



Máster en Dirección y Gestión Bancaria




Asignatura:
DESARROLLO DIRECTIVO


“LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO”

Sesión: 29-3-19



Profesor:
José María Gómez Gras





LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO





- 1.1. LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO**
- 1.2. EL VALOR AÑADIDO DEL LIDERAZGO A LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN**
- 1.3. EL LIDERAZGO Y LA EXCELENCIA EMPRESARIAL**
- 1.4. EL TRABAJO EN EQUIPO**
- 1.5. EJEMPLOS Y CASOS PRÁCTICOS**

¿ En qué consiste dirigir ?

**¿POR QUÉ ESTUDIAR
EL PROCESO DE
ADMINISTRACIÓN
DE ORGANIZACIONES?**

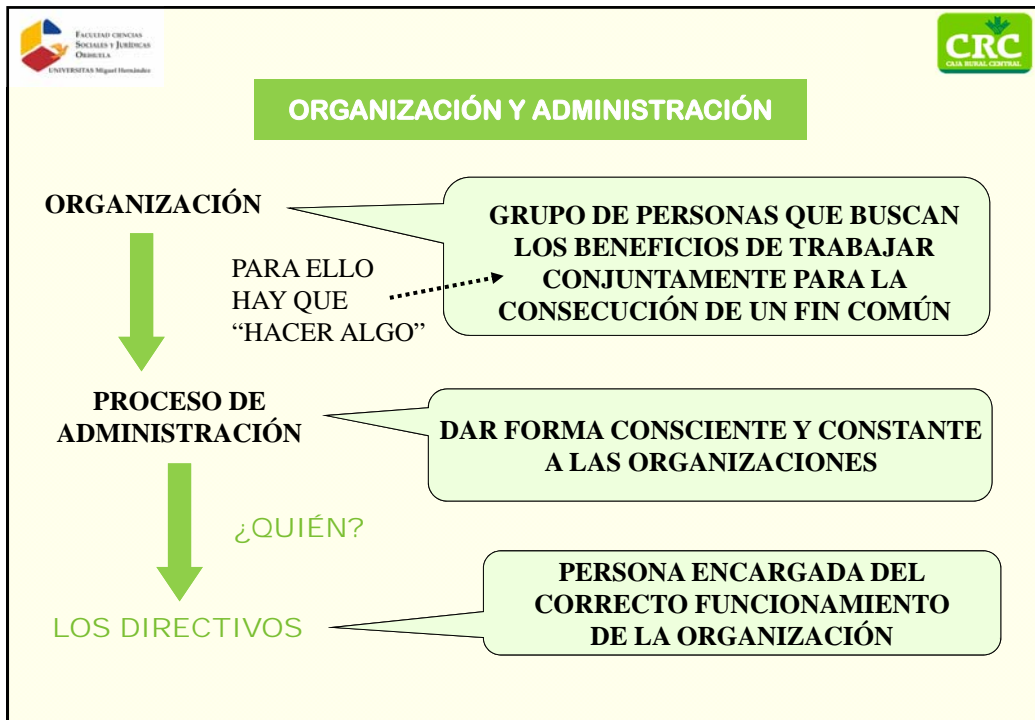
**¿POR QUÉ ANALIZAR
LAS HABILIDADES DE
LA DIRECCIÓN?**

- ✦ TODOS INTERACTUAMOS CON ELLAS Y SUFRIMOS LAS CONSECUENCIAS DE UNA MALA ADMINISTRACIÓN Y LOS BENEFICIOS DE LAS BUENAS
- ✦ PROFESIONALMENTE, TODOS ADMINISTRAMOS O SOMOS ADMINISTRADOS
- ✦ LA BUENA O MALA GESTIÓN MARCA LA DIFERENCIA:

ÉXITO

EFICACIA
“hacer las cosas correctas”

EFECTIVIDAD
“hacer correctamente las cosas”





