARROLLO

El desarrollo de la independencia responde a una necesidad real del mundo moderno. Ningún sistema educativo puede aspirar a proporcionar en las diversas especialidades de la formación técnica y profesional, los conoci-mientos acumulados por la humanidad, menos aún, frente a los cambios y progresos de la economía actual. Es necesario dotar al futuro graduado con las capacidades, conocimientos técnicos y habilidades profesionales esenciales a su trabajo, y especialmente enseñarlo a aprender por sí solo.

## PERSPECTIVAS

La función principal del profesor de especialidades técnicas y del instructor de la empresa no es sólo transmitir conocimientos técnicos a los estudiantes sino desarrollar al máximo sus capacidades intelectuales y prácticas, sus hábitos y habilidades profesionales, para lo cual debe planificar, organizar, orientar, dirigir, controlar y evaluar las actividades que realizan los alumnos, con el fin de que puedan autodirigir y controlar su aprendizaje profesional, aun cuando hayan terminado sus estudios y se enfrenten a la vida laboral.

De manera que la independencia es condición de la creatividad, no es posible un resultado creativo sin que exista un alto nivel de independencia en el proceso de la creación.

## BARRERAS

- El ofrecimiento de patrones, modelos y normas de conducta y de realización de las actividades.
- La planificación, preparación y organización de los puestos e instrumentos de trabajo.
- La ausencia de autocontrol de los resultados del trabajo y de autoevaluación del mismo.

## FORMAS DE ESTIMULACIÓN

- Mediante la creación de situaciones problémicas profesionales que estimulen la actividad cognoscitiva.
- Enseñar a razonar y a estudiar.
- Variar la correlación entre las actividades del profesor e instructor y las de los alumnos, a favor de estos últimos.
- Incrementar paulatinamente el grado de complejidad de las tareas profesionales y de los materiales técnicos de estudio.

- **PENSAR TÉCNICO:**

- **DEFINICIÓN;** Es la forma de pensar y razonar del estudiante de especialidades técnicas, en función de diseñar proyectos y solucionar problemas profesionales.

## PARÁMETROS

- Imaginación.
- Capacidad de previsión y visualización.
- Expresión de espontaneidad.
- Improvisación.
- Percepción anticipada.
- Agilidad de pensamiento funcional.
- Pensamiento lateral.

## DESARROLLO

Desde la antigüedad, los grandes descubrimientos técnicos están asociados a la forma de pensar de los descubridores. Los creadores tuvieron primero que imaginarse el objeto, pensarlo, para luego expresarlo y materializarlo.

## PERSPECTIVAS

No es posible lograr el desarrollo de la creatividad profesional sin un pensamiento técnico coherente armónicamente estructurado, con una gran dosis de imaginación, reflexión y divergencia.

El pensar técnico es el primer peldaño que conduce a la creatividad profesional.

## BARRERAS

- Estimulación de patrones o modelos de respuesta o actuación sin antes explorar.
- Ausencia de actividades grupales de diversos tipos, procedimientos lúdicos y círculos de reflexión y debate profesional.
- Crítica a las ideas y respuestas originales y productivas.

## FORMAS DE ESTIMULACIÓN

- Utilizar un lenguaje coloquial y un estilo fácil e informal.
- Evitar el exceso de enjuiciamiento y criticismo que inhiban la participación de los diferentes miembros del colectivo.
- Utilizar métodos productivos de enseñanza que estimulen el razonamiento y la imaginación.
- Hacer uso en mayor medida de interrogantes provocativas y sugerentes.
-

- **INNOVACIÓN:**

- **DEFINICIÓN;** Es la habilidad para el uso óptimo de los recursos, la capacidad mental para redefinir funciones y usos. Es la cualidad para convertir algo en otra cosa, de lograr nuevos roles.

## PARÁMETROS

- Asociabilidad (asociación de ideas por función).
- Análisis (capacidad de descomposición).
- Curiosidad (atención e interés por lo desconocido).
- Conocimiento de fortalezas y debilidades de los productos y de los procesos.

## DESARROLLO

La innovación es la historia de la apropiación de recursos de la humanidad, hoy todavía sin explicación en algunos acontecimientos: Las estatuas de Abu-Simbel, las Pirámides de Egipto, las esculturas de Pascua o los trazados de Nasca.

En otros órdenes: los viajes al espacio, la comunicación, la fertilidad en el desierto, la supervivencia en condiciones de muerte, la medicina alternativa, la parapsicología, etc., son apenas algunas muestras de la innovación del hombre.

## PERSPECTIVAS

Dar posibilidad a la redefinición es optimizar y multiplicar la función de lo diseñado, es proyectar la acción a la multiplicidad. Redefinir es posibilitar la recuperación de sistemas y elementos, es potenciar su eficiencia.

La importancia de la innovación radica en la disposición de nuevos y mayores recursos para el hombre, es densificar la actividad humana con mayores instrumentos.

## BARRERAS

- La visión unifuncional, la conformidad, la inasociabilidad y la negligencia.
- Los padres castigan a sus hijos cuando éstos quieren darle nuevos usos a los juguetes y a los elementos caseros, de ahí que el deseo de redefinición de los pequeños sobre los objetos sea bloqueado.
- La rigidez de paradigmas y nuestra parálisis paradigmática.

## FORMAS DE ESTIMULACIÓN

- Ejercicios permanentes de redefinición de usos sobre objetos convencionales.
- Visualización de caras y ángulos no acostumbrados de diferentes objetos.
- Utilización de ideas que motiven la redefinición.
- Cambio constante y deliberado de las preposiciones en las ideas.
- Uso de la analogía y la metáfora en la búsqueda de soluciones.
- Asociación forzada de términos para la redefinición.
- Hacer listados de objetos insólitos.
- Determinación de hechos y reformulación de problemas profesionales con antelación a la solución.
-
- **INVENCIÓN:**

**Definición;** Es la capacidad de resolución eficaz, en concordancia con la disposición de recursos.

## PARÁMETROS

- Abstracción (reunión y elección de las características esenciales de una situación, pensamiento u objeto).
- Análisis (fraccionamiento de una realidad en sus partes).
- Síntesis (reunión y organización de elementos significativos de una realidad).
- Inventiva (capacidad de ingeniar, interactuando con las diferentes características del pensamiento y comportamiento creador).

## DESARROLLO

La invención del ser humano determina el porvenir de la especie. Gracias al poder de abstracción, análisis y síntesis, de ingenio e inventiva, el ser humano se ha desarrollado.

El adelanto científico y tecnológico es fruto de la inventiva, como el fundamento epistemológico y filosófico su esencia.

## PERSPECTIVAS

La inventiva es la respuesta del hombre al reto de la naturaleza, el motor de evolución de la especie, toda acción de invención es indicio de prevalecimiento y permanencia.

La importancia de la inventiva en el hombre radica en el poder de adecuación de una medio inhóspito a un medio beneficioso para sí y la colectividad. Esta capacidad para salir adelante en armonía con los recursos, de resolución de problemas profesionales, es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre.

