

San Diego, 01 de febrero de 2014

**Editores:**

Karen Rojas  
Isbeis Salas  
Egilda Rodríguez

**Diseñador Gráfico:**

Karen Rojas,  
Adelmis Quintero

**Tipeado:**

Egilda Rodríguez  
Tamaira Mota

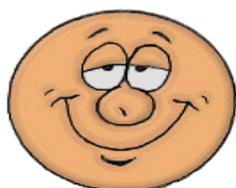
**GERENCIA DE CALIDAD**

**SE GERENTE DE TU VIDA**

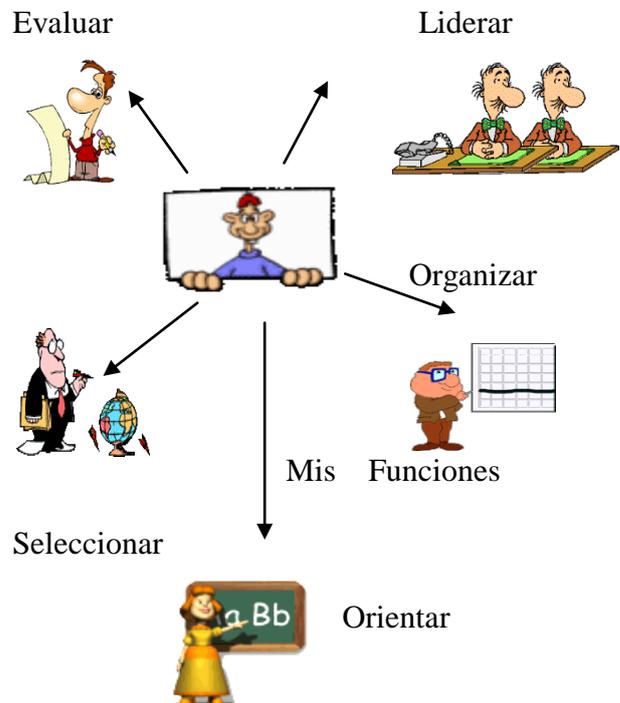


A lo largo de la existencia humana pertenecemos a una “Macro Organización” en la cual se presentan diariamente grandes desafíos, para alcanzar las metas propuestas. Para comprender el concepto de Gerente, se dará un ejemplo fácil de dirigir, un ejemplo real: recuerda tu infancia, cuando tenías tus juguetes, tu decidías cual querías tomar, que juego deseabas realizar, la posición como deseabas colocarlos y a quien se los querías prestar.

Entonces, el termino Gerencia proviene de la palabra “dirigir” y significa ordenar en muchas direcciones, por lo tanto su tarea es de tipo administrativo, cumpliendo múltiples funciones como liderar, orientar, solucionar, evaluar y representa a la sociedad frente a terceros, coordinando todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.



*No mires hacia atrás,  
Lo mejor esta adelante...  
Las 5*



**Según Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979), expresa que:**

El término de (gerente) es difícil de difundir, significa cosas diferentes para personas diferentes. Para los trabajadores gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo, de igual manera cumple diversas funciones, porque la persona que desempeña el rol de gerenciar, tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegados, entre otros.

Tú eres el gerente de tu hogar, tú conoces cada integrante que compone tu familia, logras que trabajen en equipo, proporcionándoles un ambiente adecuado y favorable para todos, manteniendo siempre un equilibrio.

Planteamos otro ejemplo de la vida diaria. Se debe hacer el mercado:

- ✓ Debes hacer un diagnostico para saber que hay y no hay en la despensa.
- ✓ Revisar de cuánto dinero dispones.
- ✓ Jerarquizar las necesidades con respecto a los productos,
- ✓ Diseñar una lista.
- ✓ Seleccionar a las personas que van a realizar las compras.
- ✓ Evaluar que todo se haya comprado, no sobrepasar el límite de dinero y cubrir las necesidades.

La felicidad parece que está muy cerca de nuestras potencialidades y si una organización ofrece la oportunidad para conseguirla, nuestra autorrealización será aun mejor.