FAUCIUM CIENCIAS
SOCIALES Y JURÍDICAS
ORIGENA
UNIVERSITAS Miguel Hernández

CRC
CASA RIBAL CONTRAS

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



FAUCIUM CIENCIAS
SOCIALES Y JURÍDICAS
ORIGENA
UNIVERSITAS Miguel Hernández

CRC
CASA RIBAL CONTRAS



Jefe de Recursos Humanos

Jefe de Ventas

Jefe de Logística

Jefe de Nuevas Tecnologías

Director Ejecutivo

Jefe de Proyecto

Consultor Externo

Jefe de Seguridad


Relaciones Públicas



Jefe de Desarrollo de Producto

YO




¿ Qué quieren algunos directivos ?



¿DECISIONES A TOMAR (continuamente)?

“organizarse a sí mismo”

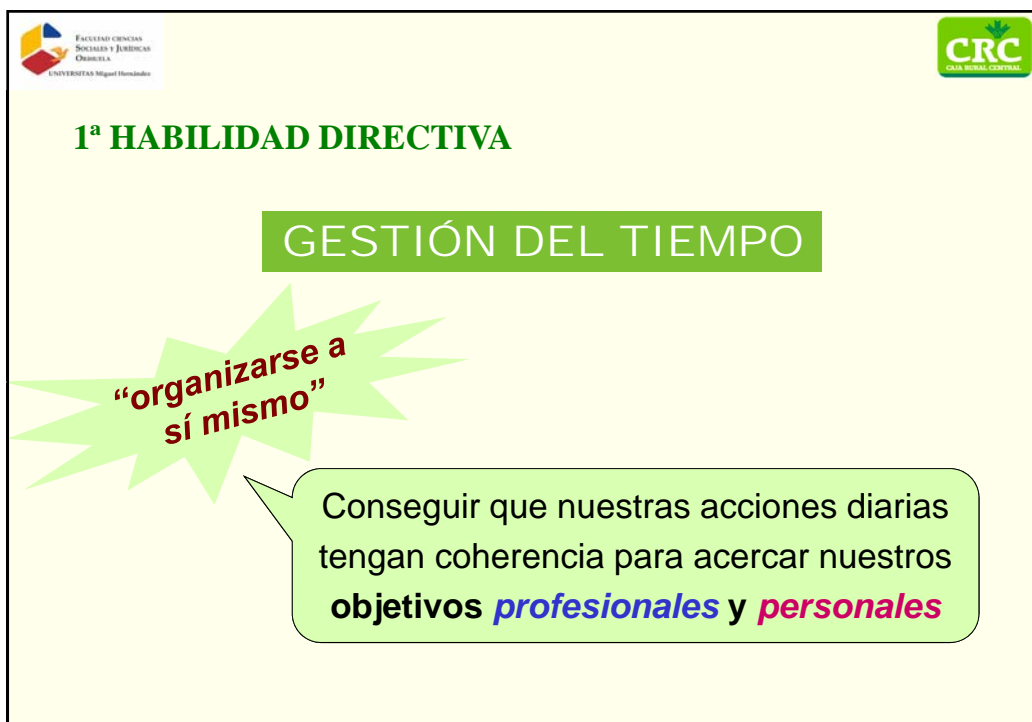
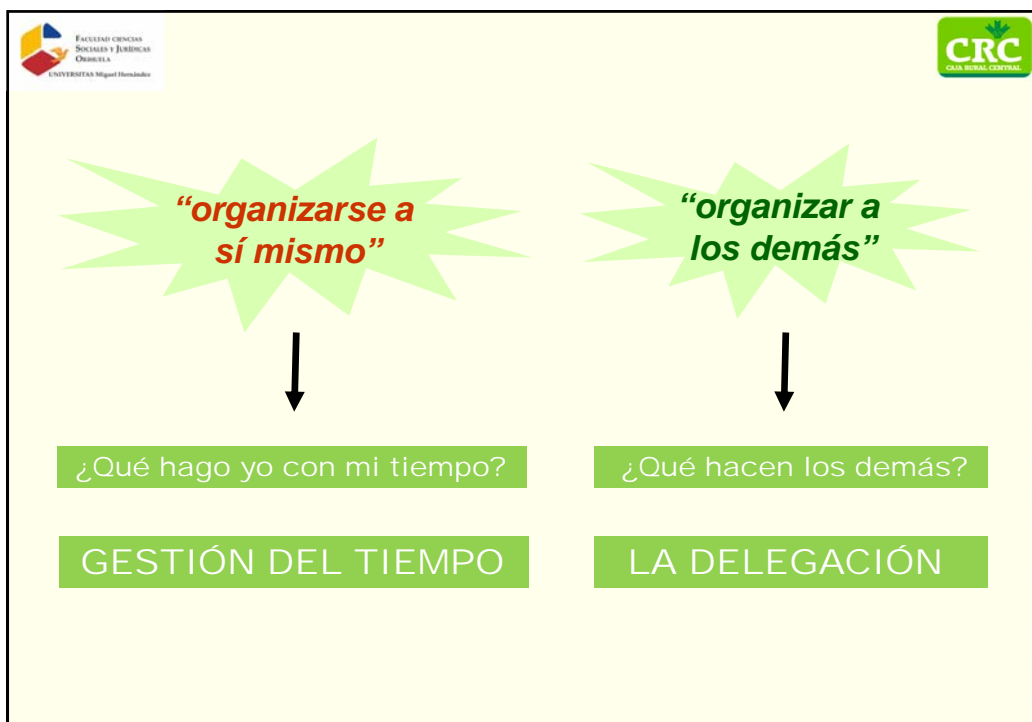
↓