## BARRERAS

- Ausencias metodológicas, deficiencias de aprendizaje, bajos niveles de conocimiento, utilización asincrónica de las funciones cerebrales o subutilización de las mismas, traumatismos psicológicos, deficiencia en la ejercitación de destrezas y habilidades profesionales.
- El papel de usuarios en el que estamos insertados en ocasiones, la poca participación como proveedores, constructores o planificadores, la pasividad y el conformismo en nuestra cotidianidad.
- La convicción de que todo o casi todo está inventado o que intentar el futuro no es cuestión de intervención del hombre.

## FORMAS DE ESTIMULACIÓN

- Procesos constructivistas de la educación, acción comunicativa y participativa, fundamentación del conocimiento profesional, el estudio y la actualización permanente.
- Desarrollo y sincronía de nuestras funciones cerebrales, equilibrio funcional de la mente y el cuerpo, el desarrollo de nuestra conciencia, la apertura de los rangos en los diferentes estilos cognitivos, el control del hábito, utilización de métodos y técnicas creativas.
- La combinación armónica de los diferentes indicadores de la creatividad: originalidad, iniciativa, flexibilidad, sensibilidad, elaboración, etc.
- **RACIONALIZACIÓN:**
- **DEFINICIÓN:** Es la solución correcta de un problema profesional que se califica nueva y útil para el individuo o el colectivo que la logra, y que su aplicación aporta un beneficio técnico, económico o social.

## PARÁMETROS

- Espíritu crítico.
- Metodologías alternativas.
- Capacidad de delinear y afrontar el futuro.
- Conocimiento de fortalezas y debilidades de los productos y de los procesos.
- Capacidad de descomposición.

## DESARROLLO

Muchos resultados creativos obtenidos por la humanidad se deben a las acciones racionalizadoras del hombre.

La racionalización ha sido un componente impulsor de la creatividad a lo largo del desarrollo de la humanidad.

## PERSPECTIVAS

Dar posibilidad a la racionalización es optimizar y multiplicar la función del producto, es lograr la proyección hacia la multiplicidad y la polivalencia.

La racionalización es muy importante para el desarrollo de la creatividad profesional.

## BARRERAS

- Frenar la independencia de pensamiento y acción.
- Utilizar expresiones de autoritarismo o de permisividad nociva.
- No reconocer ni valorar las realizaciones individuales originales.
- Censurar el error y el fracaso.
- No tolerar el juego libre de ideas.

## FORMAS DE ESTIMULACIÓN

- Incitar a la fantasía y la imaginación.
- Valorizar y utilizar las ideas y los productos creativos.
- Incitar convenientemente la confianza y las potencialidades del estudiante.
- Estimular la expresión libre de ideas, la proyección y la creación de productos originales.

## C O N C L U S I O N E S

Aunque son muy embrionarios los criterios aquí expuestos, criticables y rechazables en algunos casos, constituyen una sólida base para continuar reflexionando y encontrando posibles soluciones a las complejas situaciones que enfrenta la Educación Técnica y Profesional actual.

No existe un instrumento válido para evaluar la creatividad profesional en cualquier tipo de estudiante, en cualquier especialidad, no hay un instrumento que pueda ser utilizado para evaluar todos los aspectos significativos de la creatividad en la escuela politécnica.

La creatividad profesional no puede ser improvisada de un día para otro, en su estimulación y desarrollo interactúan muchos factores de diversa índole, por lo tanto, Tiene un carácter personológico.

Una de las vías más importantes para la estimulación y el desarrollo de la creatividad profesional es la solución de problemas docentes profesionales.

Todavía es insuficiente la preparación que tienen algunos docentes para que puedan realizar transformaciones con el fin de lograr una Educación Técnica y Profesional propiciadora del desarrollo de la creatividad profesional en los estudiantes.

Los estudiantes de las especialidades técnicas y los instructores de las entidades productivas deben aplicar instrumentos específicos para identificar las potencialidades creativas, en correspondencia con la especialidad que estudian.

Los discentes deben utilizar problemas profesionales (contables, financieros), que tengan un carácter **heurístico, y holistico,** con el fin de facilitar el proceso de desarrollo de la creatividad profesional.

# UNIDAD V
# TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

**DENTRO DE LOS FUNDAMENTOS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS UNO DE LOS MÁS IMPORTANTE ES LA COMUNICACIÓN:**

## ♦ L A C O M U N I C A C I Ó N.

**ES EL PROCESO A TRAVES DEL CUAL SE COMPARTE UN MENSAJE, UNA IDEA O UN SIGNIFICADO.**

## ♦ OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN:

**DESARROLLAR LA HABILIDAD DE COMPETENCIA EN LA COMUNICACION, INCORPORANDO ACTITUDES QUE PERMITAN RESPONDER EFICIENTEMENTE A LAS DEMANDAS DE SU ENTORNO PROFESIONAL Y SOCIAL.**

**Un mensaje o una idea, que no se comparte, no sirve si no es bien transmitida y entendida por los demás.**

**El tema de la comunicación término que refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular.**

**El proceso de la comunicación se da a través de una fuente (información), la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación.**

**Los ejemplos donde la mala comunicación puede causar situaciones trágicas como lo es en un aeropuerto, algunas situaciones que nos pueden impedir una buena comunicación son el ruido un mal canal, que el emisor use un tipo de codificación y el receptor lo decodifique de otra forma en este caso en particular por la cultura, las costumbres etc.**

**Existen direcciones en la comunicación:**
**Puede realizarse de manera descendente que va de los puestos gerenciales a los niveles más bajos, por ejemplo el notificar a los operarios de producción que debido a su esfuerzo la empresa logro grandes utilidades y que se llevaran a la bolsa un bono esta noticia se les hará llegar a través de un memorando;**
**la comunicación además se lleva a cabo de manera ascendente, de manera contraria a la anterior; por ejemplo: que las personas de un puesto inferior hagan llegar sus quejas o sugerencias a su jefe inmediato a la dirección general si así lo requiere el caso.**

**Otra forma de comunicarse es de manera lateral que es aquella que se da entre los mismos miembros del grupo.**

**Existen canales de comunicación que se presentan dentro de una organización las redes formales que son aquellas que se relacionan a las actividades de la empresa y se lleva a cabo de manera descendente. Y la red informal que comúnmente se le llama chisme.**

**La comunicación se clasifica en: FORMAL E INFORMAL**

**FORMAL: La cual se origina en la estructura formal de las organizaciones y fluye a través de los canales organizacionales. EJ: Correspondencia, oficios, instructivos, memorando, manuales, etc.**

**INFORMAL: La cual surge de los canales informales de la organización, y no sigue canales normales, EJ: Comentarios, dichos, opiniones, chismes, en sentido negativo y mal fundado.**

**También se debe manejar que todos los seres humanos tienen la posibilidad de comunicarse de manera no verbal aprovechando su cuerpo para representar situaciones, sentimientos o ideas que se tienen.**

**Donde el cuerpo en la mayoría de las ocasiones complementa la comunicación, dándole énfasis o entonaciones a lo que se dice. Un simple gesto, un movimiento de el cuerpo dice más que las propias palabras.**

**Evitar que dentro de la comunicación se manipule la información que se quiere dar, que lo que se transmita no sea ofensivo para las personas que pueden caer en una actitud defensiva creyendo que la misma constituye una amenaza para su puesto.**