*Todos somos recursos de todos...*

¡Eres gerente de tu ambiente!

El talento humano ha sido y será la base para la competitividad dentro de una empresa, tanto a nivel social como económico.

En los distintos empleos se requieren de distintos talentos, en este momento nos trasladamos a un ambiente educativo dentro del aula de clases, el gerente es el docente, quien posee un talento humano que lo pone en práctica para manejar un grupo determinado de estudiantes, a los cuales se les entregará una serie de herramientas útiles para su desarrollo personal, intelectual y social.

Siendo el docente líder que estimula y capacita a los estudiantes a quienes proporcionan estrategias y ambiente necesario que propicie la motivación, la productividad, el compromiso y la identidad.

## HABILIDADES DEL GERENTE

Humana



Técnica



Conceptual



Lidera



Diseño



Diseña soluciones



*El talento es un activo estratégico en las empresas*

¡Gerente de la vida!

¿Se puede pensar en la vida como la empresa más importante?

Concebir la vida como la empresa de mayor valor, solo será posible donde se crea en sí mismo, si nos auto descubrimos, si conocemos nuestras debilidades y sobre todo si tenemos visión de grandeza.

Esta gerencia al igual que las relacionadas con otras ciencias, implica procesos como planear, controlar, manejar recursos intelectuales, emocionales, espirituales, físicos y actitudinales.

Es una tarea que exige interiorizar el autoconocimiento y el reconocimiento.

Esta forma de pensamiento tiene como fin crear conciencia en la adopción de un riguroso plan de acción, con las metas programadas, propósitos definidos, visión, misión operativa y sobre todo la valorización de nuestra propia vida.

San Diego, 08 de febrero de 2014

**Editores:**

Karen Rojas  
Isbeis Salas  
Egilda Rodríguez

**Diseñador Gráfico:**

Karen Rojas,  
Adelmis Quintero

**Tipeado:**

Egilda Rodríguez  
Tamaira Mota

**GERENCIA DE CALIDAD**

**PUNTO DE VISTA**

**TEORIA CLASICA**

Trata la organización como una máquina.  
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología



Se inspira en sistemas de ingeniería



Autoridad centralizada.  
Líneas claras de autoridad.

Especialización y competencia técnica.  
Acentuada división del trabajo.  
Confianza en reglas y



reglamentos.  
Clara separación entre línea y staff.



Los humanistas se parecen más al psicoanálisis que al conductismo por la importancia concedida a los motivadores internos de la conducta pero difieren del pensamiento clásico analítico en su confianza en la naturaleza positiva del hombre. Los humanistas se encuentran en el mismo campo que el filósofo del siglo XVIII Rousseau, que creía que los hombres eran

nobles salvajes que se desarrollan como seres humanos productivos, alegres y buenos a menos que experiencias desfavorables interfieran en su capacidad de manifestar su naturaleza más elevada.

**TEORIA NEOCLASICA DE LA ADMINISTRACION**



Neoclásico También llamada escuela operacional, o del proceso administrativo, surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica, y es la que actualmente es más usada en casi todas las organizaciones a nivel mundial.

La organización técnica y la organización humana, las organizaciones formal e informal, son subsistemas entrelazados e interdependientes: si se modifica uno de ellos, se producen modificaciones en los demás



Para los neoclásicos, “La Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia, con otras actividades útiles

\*Mostrar por un lado el electricismo de la teoría neoclásica de la administración.

\*Afianzar la administración como una técnica social básica.



\*Definir las funciones del administrador.

\*Definir los principios básicos de la organización.

\*Considerar el dilema centralización.

**ANTECEDENTES.**

La escuela Neoclásica está formada por los continuadores



de los clásicos de la administración: TAYLOR y FAYOL.



La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para seguir el comportamiento de las personas. Desean autorealizarse es ubicarse en un trabajo el cual les provea de adecuadas condiciones que les permitan tener una vida digna , por otra parte lo que buscan los empleadores es un adecuado rendimiento en las labores asignadas a cada trabajador, pues esta teoría pretende que se alcance dicho objetivo .