¿Qué hago yo con mi tiempo?

“organizar a los demás”

↓

¿Qué hacen los demás?



¿CÓMO GESTIONAR EFICAZMENTE EL TIEMPO?

- 1º) **Definir los objetivos** a corto, medio y largo plazo
- 2º) **Priorizar los objetivos** y temporalizarlos en su plazo
- 3º) **Señalar las actividades** con una lista de tareas diarias
- 4º) **Clasificar actividades** en función de objetivos y de su tiempo
- 5º) **Identificar** puntos principales de **pérdida de tiempo**

CRITERIOS PRINCIPALES PARA CLASIFICAR LAS ACTIVIDADES

		URGENTE	
		SI	NO
IMPORTANTE	SI	1	2
	NO	3	4

FAUCUAD CIENCIAS
SOCIALES Y JURÍDICAS
ORIGENA
UNIVERSITAS Miguel Hernández

CRC
CASA BIRBAL CONTRAS

Características organizacionales a revisar

- **Procesos de liderazgo**
- **Motivación**
- **Canales de comunicación**
- **Procesos de interacción**
- **Procesos de toma de decisiones**
- **Realización de objetivos**
- **Procesos de control**
- **Sistema de recompensas y castigos**

FAUCUAD CIENCIAS
SOCIALES Y JURÍDICAS
ORIGENA
UNIVERSITAS Miguel Hernández

CRC
CASA BIRBAL CONTRAS

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN




- Planificar
- Presupuestar
- Organizar
- Gestionar el personal
- Controlar
- Solucionar problemas