**Cuidar el lenguaje cosa que sucede de manera común es que algunos conceptos que cada quien maneja con regularidad, sean completamente desconocidos para otros o puede malinterpretarse ya que la edad, la cultura, la educación constituyen variables que influyen en las personas sobre su manera de hablar y entender las palabras.**

**Un punto que es muy interesante es que con la llegada de nuevos medios electrónicos (teléfono, computadoras, e-mail, servidores), facilitan bastante la comunicación y por ende las barreras se han minimizado. Esto ha revolucionado la obtención de información de manera ágil y rápida la localización de las personas (beeper y celulares) en cualquier momento y las comunicaciones en línea (teléfonos con pantalla digitales o videoconferencias) tanto dentro de este nuestro país como con el extranjero.**

**Esto permite cerrar contratos realizar inversiones y tener información oportuna y veraz acerca de lo que se requiere y es indispensable para cualquier empresa u organización en forma rápida, oportuna y congruente.**

## ♦ TOMA DE DECISIONES EN EL GRUPO.

## FUNDAMENTOS:

**La toma de decisiones se basa en la problemática, la que se debe identificar para saber que criterio elegir y dar la mejor solución al mismo.**

## CONCEPTUALIZACION:

**Es la selección de un curso opcional de acción que contempla una o varias alternativas de solución.**

**Es un proceso en el cual se selecciona la mejor alternativa en forma acertada y congruente, ya que una vez analizada, de ello depende el éxito o fracaso de una entidad.**

**Es un proceso que consiste en determinar las ventajas y las desventajas de algunas alternativas, en el cual los buenos administradores eligen las que se mejor se adapten a los intereses de su compañía y en base a la solución acertada de un problema determinado.**

## P R O B L E M A:

**Se define como la diferencia entre una situación existente Y una deseada.**

**PROBLEMA** ⇨ **POSIBLES RESULTADOS** → **SOLUCION 1**, **SOLUCION 2**, **SOLUCION 3**

## CONDICIONES EN QUE SE TOMAN LAS DECISIONES:

**C E R T E Z A, INCERTIDUMBRE Y R I E S G O.**
**(SEGURIDAD D U D A EXPONERSE A ALGO)**

## TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL GRUPO:

**LLUVIA DE IDEAS: Es un proceso de generación de ideas que alimenta alternativas al mismo tiempo que evita las críticas.**

**TECNICA NOMINAL DE GRUPO: Los miembros del grupo están físicamente presentes pero operan en forma independiente.**

**1.=Los miembros conocen a un grupo, pero antes de iniciar cualquier análisis, cada miembro anota sus ideas en cuanto al problema.**

**2.=El periodo de silencio va seguido cuando cada miembro presenta una idea al grupo, cada miembro tiene su turno para presentar una idea a la vez, hasta que todas se registran, y enseguida se comienza el análisis.**

**3.=El grupo analiza las ideas y las evalúa.**

**4.=Cada miembro asigna una calificación a las ideas en forma independiente y en silencio, la decisión se determina por las ideas.**

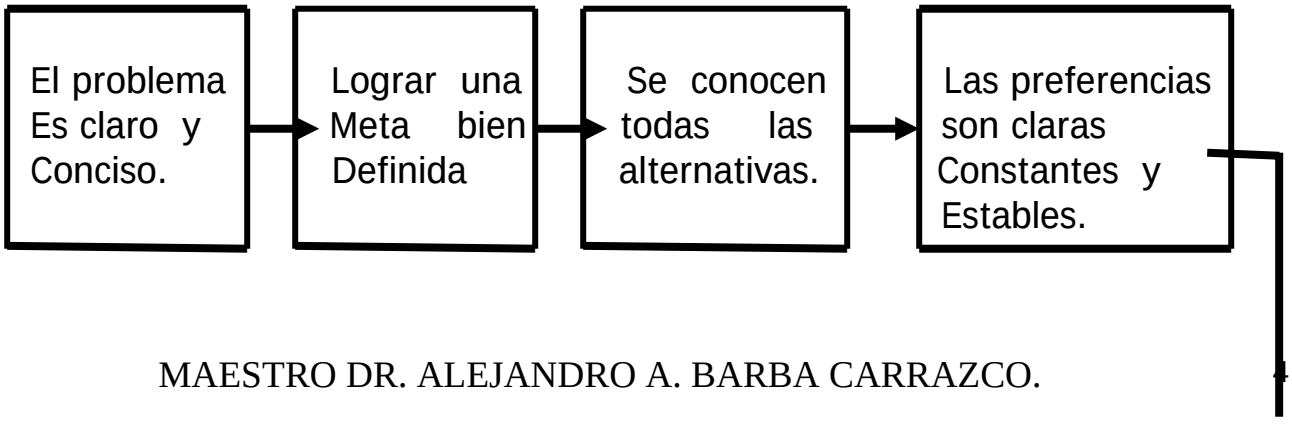
**TÉCNICA DELPHI: En la que los miembros nunca están de frente.**

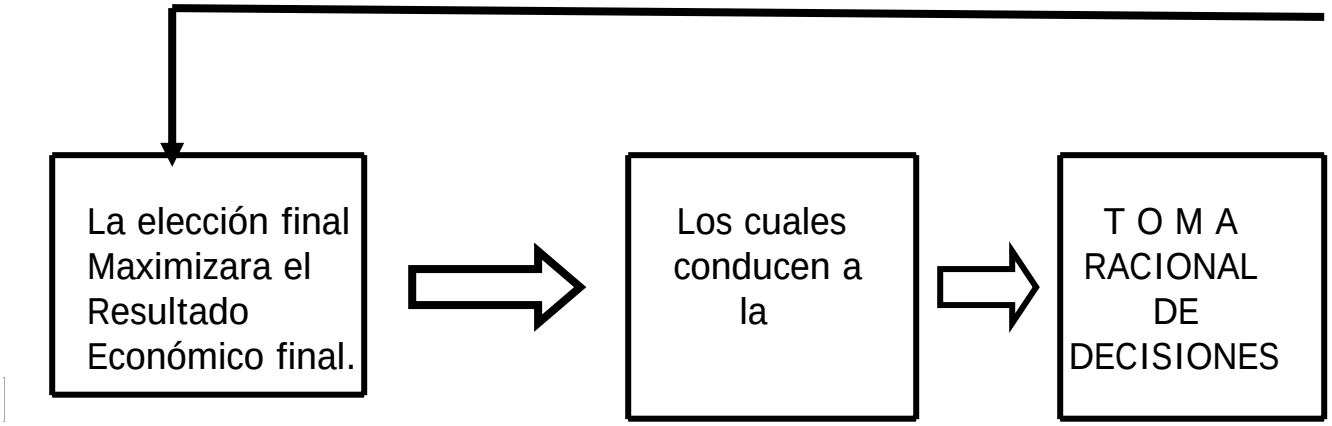
**Pasos de esta técnica:**

1. Se identifica el problema y se pide a los miembros que presenten soluciones potenciales a través de cuestionarios cuidadosamente diseñados.
2. Cada miembro termina el primer cuestionario en forma anónima
3. Y en forma independiente.
4. Los resultados del primer cuestionario se reúnen en un lugar central, se trascriben y reproducen.
5. Cada miembro recibe una copia de los resultados.
6. Después de ver los resultados se pregunta otra vez a los miembros sus soluciones; Es común que los resultados generen nuevas soluciones o que causen cambios de posición original.
7. Los pasos 4y 5 se repiten las veces necesarias hasta llegar a un consenso general.