*El talento es un activo estratégico en las empresas*



El Enfoque Sistémico es una manera de abordar una realidad. Postula que la realidad es un sistema. Es un instrumento de procesamiento para identificar y resolver problemas de enseñanza-aprendizaje. O dicho de otra forma, lograr de manera más efectiva y eficiente los resultados educativos que se deseen. Aplicando el Enfoque Sistémico al proceso enseñanza aprendizaje, el proceso se puede ordenar en etapas:



Análisis - caracterización del sistema - descubrimiento del problema  
Resultado: identificación de metas, estructura y problemas de rendimiento (entradas y egresos)  
DISEÑO - proposición de alternativas - cambio de componentes  
Resultado: plan detallado



Desarrollo - implementación de el o los componentes según especifica el plan.  
Resultado: componentes elaborados

*Todos somos recursos de todos...*



La teoría de la contingencia destaca la eficacia de las acciones administrativas emprendidas en una situación y reprueba de cierta forma la estandarización. Así pues ineludiblemente la tecnología, el tamaño y el ambiente son factores imprescindibles en un plan contingente debido a que una diferencia mínima en el devenir de las empresas marca pauta inicial en la elección adecuada de la tecnología en sus producciones y procesos y de esto se deriva a su vez la estructura da la organización gracias a las diferencias y categorías tecnológicas. de esta manera es posible asegurar la correcta administración de los recursos evitando despilfarrarlos.



San Diego, 15 de febrero de 2014

**Editores:**

Karen Rojas  
Egilda Rodríguez  
Tamaira Mota

**Diseñador Gráfico:**

Karen Rojas,  
Adelmis Quintero

**Tipeado:**

Egilda Rodríguez  
Isbeis Salas

GERENCIA DE CALIDAD

COMO ESTRUCTURAMOS LAS ORGANIZACIONES



La estructura organizacional es el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a

fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo.

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado



que las organizaciones se preocupen cada vez más, por hacer más eficientes los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales.

*El ser humano es dinámico*

Toda empresa cuenta, en forma explícita o implícita, con un cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros componentes de la



misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la misma.

Las estructuras organizativas se sustentan en dos procesos:

- a) Delegación: es el proceso por el cual un miembro de una organización transfiere o pasa una o más funciones a otro miembro.
- b) Departamentalización: es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos homogéneos, especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones, etc.

Existen dos modelos de departamentalización:

- a) Por procesos: se agrupan las actividades por procesos o actividades, maximizando el aspecto especialización.
- b) Por objetivos: se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual repostan, con lo cual se optimiza la coordinación.



*El ser humano es social por naturaleza*



Una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- El trabajo, el cual es dividido.
- Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo dividido.
- El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- Las relaciones entre las personas o las unidades trabajo-personas.

persona para realizar una o varias funciones, para un mejor entendimiento de este término y el de las funciones, presentamos un ejemplo práctico:

Función.- compra de materiales.

Actividad.- cotización de materiales.

Las obligaciones o deberes.

Debemos entender estos términos como “las actividades que debe cumplir una persona que ocupa un puesto dentro de la estructura Organizacional”.

*Los grupos y organizaciones constituyen una parte importante de nuestra existencia ;j*

### No formales



Son todas las relaciones establecidas entre las múltiples unidades de organización y que representan relaciones no marcadas ni vinculadas con la estructura

Organizacional, pero que representan un apoyo importante a las relaciones formales para conseguir los objetivos marcados.



Las funciones, las actividades los deberes, las responsabilidades y la autoridad en la organización. Con el objeto de que exista un mayor entendimiento de la terminología utilizada en la elaboración de los manuales administrativos, en este apartado analizaremos los términos más usados en la formulación de estos;



*La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales.*

Son la cantidad de trabajo específico que, debe realizar una



San Diego, 22 de febrero de 2014

**Editores:**

Karen Rojas  
Egilda Rodríguez  
Tamaira Mota

**Diseñador Gráfico:**

Karen Rojas,  
Adelmis Quintero

**Tipeado:**

Egilda Rodríguez  
Isbeis Salas

“El liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina... Cuando uno tiene las cinco virtudes todas juntas, cada una correspondiente a su función, entonces uno puede ser un líder.” — SunTzu "El arte de la guerra

**PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN**

*De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.* La dirección será



eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

*Impersonalidad de mando.* Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento

para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.