FAUCUAD CIENCIAS
SOCIALES Y JURÍDICAS
ORDELLA
UNIVERSITAT Miguel Hernández

CRC
CASA RIBAL CORTIÑAS

FUNCIONES REALES DE LA DIRECCIÓN



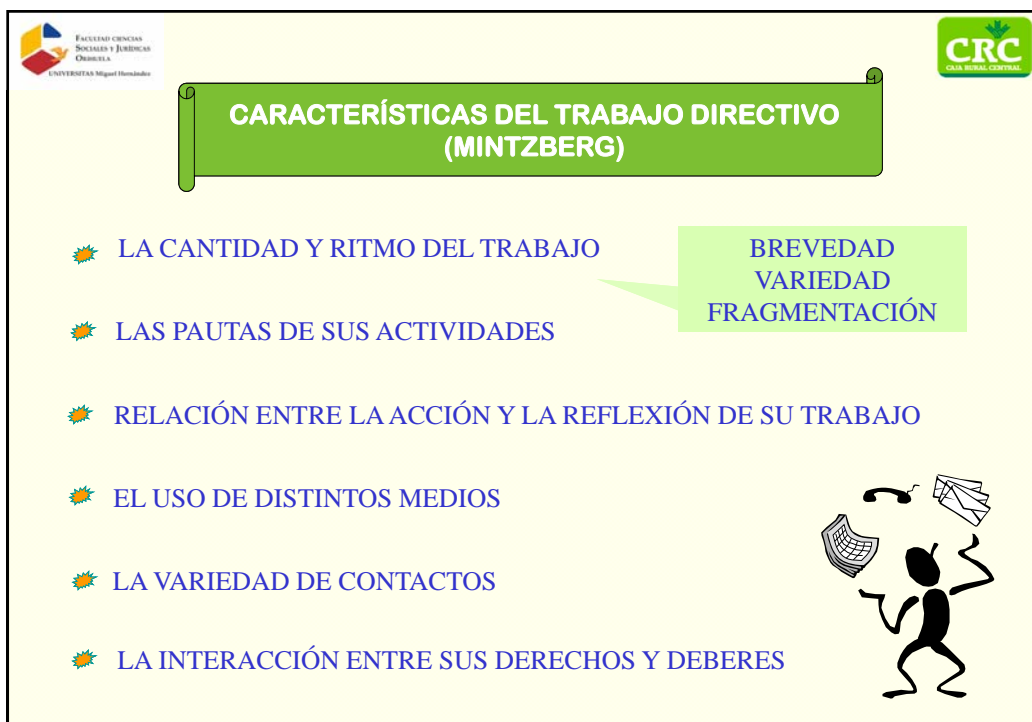
Establecer directrices
Comunicar
Implicar
Motivar
Liderar

FAUCUAD CIENCIAS
SOCIALES Y JURÍDICAS
ORDELLA
UNIVERSITAT Miguel Hernández


CRC
CASA RIBAL CORTIÑAS

CONCEPTO DE DIRECCIÓN

**Obtener resultados por medio de otros
y asumir responsabilidades de lo que otros han hecho**







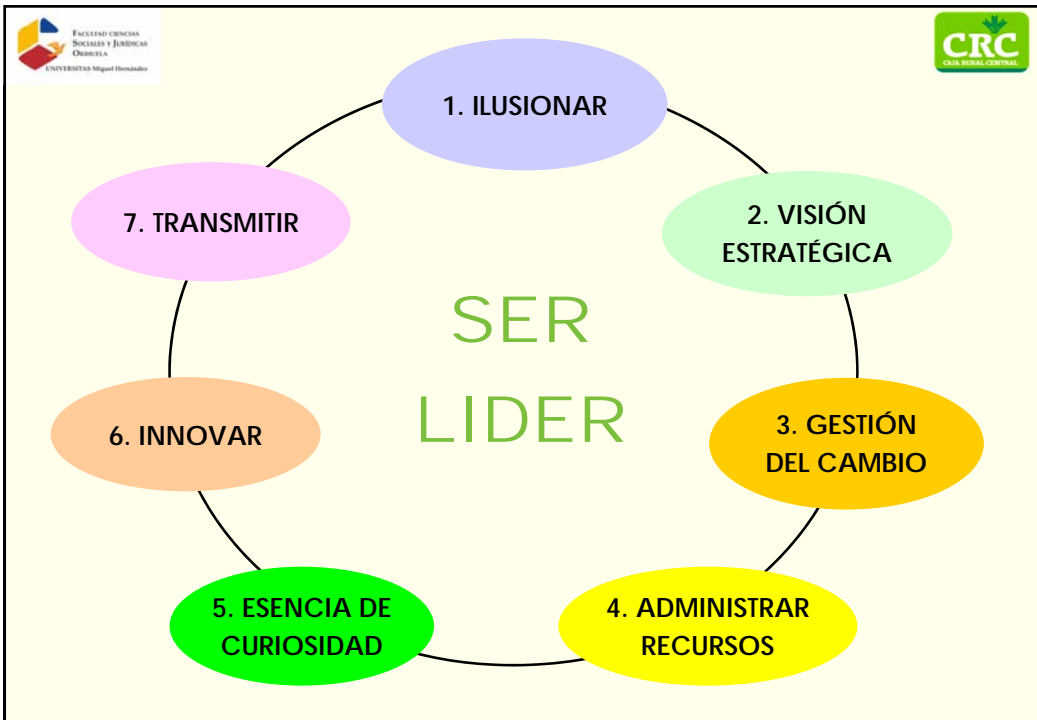
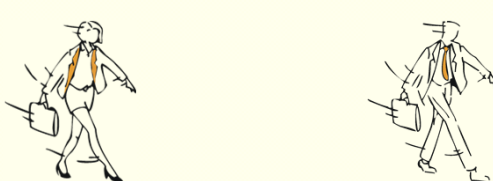