♦ **REUNIONES ELECTRONICAS:** Es un grupo en donde solo interactúan Por medio de computadoras.

♦ **TOMA RACIONAL DE DECISIONES:** Describe las opciones que son Consistentes y que aumentan el valor dentro de ciertas limitaciones Especificas.




La elección final Maximizara el Resultado Económico final.
Los cuales conducen a la
T O M A RACIONAL DE DECISIONES

**MANUAL DE HABILIDADES DIRECTIVAS**

# U N I D A D  VI

## TRABAJO EN EQUIPO Y MANEJO DE CONFLICTOS.

### ♦ FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL Y EQUIPOS DE TRABAJO.

## ¿PORQUE DENTRO DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL ES MUY IMPORTANTE FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO?

**<u>OBJETIVO:</u> Valorar la importancia del estudio de la dinámica de la formación de equipos de trabajo, como un medio de lograr la eficacia y la eficiencia en el trabajo.**

**Todos los que colaboran en una organización sin importar su tipo llevan a cabo tareas operativas, pero la gran mayoría trabajan en grupos pequeños donde sus esfuerzos han de integrarse como las piezas de un rompecabezas. Así, cuando el trabajo es interdependiente, se trata de desarrollar un estado de cooperación denominado trabajo en equipo.**

**El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene un contacto regular y que realiza una acción coordinada.**

**Cuando todos los miembros conocen sus objetivos, contribuyen de una manera más responsable y entusiasta a la realización de la tarea y el apoyo es mutuo, se dice que están realizando un verdadero trabajo de equipo.**

**En ese sentido, por lo menos cuatro ingredientes contribuyen al desarrollo de este tipo de actividad: un ambiente propicio, adecuación entre las habilidades y las exigencias de los papeles, metas de alto significado y reconocimientos al equipo.**

## ♦ CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS EFECTIVOS

### AMBIENTE PROPICIO

**Existen mayores posibilidades de que se logre el trabajo de equipo cuando la dirección crea un ambiente agradable que lo apoye.**

**Este tipo de medidas ayuda al grupo a realizar los primeros pasos que se requieren.**

**Dichos pasos contribuyen a mejorar la cooperación, la confianza y la compatibilidad, de modo que los líderes necesitan desarrollar una cultura organizacional que cree esas condiciones.**

**♦ Socialización de lo trabajadores, formación de valores e ideales, relación directa de los integrantes, asociación y cooperación de todos, cierta función interna, se constituye un nosotros y existe compañerismo de labor en equipo.**

## ♦ HABILIDADES Y CLARIDAD DE ROLES

**Los miembros del equipo deben estar bien calificados para efectuar su trabajo y tener el deseo de cooperar.**

**Además, sólo pueden trabajar juntos como un equipo, cuando todos ellos conocen los papeles de aquellos con quienes interactúan.**

**Cuando existe este entendimiento, de inmediato comienzan a actuar como un equipo basado en las exigencias de la situación, sin esperar que alguien dé una orden; En otras palabras, los miembros del equipo responden voluntariamente a los requisitos del trabajo y llevan a cabo cuanto se necesita para alcanzar las metas del grupo.**

***Un ejemplo: El equipo quirúrgico de un hospital cuyos miembros responden a una crisis durante la operación. El reconocimiento mutuo de la urgencia les hace ver la necesidad de una acción simultánea y de una respuesta coordinada. Cada uno sabe lo que puede hacer el otro y tiene plena confianza en que lo hará con pericia y con responsabilidad.***
***El resultado de ello es un alto grado de cooperación lo que Caracteriza al equipo.***

**Si un miembro de un equipo quirúrgico no cumple debidamente su tarea, puede peligrar la vida del paciente. En situaciones normales de trabajo, posiblemente no se ponga en riesgo la vida de alguien, pero el fracaso de un miembro del equipo puede deteriorar la calidad del producto o el servicio al cliente. De tal manera que se necesitan todos los miembros para lograr un eficiente trabajo de equipo.**

## ♦ METAS DE ALTO SIGNIFICADO

**Una de las principales responsabilidades de los líderes consiste en tratar de que los miembros del equipo no pierdan de vista su trabajo global; Por desgracia, en ocasiones las políticas de la empresa, los procedimientos de mantenimiento de registros y los sistemas de premios llegan a fragmentar los esfuerzos individuales y desalientan el trabajo de equipo.**

**Un funcionario de una compañía dedicada a productos de consumo relata la siguiente historia relacionada con el efecto que los informes relativos a las cuotas no cumplidas tienen en los representantes de ventas:**

***Como en muchas otras compañías, cada mes se han de cumplir las cuotas de ventas.***
***Los representantes tienen la obligación de alcanzar la cuota en sus territorios individuales de la misma manera que el distrito oriental (a cargo de otro compañero) ha de cumplir con las suyas.***

***Ahora bien, algunos de los representantes de ventas en el campo acostumbran posponer la entrega de un producto en su territorio para el siguiente mes, si ya han alcanzado su cuota.***

***Lo anterior tiene mucho que ver con que si levantan un gran pedido (cientos de cajas) de un cliente, seguramente rebasarán sus metas pero es muy probable que dicho cliente no les compre nada en los siguientes meses; si esto se presenta repetidamente con otros clientes, el representante podría tener problemas para alcanzar sus cuotas futuras, con lo cual se vería obligado a emitir un informe al respecto.***
***En consecuencia, muchos empleados optan por sólo preocuparse de sus metas personales, sin que les importe lo que ocurra con el resto de sus compañeros.***

**En ese sentido, las compañías deben poner especial cuidado para evitar que sus políticas atenten contra las labores en equipo. Pero también es importante que se sensibilice a los colaboradores para que entiendan lo que es una meta común, factor esencial para el auténtico trabajo grupal.**

**Es importante que se fijen metas de alto significado que integren esfuerzos de dos o más personas y que sólo pueden alcanzarse si todas las partes cumplen con su cometido. Dichas metas sirven para concentrar la atención, unificar esfuerzos y estimular la cohesión de los equipos.**

**Por ejemplo, en una reunión de un hospital el líder dijo: "Todos estamos aquí para ayudar al paciente. ¿Podemos pensar en el problema de hoy a partir de esa exigencia?". Cuando se admitió la meta superior, quedaron resueltos varios conflictos internos poco importantes; de ahí la relevancia de generar una estructura orientada al trabajo en equipo.**

## RECONOCIMIENTOS DEL EQUIPO

**Otro elemento capaz de estimular el trabajo en equipo es la presencia de reconocimientos de equipo.**

**Puede tratarse de premios financieros o bien puede ser un simple aplauso.**

**Dichos reconocimientos tienen una eficacia máxima si los miembros del equipo los aprecian y si quedan supeditados a la realización de las tareas del grupo.**