*De la supervisión directa.* Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

*De la vía jerárquica.* Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.



*De la resolución del conflicto.* Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan, ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves colaterales. La anterior situación se puede asemejar a la de una pequeña bola de nieve que surja en la cima de la montaña y que al ir descendiendo



puede provocar una avalancha.

*Aprovechamiento del conflicto.* El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños focos rojos que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo está funcionando mal.

## FUNCIONES GERENCIALES



Dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente debe cumplir ciertas funciones.

Conceptos claves

Organización

Administración



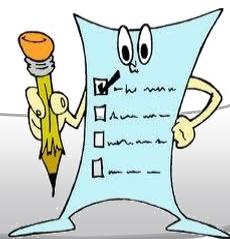
Gerencia  
Lidera



zgo



La org  
ani



zación es “un grupo con metas declaradas y formales”

Como status ocupacional, administrador, directivo, manager y gerente pueden usarse como términos intercambiables, debiendo aclarar, en este caso, que el término gerente no se reduce a quienes ostentan oficialmente esa denominación, sino a cualquier persona (un supervisor de línea, por ejemplo) que dirija a otros hacia el logro de ciertos objetivos organizacionales.

"Las tareas y las funciones de los líderes son diferentes de las de los managers, como también lo son sus perspectivas, aptitudes, evaluaciones de éxito y funciones dentro de la organización. Burt Nanus (1994).

Henry Fayol estableció cinco funciones administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Con el correr del tiempo y el desarrollo del pensamiento gerencial, las citadas funciones han quedado reducidas a cuatro. La mayoría de los autores señalan las funciones de planeación (o planificación), organización, dirección (o liderazgo, o motivación) y control: Robbins Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001,) y Hersey et al.

Figura ceremonial: como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como



externamente. Líder motivador: como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados

con las de la organización  
 Enlace: como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.  
 Roles informativos  
 Son los roles relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información.



Son los roles relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales.



Diseminador: comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.



Vocero: envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

Emprendedor: genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.



Manejador de perturbaciones: atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes, por ejemplo.



Distribuidor de recursos: asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver.



Negociador: atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.



*El oficio de gerente no es cosa sencilla*

El **liderazgo** es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).



Richard L. Daft, en su libro *La experiencia del liderazgo*, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre

entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

### **LIDERES SON:**

- *Líder carismático*: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en si mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.
- *Líder tradicional*: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.
- *Líder legítimo*: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, *por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.*
- *Líder autócrata*: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.
- *Líder emprendedor*: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- *Líder liberal*: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- *Líder proactivo*: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- *Líder audaz*: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.

- *Líder pastor*: muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas.
- *Líder natural*: Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas.
- *Líder liberal o laissez-faire*: en este tipo de liderazgo, se delegan funciones a la propia comunidad con el objetivo de que adquiera ciertas responsabilidades y logre controlar las problemáticas que surjan. De esta manera, se promueve la libertad y creatividad en grupo mientras que el propio líder ocupa un rol de mayor pasividad, con menor control y poco compromiso.

#### PERFIL DEL GERENTE EDUCATIVO

El perfil alude a los atributos, rasgos, peculiaridades o características de una persona / profesional.