LIDER: CREA EL CLIMA DE TRABAJO



Estilos de dirección	Toma de decisiones	Jerarquía	Participación	Creatividad	Comunicación
Burocrático	Reglamentos y normas	Respeto	No	No	Cerrada
Autocrático	Responsable absoluto, decide y controla	Respeto	No	No	Cerrada
Consultivo	Consulta pero la decisión final la toma en personal	Respeto, no permite críticas	Puntualmente	Puntualmente	Puntualmente abierta
Participativo	Busca implicación en los objetivos de la empresa. Crea equipo	Escucha y coordina pero no define el modo de trabajo	Decisiones por consenso. Liderazgo organizativo. Capacidad de comunicación	Se estimula, plena libertad	Estimula la interacción constante en los dos sentidos
Permisivo	Señala directrices generales y vela por el cumplimiento de metas y objetivos. Crea equipo	Delega totalmente en los subordinados	Los subordinados organizan y toman sus propias decisiones	Se exige, el directivo actúa como consultor	Política de puertas abiertas

FAUCUAD CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS ORIZABA UNIVERSIDAD Miguel Alemán

CRC CALA BEBIAL CENTRAL



¿ En qué consiste ser líder ?







1. ILUSIONAR

Crea equipos, activa la empatía, el carisma, la colaboración y la motivación





TRABAJO EN EQUIPO

En un equipo todos deben tener la vista puesta en un mismo objetivo común

2. VISIÓN ESTRATÉGICA



**Previsión al futuro,
planificación **correcta** y
minimiza los riesgos**

... capacidad para tomar de decisiones ...



mantenerse unidos

... y tener fe en el proyecto



**Tiene una
actitud proactiva y la
capacidad de
adaptarse a nuevos
entornos**

**3. GESTIÓN
DEL CAMBIO**



... nuestros retos?