**Entre los incentivos concedidos a un equipo innovador por su comportamiento responsable pueden figurar los siguientes: que se le otorgue autoridad para seleccionar a nuevos integrantes, que se le brinde la posibilidad de hacer recomendaciones respecto a la elección de un nuevo supervisor o bien que quede facultado para proponer la disciplina que se impondrá a los miembros.**

**Es un placer observar en acción a los buenos equipos. Los miembros se sienten comprometidos con el éxito de la empresa, comparten valores comunes respecto a la seguridad del producto, la satisfacción del cliente y la responsabilidad de terminar un proyecto.**

# *POSIBLES PROBLEMAS DEL GRUPO*

**Por ser complejo y dinámico, el trabajo de equipo es sensible a todos los aspectos del ambiente organizacional. Igual que el potente roble, el trabajo de equipo crece lentamente, pero en ocasiones decae con mucha rapidez, como también el roble se derrumba sobre el suelo del bosque. Por ejemplo, el exceso de cambios y de transferencias personales obstaculiza las relaciones de grupo e impiden el desarrollo del trabajo en equipo.**

**Aquí se enuncian sólo algunos de los beneficios que el trabajo en equipo trae consigo y que permite sin duda optimizar los esquemas de competitividad de las organizaciones que hoy en día buscan mejorar su desempeño.**

- **Un equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por: Poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de Grupos.**

## B E N E F I C I O S

**PARA LOS GRUPOS:**

**Reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.**

**PARA EL TRABAJADOR:**

**Mejora la autoestima, aumenta la colaboración, con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.**

- **Es importante que en un equipo de trabajo existan mayores Exigencias para sus integrantes en cuanto a la manera en que se Involucran afectivamente para el desarrollo de sus actividades.**

- **RESULTADO: Incluyen los rendimientos individuales de sus Integrantes y los resultados del trabajo colectivo, que reflejan la Contribución conjunta de todos los miembros del equipo.**

---

**DESPUÉS DE TODO...**
**¿EXISTIRÁ ALGUIEN QUE SE RESISTA AL TRABAJO EN EQUIPO?**

# MANUAL DE HABILIDADES DIRECTIVAS

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
## Y
## TOMA DE DECISIONES E N G R U P O.

**DENTRO DE LOS FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL UNO DE LOS MÁS IMPORTANTE ES LA COMUNICACIÓN:**

### ♦ L A C O M U N I C A C I Ó N.

**ES EL PROCESO A TRAVES DEL CUAL SE COMPARTE UN MENSAJE, UNA IDEA O UN SIGNIFICADO.**

### ♦ OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN:

**DESARROLLAR LA HABILIDAD DE COMPETENCIA EN LA COMUNICACION, INCORPORANDO ACTITUDES QUE PERMITAN RESPONDER EFICIENTEMENTE A LAS DEMANDAS DE SU ENTORNO PROFESIONAL Y SOCIAL.**

**Un mensaje o una idea, que no se comparte, no sirve si no es bien transmitida y entendida por los demás.**

**El tema de la comunicación término que refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular.**

**El proceso de la comunicación se da a través de una fuente (información), la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación.**

**Los ejemplos donde la mala comunicación puede causar situaciones trágicas como lo es en un aeropuerto, algunas situaciones que nos pueden impedir una buena comunicación son el ruido un mal canal, que el emisor use un tipo de codificación y el receptor lo decodifique de otra forma en este caso en particular por la cultura, las costumbres etc.**

**Existen direcciones en la comunicación:**
**Puede realizarse de manera descendente que va de los puestos gerenciales a los niveles más bajos, por ejemplo el notificar a los operarios de producción que debido a su esfuerzo la empresa logro grandes utilidades y que se llevaran a la bolsa un bono esta noticia se les hará llegar a través de un memorando;**
**la comunicación además se lleva a cabo de manera ascendente, de manera contraria a la anterior; por ejemplo: que las personas de un puesto inferior hagan llegar sus quejas o sugerencias a su jefe inmediato a la dirección general si así lo requiere el caso.**

**Otra forma de comunicarse es de manera lateral que es aquella que se da entre los mismos miembros del grupo.**

**Existen canales de comunicación que se presentan dentro de una organización las redes formales que son aquellas que se relacionan a las actividades de la empresa y se lleva a cabo de manera descendente. Y la red informal que comúnmente se le llama chisme.**

**MAESTRO: DR.ALEJANSDRO A. BARBA CARRAZCO**

**La comunicación se clasifica en: FORMAL E INFORMAL**

**FORMAL: La cual se origina en la estructura formal de las organizaciones y fluye a través de los canales organizacionales. EJ: Correspondencia, oficios, instructivos, memorando, manuales, etc.**

**INFORMAL: La cual surge de los canales informales de la organización, y no sigue canales normales, EJ: Comentarios, dichos, opiniones, chismes, en sentido negativo y mal fundado.**

**También se debe manejar que todos los seres humanos tienen la posibilidad de comunicarse de manera no verbal aprovechando su cuerpo para representar situaciones, sentimientos o ideas que se tienen.**

**Donde el cuerpo en la mayoría de las ocasiones complementa la comunicación, dándole énfasis o entonaciones a lo que se dice. Un simple gesto, un movimiento de el cuerpo dice más que las propias palabras.**

**Evitar que dentro de la comunicación se manipule la información que se quiere dar, que lo que se transmita no sea ofensivo para las personas que pueden caer en una actitud defensiva creyendo que la misma constituye una amenaza para su puesto.**

**Cuidar el lenguaje cosa que sucede de manera común es que algunos conceptos que cada quien maneja con regularidad, sean completamente desconocidos para otros o puede malinterpretarse ya que la edad, la cultura, la educación constituyen variables que influyen en las personas sobre su manera de hablar y entender las palabras.**

**Un punto que es muy interesante es que con la llegada de nuevos medios electrónicos (teléfono, computadoras, e-mail, servidores), facilitan bastante la comunicación y por ende las barreras se han minimizado. Esto ha revolucionado la obtención de información de manera ágil y rápida la localización de las personas (beeper y celulares) en cualquier momento y las comunicaciones en línea (teléfonos con pantalla digitales o videoconferencias) tanto dentro de este nuestro país como con el extranjero.**

**Esto permite cerrar contratos realizar inversiones y tener información oportuna y veraz acerca de lo que se requiere y es indispensable para cualquier empresa u organización en forma rápida, oportuna y congruente.**

## ♦ TOMA DE DECISIONES EN EL GRUPO.

## FUNDAMENTOS:

**La toma de decisiones se basa en la problemática, la que se debe identificar para saber que criterio elegir y dar la mejor solución al mismo.**

## CONCEPTUALIZACION:

**Es la selección de un curso opcional de acción que contempla una o varias alternativas de solución.**

**Es un proceso en el cual se selecciona la mejor alternativa en forma acertada y congruente, ya que una vez analizada, de ello depende el éxito o fracaso de una entidad.**

**Es un proceso que consiste en determinar las ventajas y las desventajas de algunas alternativas, en el cual los buenos administradores eligen las que se mejor se adapten a los intereses de su compañía y en base a la solución acertada de un problema determinado.**