#### Liderazgo comprobado en educación

- \* Manejo de idiomas, más allá de la lengua materna
- \* Visión de un mundo global, pleno de diferencias culturales, étnicas, espirituales...
- \* Extenso manejo de las tecnologías contemporáneas
- \* Capacidad para planear, organizar, ejecutar y evaluar con éxito
- \* Capacidad para organizar diversidad de equipos de trabajo, supervisarlos y conducirlos al triunfo

- \* Iniciativa, imaginación y creatividad sin barreras
  - \* Capacidad para conducir reuniones y sesiones de trabajo y lograr los objetivos de éstas
  - \* Disfrutar de buena salud
  - \* Comprometido con causas sociales y culturales
  - \* Conectado con corporaciones y redes educativas nacionales e internacionales
  - \* Capacidad para plantear soluciones, negociarlas, establecer alianzas, cumplirlas y hacerlas cumplir
- PERFIL DEL GERENTE EDUCATIVO.



La **toma de decisiones** es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a

nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).



La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución.

#### IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES

Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que se presentan. Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen otras opciones. Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Antes que nada nosotros debemos tener un compromiso serio con lo que queremos lograr a través de un acto de voluntad y así llegar a la acción que es la señal de que se ha tomado ya una decisión.

Una decisión tomada seriamente, genera la energía que nos lleva a la acción para alcanzar nuestra meta. Así que había que preguntarnos, ¿qué quiero yo realmente?, ya que el poder está supeditado al querer. Hay que pensar que muchas personas en este mundo desperdician su vida por no saber qué quieren, y por la incapacidad para tomar decisiones.

El hemisferio izquierdo es el lógico, el analítico. El hemisferio derecho, es el de la intuición, el que sueña, el creativo. Al tomar una decisión debemos desplazar nuestros pensamientos por los dos hemisferios. Esto quiere decir que no sólo debemos de pensar en analizar, sino también en lo que se sentiría

el tener mi objetivo ya logrado, la satisfacción de alcanzarlo (el canal de los sueños), ya que hay dos modos distintos de pensar, uno tan válido como el otro, pero cada uno igualmente defectuoso por sí solo. Para el conocimiento integral de la realidad.

*Si la habilidad para tomar decisiones se aprende, también se puede practicar y mejorar.*

#### EL MÉTODO PARA TOMAR DECISIONES Y RESOLVER PROBLEMAS

Definir el problema

Buscar alternativas

Valorar las consecuencias de cada alternativa

Elegir la mejor alternativa posible

Aplicar la alternativa escogida y comprobar si los resultados son satisfactorios.



San Diego,  
08 de marzo  
de 2014

**Editores:**  
Karen Rojas  
Egilda  
Rodríguez  
Tamaira  
Mota





responde el cuerpo a cosas que suceden en su vida. El estrés es parte de la vida diaria. Un poquito de estrés le puede ayudar a estar activo y alerta. Le puede ayudar a hacer cosas, hacer planes y llevar a cabo esos planes. Pero mucho estrés puede afectar la vida normal, puede preocuparle, enfermarle y hacerle infeliz. Muchas de las visitas al doctor son por problemas de estrés. Todos tenemos estrés, pero como maneja su estrés puede tener un cambio grande en su salud y felicidad.

### Qué causa el estrés?

El estrés en las diferentes personas es por cosas distintas. Cambios en la relación, salud, y trabajos son estresantes para la mayoría. Los cambios buenos también son estresantes.

Cuando estos cambios no se quieren o están planeados, o no le afectan de buena manera, puede sentir que no tiene control de las cosas en su vida y puede sentir mucho estrés. Cómo puedo saber si tengo estrés?

El estrés puede tener muchos síntomas que se ven en su mente y en su cuerpo. Estos pueden afectar su vida diaria.



La Programación Neurolingüística (PNL) se ocupa de cómo los máximos responsables en diferentes campos consiguen

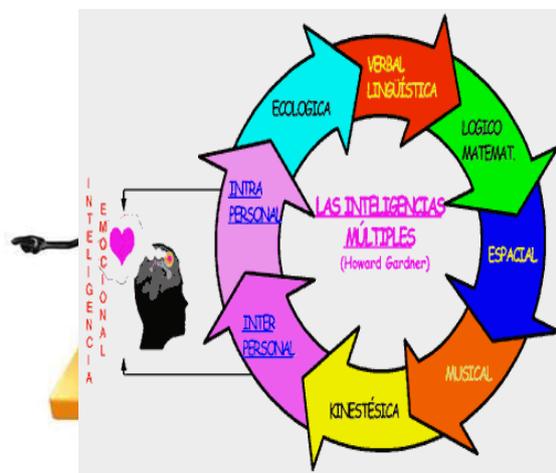
resultados sobresalientes, y cómo sus exitosos patrones de pensamiento y comportamiento se pueden copiar.