Facultad Ciencias Sociales y Jurídicas
Universidad Miguel Hernández

CRC
CLUB REGAL CONTRAST

**Sabe organizar
su tiempo,
gestionar reuniones y
conciliar la vida
personal y
profesional**

**4. ADMINISTRAR
RECURSOS**





**Conocer otros
procesos / culturas y
por adaptarse a la tecnología
de la '4ª revolución
industrial'**

**5. ESENCIA DE
CURIOSIDAD**

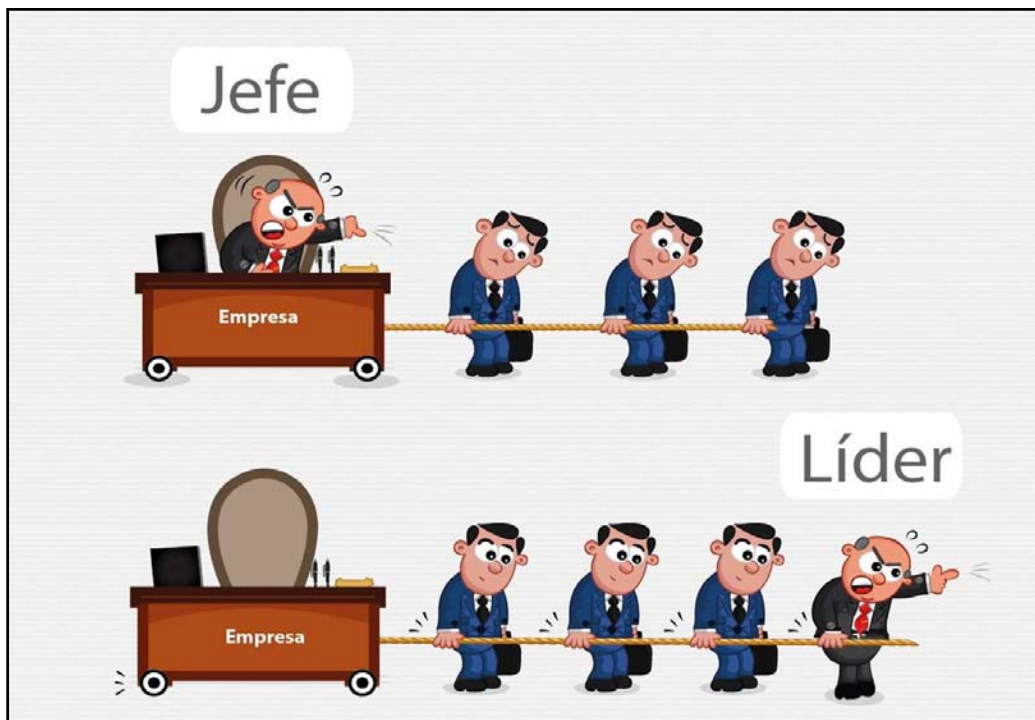


Facultad Ciencias Sociales y Jurídicas
Universidad Miguel Hernández

CRC
CASA REAL CONTRAST

6. INNOVAR

**Sabe transformar
y reinventar la
organización para
seguir satisfaciendo
a sus *stakeholders***

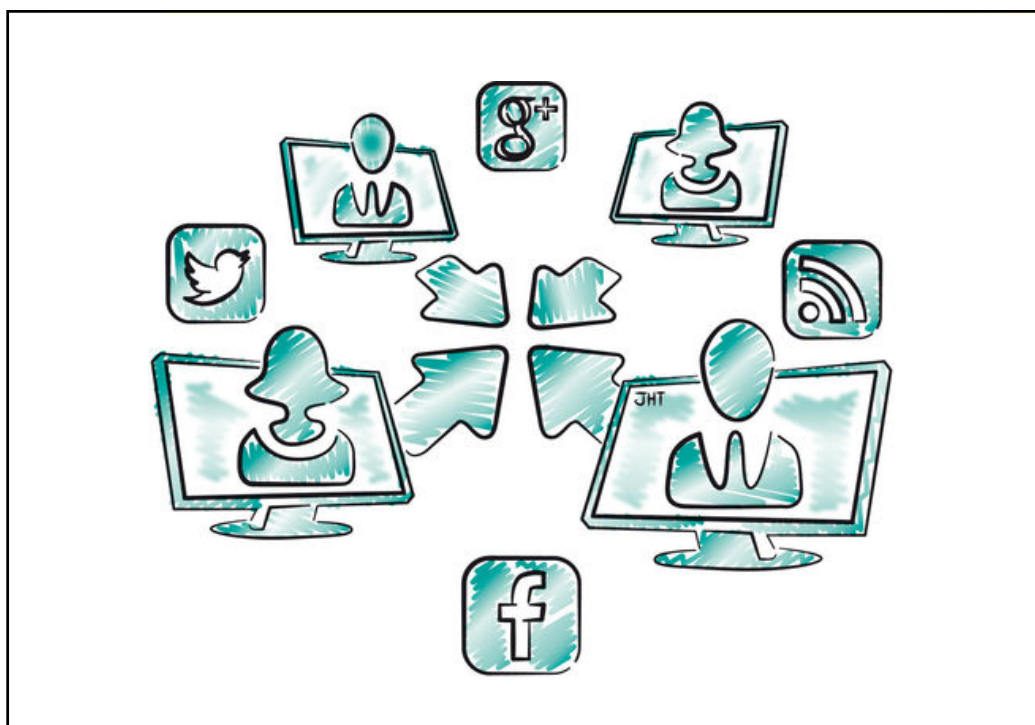




Facultad Ciencias Sociales y Jurídicas