## P R O B L E M A:

**Se define como la diferencia entre una situación existente Y una deseada.**

**PROBLEMA** ⇨ **POSIBLES RESULTADOS** → **SOLUCION 1**, **SOLUCION 2**, **SOLUCION 3**

## CONDICIONES EN QUE SE TOMAN LAS DECISIONES:

**C E R T E Z A, INCERTIDUMBRE Y R I E S G O.**
**(SEGURIDAD D U D A EXPONERSE A ALGO)**

## TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL GRUPO:

**LLUVIA DE IDEAS: Es un proceso de generación de ideas que alimenta alternativas al mismo tiempo que evita las críticas.**

**TECNICA NOMINAL DE GRUPO: Los miembros del grupo están físicamente presentes pero operan en forma independiente.**

**1.=Los miembros conocen a un grupo, pero antes de iniciar cualquier análisis, cada miembro anota sus ideas en cuanto al problema.**

**2.=El periodo de silencio va seguido cuando cada miembro presenta una idea al grupo, cada miembro tiene su turno para presentar una idea a la vez, hasta que todas se registran, y enseguida se comienza el análisis.**

**3.=El grupo analiza las ideas y las evalúa.**

**4.=Cada miembro asigna una calificación a las ideas en forma independiente y en silencio, la decisión se determina por las ideas.**

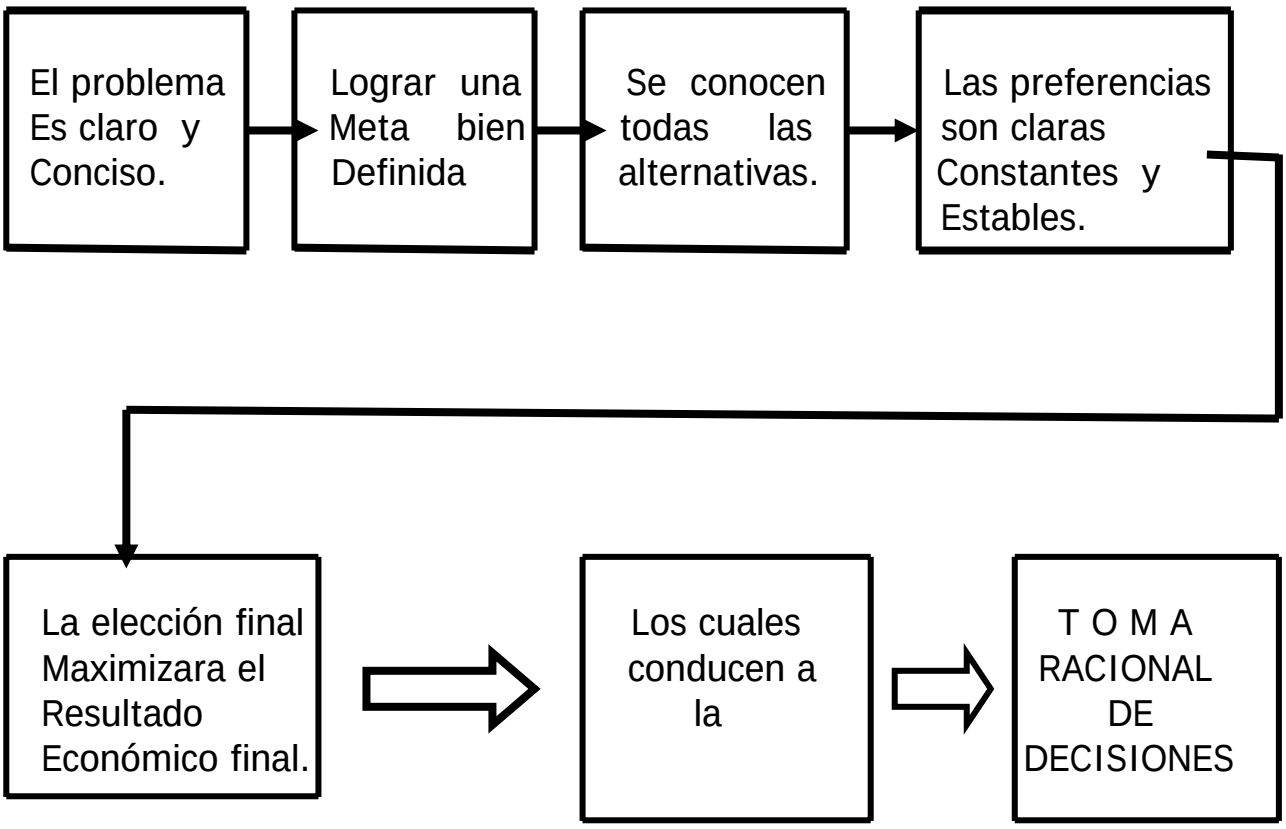
**TÉCNICA DELPHI: En la que los miembros nunca están de frente.**

**Pasos de esta técnica:**

1. Se identifica el problema y se pide a los miembros que presenten soluciones potenciales a través de cuestionarios cuidadosamente diseñados.
2. Cada miembro termina el primer cuestionario en forma anónima
3. Y en forma independiente.
4. Los resultados del primer cuestionario se reúnen en un lugar central, se trascriben y reproducen.
5. Cada miembro recibe una copia de los resultados.
6. Después de ver los resultados se pregunta otra vez a los miembros sus soluciones; Es común que los resultados generen nuevas soluciones o que causen cambios de posición original.
7. Los pasos 4y 5 se repiten las veces necesarias hasta llegar a un consenso general.

♦ **REUNIONES ELECTRONICAS:** Es un grupo en donde solo interactúan Por medio de computadoras.

♦ **TOMA RACIONAL DE DECISIONES:** Describe las opciones que son Consistentes y que aumentan el valor dentro de ciertas limitaciones Especificas.



# Motivación de equipos

# Realizar una introducción sugerente

- Exponer un ejemplo de un equipo de trabajo.
- Utilizar una cita.
- Contar una experiencia personal.
- Leer un testimonio.

# Escuchar informes sobre los éxitos obtenidos

- Felicitar a los miembros galardonados.
- Destacar las áreas de desarrollo.
- Intercalar informes de éxitos.

# Enfrentarse al reto de las ventas

- Identificar la necesidad o la oportunidad.

# Realizar una sesión de creatividad

- Preguntar:  ¿De qué modo podemos…?
  - Evaluar la situación. Considerar los hechos.
  - Generar posibles soluciones sin realizar juicios de valor.
  - Seleccionar la mejor solución.

# Fijar objetivos

- Dirigir cursos de formación para obtener objetivos con las siguientes características:
  - Específicos
  - Mensurables
  - Factibles
  - Realistas
  - Programados

BOCKY JUL/03

# Fijar objetivos (continuación)

- Fijar los objetivos del equipo
- Fijar los objetivos individuales

# Identificar los puntos necesarios para lograr los objetivos

- Propiciar las relaciones.
- Destreza en las conversaciones telefónicas.
- Analizar perspectivas.
- Hacer preguntas.
- Utilizar pruebas.
- Afrontar las objeciones.

# Lograr un compromiso

- Compromisos de equipo.
- Compromisos individuales.

# Conclusión

- Realizar una conclusión interesante.