Está demás decir de la avasallante importancia que por los motivos antes apuntados, tiene la PNL para incrementar y mejorar de forma sistemática los niveles de competitividad de las organizaciones.

La PNL nos muestra cómo podemos pensar mejor, y así, alcanzar mayores y mejores resultados. La PNL nos enseña cómo comunicarnos, interior y exteriormente, de un modo que pueda establecer la diferencia entre la mediocridad y la excelencia.

La PNL también es muy adaptable, pues si una determinada técnica no funciona, le permite modificar lo que hace y el modo en que piensa sobre su circunstancia o problema específico hasta que consiga lo que está. *Esté preparado para cambiar su comportamiento hasta que consiga el efecto que persigue.* Basándose en la retroalimentación sensorial, siempre ha de estar preparado para hacer otra cosa, de dicha excelencia personal, que es la base y el sustento de la alta competitividad.

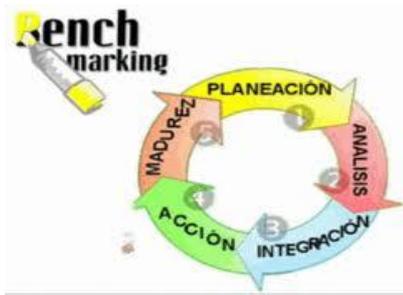
El impacto de la PNL ya ha sido trascendente, pues sus aplicaciones se han extendido a más y más áreas de la vida humana. Su concepto sencillo pero profundo y los registros de seguimiento de éxitos prácticos han dado como resultado su notable crecimiento. Cualquiera sea el tipo o naturaleza de actividad, la misma no puede basarse solamente en máquinas y cálculos matemáticos. El secreto del éxito depende de





## Tipeado:

Egilda Rodríguez  
Isbeis Salas



Las estrategias gerenciales son sin duda, una

herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia un gerente debe desarrollar formulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa.

Existen múltiples definiciones de estrategia, pero todas se resumen a la compleja red de corrientes, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas entre otras, que permiten elaborar planes orientados "estratégicamente" para desarrollar acciones conducentes a lograr ventajas.



Las estrategias gerenciales constituyen una herramienta necesaria en materia organizacional para el

óptimo desempeño de empresas, ya sean éstas de carácter público o privado. En ellas juegan un papel importante la gerencia y los lineamientos que pongan en funcionamiento el equipo directivo y en consecuencia el resto del personal que integran el staff de las organizaciones.

**Habilidades humanas.** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente, es decir, es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la

cooperación dentro del equipo que dirige. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores.

**Habilidades conceptuales.** Se trata de la formulación de ideas y entender las relaciones abstractas, de desarrollar nuevos conceptos, de resolver problemas en forma creativa, etc. En otros términos, consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.



Estas habilidades tienen sus respectivas importancias dependiendo del nivel en que se desempeñe el gerente. En los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales, para poder ver a la organización como un todo; planificar, etc., mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

A criterio de Crosby (2), un gerente debe ser:

- Estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información.



- Ético. El mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en toda circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás.
- Disponible. Las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan

sentir que pueden acudir a él en el momento preciso.

- Decidido. Los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder.

- Enérgico. La energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás.

- Fiable. Un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe.