**MANUAL DE HABILIDADES DIRECTIVAS**

# U N I D A D VII

# L I D E R A Z G O

# LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.

## L I D E R A Z G O:

**Es el Arte de i nfluir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien comun.**

**Su fin es servir a las personas y a su comunidad.**

**OBJETIVO: Hacer uso del liderazgo a través de sus habilidades y fortalezas como lidear para desarrollarlas.**

**El líder como toda persona, enfrenta múltiples problemas que se agravan cuando no son entendidos; por que muchas veces no se le da un sentido amplio, a la vida y al trabajo; el significado de ser alguien, de tener un trabajo y con ello varias responsabilidades; ser el conductor en una organización en la que existen múltiples dificultades; a menudo los problemas se juntan y se sienten abatidos sin lograr sobreponerse, pero la solución se tiene muchas veces al frente y no se da cuenta de ello; controlar el ego, actuar con actitud mentalidad positiva, con despego, siendo siempre responsables, dando el ejemplo y aprendiendo de los demás son solo algunas de las herramientas que permitirán mejoraras para liderar el cambio en un entorno altamente competitivo, globalizado donde las organizaciones que sobrevivan serán aquellas donde sus integrantes principalmente logren un entendimiento profundo del ser y la persona así como permanentemente adquieran conocimientos.**

## P R O L O G O

**A la gente se la convence por la fuerza de la razón, pero se le conmueve por la emoción.**

**El líder ha de convencer y conmover.**

**No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder.**

**Ha de ser además capaz de actuar.**

**El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.**

**Todos los jefes realmente poderosos que se conocen poseen gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en si mismos.**

**Les impulsa un sueño que les permite arrastrar a los demás.**

**Todos miraron más allá del horizonte, y unos ven con más claridad que otros. Estas frases encierran una gran dosis de experiencia.**

**Sirvan pues, estas frases, que a pesar de su brevedad, están enfocadas hacia el denominado liderazgo, en forma muy concreta, para continuar el estudio de este fenómeno social que vivimos especialmente en nuestro país.**

**MAESTRO: DR. ALEJANDRO BARBA CARRAZCO.**

**MANUAL DE HABILIDADES DIRECTIVAS**

# L I D E R A Z G O

## ¿LOS LÍDERES NACEN O SE HACEN?

**Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia.**
**Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta.**

**De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:**

**1) Como cualidad personal del líder y**

**2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.**
**Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.**

## EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

**En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa.**
**El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.**
**Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.**
**Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.**

**Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.**

**Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que se tiene.**

**Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen se que busca en los primeros líderes la seguridad que proporcionaba el símbolo paterno.**

**Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.**

**Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.**

**Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.**

**MAESTRO: DR. ALEJANDRO BARBA CARRAZCO.**

**Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalecen en la sociedad o la imagen del líder ideal.**

**Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.**

**Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes , tienen mejor criterio , interactúan más, trabajan bien bajo tensión , toman decisiones , atienden a tomar el mando o el control , y se sienten seguros de si mismos.**

## EL LIDERAZGO COMO FUNCION DENTRO DE LA ORGANIZACION

**Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.**

**Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."**

**Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.**

**Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.**
**La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.**

**Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.**

**Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.**

**El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.**

**Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.**

**El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.**

**El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo , comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.**

**El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.**

**Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.**

**Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Ya que se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.**

**Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.**

**Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.**

**En síntesis, " El líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."**

**Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una excelente organización o situación especifica.**

## EL PODER DEL LIDERAZGO

**El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.**
**El control de medio constituye lo que llamamos poder.**

**¿Cuales son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.**

**“Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades. "**

**Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les esta dando más de lo que ellos aportan.**

**Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.**

**En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá.**

**Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.**

## A P E N D I C E
## CARACTERISTICAS DE UN LIDER

**En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.**

**Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (Individuos súper especializados).**

**Aunque no todas las elites poseen técnicos. Entendemos el líder por las siguientes características.**

**A) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.**

**B) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).**

**C) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.**

**Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.**

**D) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.**

**E) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.**

## EL PODER CARISMATICO:

**Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.**

**Debe entenderse por " carisma " la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe caudillo, guía o líder.**

**El modo no habría de valorarse objetivamente, la cualidad en cuestiones, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa, es como se valora por los dominios " carismáticos ", por los adeptos.**

**Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio.**

**Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad.**

**Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indigencia y la esperanza.**

**La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.**

**El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia, y menos que nada una burocracia profesional.**

**Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales, ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al príncipe de la guerra el séquito, al jefe en general los " hombres de confianza".**

**No hay ninguna colocación, ni destitución, ni carrera ni ascenso, sino solo llamamiento por el señor, según su propia inspiración, fundada en la calificación carismática del vocablo.**
**La dominación carismática se opone, en cuanto fuera de lo común y extra cotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal, patrimonial o estamental.**

**Lo dicho apenas necesita aclaración, vale lo mismo para el puro dominador carismático plebiscitario (el imperio del genio de Napoleón, que hizo de plebeyos, reyes y generales) que para los profetas o héroes militares.**

**El carisma puro es específicamente extraño a la economía constituye, donde aparece, una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima.**

**Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos, lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho.**

**El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición A diferencia de la fuerza igualmente revolucionaria de la ratio que, o bien opera desde fuera por transformación de los problemas o circunstancias de la vida, o bien por el intelecto.**

**El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.**

# ♦ EJERCICIO DEL PODER Y LA POLITICA.

**El ejercicio del poder o la autoridad son dos elementos muy primordiales que el ejecutivo, funcionario o líder debe saber manejar y utilizar con el sentido lógico que exige la administración del talento humano, Son aspectos que se dan en toda relación humana en la que intervienen dos o mas personas.**

**PODER; Significa ser capaz, ser fuerte, para ejercerlo sobre una persona débil.**

**El uso actual ha hecho que la palabra autoridad signifique poder legitimado.**

**Se hace patente la tendencia a poner lo secundario por encima de lo principal y resaltar el poder y dominio antes que el servicio social, que es su razón de ser.**

**El poder es La base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor.**

**Por su origen se distinguen dos tipos fundamentales de PODER:**

**PODER DE POSICION: El poder llega desde arriba de alguien que tiene poder social superior y confiere o asigna un cargo con cierto poder.**

**PODER PERSONAL: Las personas llegan a tener poder desde abajo, ya que el pode es fruto de un reconocimiento que determinadas personas o grupos manifiestan respecto de sus cualidades y objetivos de promoción social.**

**CLASIFICACION DEL PODER EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

- **DE COERCION: Es la capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona a que haga lo que se le manda.**
- **DE CONEXIÓN: Cuando el que ordena se apoya en algo que esta unido o conectado con una fuerza de poder.**
- **DE RECOMPENSA: Una persona realiza por una retribución o incentivo algo que no haría por simple petición.**
- **DE LEGITIMIDAD: Se le motiva a actuar, o no, a una persona en determinada forma porque reconoce en alguien la fuerza de la ley, aun sin elementos coercitivos.**
- **DE INFORMACION: Una persona dirige la conducta de otro para por la información que posee y de la cual depende el segundo.**
- **DE VALORES ENTENDIDOS: Cuando varias personas se ponen de acuerdo de antemano para manejar una situación difícil pero de común acuerdo anticipado.**
- **DE NEGOCIACION: Cuando el resultado de un conjunto de cualidades hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen en el logro de sus propósitos.**
- **DE EXPERTO: Cuando la capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica porque reconoce una competencia.**
- **DE AFECTO: Cuando una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unida a ella por lazos de cariño que no le permiten contrariarla.**

## "EL PODER ABSOLUTO CORROMPE SIEMPRE"

# ♦ POLITICA:

## ♦ Es el conjunto de pláticas, hechos, instituciones y determinaciones del gobierno de un estado o de una sociedad.

## ♦ Comportamiento prudente y hábil para conseguir un Determinado fin: actuar con política.

# ♦ CONFLICTO Y NEGOCIACION.

## EL CONFLICTO:

**ES UN PROCESO QUE INICIA CUANDO UNA PARTE PERCIBE QUE OTRA A AFECTADO, O ESTA POR AFECTAR DE MODO NEGATIVO, ALGO QUE LE INTERESA A LA PRIMERA PARTE.**

# (CHOQUE, PELEA, COMBATE)

♦ **Los conflictos en las organizaciones son algo inevitable; por Eso es importante saber lo que es un conflicto y enseñar al grupo a entenderlo y resolverlo en forma positiva.**

♦ **Los conflictos se reflejan en lo psicológico y en lo social; en Términos generales existen conflictos de dos tipos:**

| **FUNCIONAL POSITIVO** | | **FUNCIONAL NEGATIVO** |
|---|---|---|
| **P R A C T I C O**<br>**E F I C A Z**<br>**U T I L I T A R I O** | **SOLUCION INMEDIATA** | **CONJUNTO DE LAS DIFICULTADES DE ADAPTACION DE UNA UNIDAD O SU CONTEXTO** |
| **INESPERADO = FORTUITO** | | **PERTURBACIONES EN SU FUNCIONAMIENTO.** |

**VIOLENCIA ⇨ GENERA ⇨ VIOLENCIA**

**PACIENCIA ⇨ GENERA ⇨ TOLERANCIA**

**TOLERANCIA ⇨ GENERA ⇨ SOLUCION**

♦ **EL EJECUTIVO DE CUALQUIER EMPRESA DEBE ESTAR CONSCIENTE DEL HECHO DE QUE ES POSIBLE OBTENER APORTACIONES POSITIVAS, SINO SE SALEN DE CONTROL.**

♦ **POR EL CONRTEARIO PUEDE SER NEGATIVO AL NO MANEJARLO POSITIVAMENTE EN SU MOMENTO Y SABER RESOLVERSO EN UNA FORMA PACIFICA Y POSITIVA.**

♦ **EL MANEJO DE CONFLICTOS REQUIERE ASERTIVIDAD, PRUDENCIA, RESPETO, ALTRUISMO, CONDESCENDENCIA, AUTOCRITICA, DISCIPLINA, CAPACIDAD Y RENUNCIA.**

♦ **ESTAS CUALIDADES SON PRODUCTO DE UN LARGO PROCESO DE EDUCACION, O REEDUCACION; QUIEN ES EGOISTA, INSEGURO Y EXPLOTADOR, NOSERA UN BUEN NEGOCIADOS EN CASO DE CONFLICTO.**

# PROCESO DEL CONFLICTO

**O P O S I C I O N SURGIDA POR L O S DESACUERDOS D E:**

**M E T A S I D E A S EMOCIONES INTERESES OPINIONES**

**INDIVIDUOS EQUIPOS DEPTOS. ORGANISMOS EMPRESAS.**

## C O N F L I C T O

### CONFLICTO DE M E T A S.

**INCOMPATIBILIDAD E N T R E L O S RESULTADOS O PREDOMINIO DE LA PREFERENCIA EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.**

### CONFLICTO COGNICITIVO

**R E S U L T A D O DE DE LAS I D E A S O PENSAMIENTOS PERCIBIDOS C O M O INCOMPATIBLES.**

### CONFLICTO AFECTIVO.

**EMOCIONES O SENTIMIENTOS N E G A T I V O S COMO: LA IRA DIRIGIDA HACIA OTRA PERSONA.**

## EL MANEJO DE CONFLICTOS:

**Consiste en intervenciones diseñadas para atenuar las fricciones extremas o en ciertos casos, intensificar las oposiciones débiles de los individuos y organizaciones, que s e sirven de diversos métodos para manejar conflictos con la probabilidad que la selección de un método Especifico que se ve influido por la actitud fundamental de la persona involucrada ante el conflicto, ya que sea esta negativa, positiva o a la vez equilibrada.**

## A C T I T U D E S

**ACTITUD NEGATIVA**

**ACTITUD POSITIVA**

**ACTITUD EQUILIBRADA**

# COSTO DEL CONFLICTO

## COSTO:

**ES EL PRECIO DE LO QUE CUESTA ALGO; EL COSTO DEL CONFLICTO REPERCUTE EN LO:**

**ECONÓMICO: ES LA PÉRDIDA DE TODO RECURSOS MATERIALES, TECNICOS Y RECURSOS HUMANOS.**

**MORAL: PERDIDA DE ALGUN SER QUERIDO O DE ALGO REPRESENTATIVO, QUE TIENE UN VALOR SIMBOLICO.**

**PSICOLOGICO: ES EL CAUSADO POR FATIGA, CANSANCIO, APATIA, STRESS. FOBIAS, TRAUMAS, MIEDO. ETC.**

**LEGAL: EL CUAL ES DE CARACTER JURIDICO.**

**CAUSAS POTENCIALES DEL CONFLICTO:**
**F A L T A DE COMUNICACIÓN. FALTA DE ESTRUCTURA, CAUSAS PERSONALES, GRUPALES Y ORGANIZACIONALES.**

**♦´Cuando el conflicto almacena energía y la guarda a presion, es una fuerte potencia de violencia.**

## NEGOCIACION:

**♦ LA NEGOCIACION ES ELARTE DE REALIZAR TRANSACCIONES POSITIVAS Y PRODUCTIVAS.**

**♦ A LA VEZ ES EL ARTE DE APROVECHARSE DE LAS NECESIDADES DE LOS DEMAS.**

**MAESTRO: DR. ALEJANDRO BARBA CARRAZCO.**

# TIPOS DE NEGOCIACION:

## D I R E C T A

**SIN INTERMEDARIOS**

**L I C I T A**

**L E G A L**

## I N D I R E C T A

**A TRAVES DE OTRA PERSONA.**

**I L I C I T A**

**I L E G A L**

**♦ ES TODA ACTIVIDAD QUE REPRESENTA UNA COMPA/VENTA AL CONSUMIDOR, DE PREFERENCIA FORMULANDO BUENAS IDEAS DEFINITIVAS DE LO QUE SE VA A HACER, ANTES DE HACERLO.**

**INTERACCION DE LA PLANEACION DE LA NEGOCIACION**

## P R O C E S O:

**IMPORTANCIA, PRINCIPIO, CONTINUIDAD, OPORTUNIDAD, IDEAS, ESFUERZO, SEGUIMIENTO, IMAGEN, SOLIDEZ, ENFOQUE, EVALUACION, NUEVOS FINANCIAMIENTOS, NUEVAS TECNICAS Y METAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.**