Los Seis pares de zapatos para la acción, son un método

que diferencia los estilos de acción a través de los modelos y colores de calzado. Pero, a diferencia de los Seis sombreros para pensar donde se usa un sombrero a la vez, en un par hay dos zapatos que pueden emplearse por separado. Esto es una ventaja teniendo en cuenta que no existen situaciones puras, así que



Después del éxito que obtuvo con su libro "Seis sombreros para pensar" en 1983, Edward de Bono publicó "Seis pares de zapatos para la acción" en 1996. Éste último libro proporcionaba una nueva metodología que usaba los colores y estilos de zapatos para encaminarse a distintos tipos de acción.

Dos zapatos en vez de uno, brinda flexibilidad a la metodología, así, seis zapatos tienen 30 combinaciones. Los Seis zapatos para la acción, indican la conducta que podría

llevarse a cabo en determinada situación. Tener posibles que no es necesario memorizar. Sin embargo, es importante entender la naturaleza de cada estilo de calzado para combinar acciones cuando la ocasión lo requiera.

Como es posible emplear por separado los estilos de zapatos, este método consiste en dos pasos sencillos.

1. Identificar qué tipo de acción se requiere.
  2. Ponerse los zapatos apropiados para la acción y comportarse de esa forma.
- Para eso, es necesario entender la naturaleza de cada estilo y color de calzado:

**Zapatos formales de color azul marino:** Este color identifica a muchos uniformes, por eso sugiere a la marina misma con sus disciplinas y rutinas. El zapato azul marino involucra los procedimientos rutinarios y formales.

**Las zapatillas grises:** Representan la materia gris del cerebro, la niebla, y por lo tanto, la facilidad de ver algo claramente. La



zapatilla de deporte gris tiene que ver con la exploración, la investigación y la consecución de evidencias. El objetivo de este zapato es conseguir información.

**Los zapatos marrones:** El marrón hace referencia a la tierra, al lodo, a las situaciones confusas y a lo esencial. Estos zapatos son prácticos y cómodos, así que

pueden usarse en el trabajo duro. En este caso se actúa de manera razonable y práctica, es un estilo de acción casi opuesta a la formalidad del zapato azul marino.

**Las botas de goma naranja:** El naranja indica peligro, explosiones, advertencia y atención. Además, las botas representan a los trabajadores de rescate y su forma de actuar; por eso estos zapatos sugieren peligro y emergencia. En este estilo lo más importante es la seguridad.

**Las pantuflas rosas:** El rosa representa calidez y ternura. Es un color tradicionalmente femenino que recuerda el hogar, la vida doméstica y la comodidad. La forma de actuar de la pantufla rosa sugiere, ternura, compasión, amabilidad y atención a los sentimientos humanos.

**Las botas de montar púrpuras:** El púrpura muestra autoridad, mientras que las botas de montar representan a un jinete o a un motociclista. Por lo tanto, estos zapatos representan autoridad, liderazgo y mando. Con estas botas, las personas actúan en función de su papel oficial.

Para liderar con garantías una empresa o un proyecto es necesario poseer cualidades, formación y experiencia, pero, si no se aplica la empatía y el sentido común a la gestión, los objetivos globales difícilmente se alcanzarán". **La Empatía** en su concepto etimológico nos aclara que es: "la habilidad que posee un individuo de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, lo que genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura" (**Colocarse en los zapatos del otro**).

Las personas que orientan su atención en entender los sentimientos de los demás y que se comprometen afectivamente con ellos, experimentan un mayor interés empático y ofrecen más ayuda que aquellos que se

centran en los procesos de pensamiento. Lo más probable es que una persona que experimenta empatía por otra reaccione en forma altruista.

La habilidad para leer las situaciones mientras tienen lugar, ajustándose a las mismas conforme éstas lo requieran; al saber que una situación no es estática, sacan provecho de la retroalimentación, toda vez que sabe que, el ignorar las distintas señales que recibe puede ser perjudicial en su relación.

Cuenta con una buena capacidad de escuchar, diestra en leer "pistas" no verbales; sabe cuando hablar y cuando no, todo lo cual facilita el camino para influenciar y regular de manera constructiva las emociones de los demás, beneficiando así sus relaciones interpersonales.

Puede ser un buen negociador, orientado hacia un escenario donde todas las partes salgan ganando.