Universidad Miguel Hernández

CRC
CASA REAL CONTRAS

7. TRANSMITIR

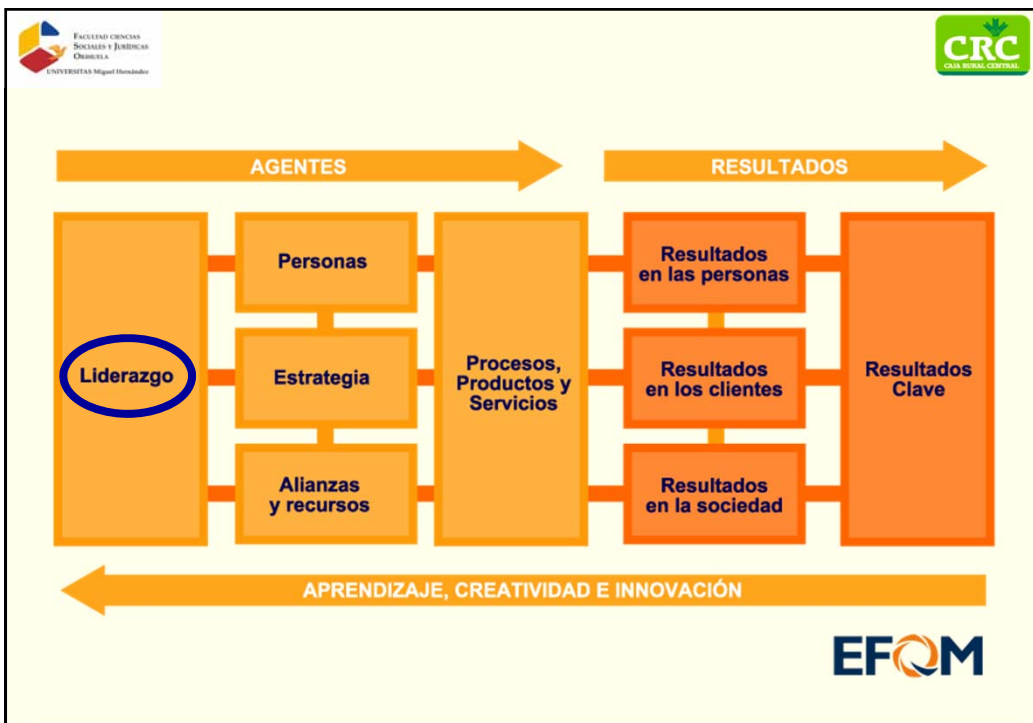
Utiliza los nuevos canales de comunicación y la comunicación estratégica





Colaboración y ...



hacia la excelencia en la gestión







Los líderes de las organizaciones excelentes ...

- 1a. desarrollan la **misión, visión, valores y principios éticos**
- 1b. impulsan/revisan **su sistema de gestión y rendimiento**
- 1c. se implican con **sus grupos de interés**
- 1d. refuerzan una **cultura de excelencia entre las personas**
- 1e. aseguran **flexibilidad y gestionan el cambio eficazmente**



Niveles de excelencia

			
COMPROMISO EXCELENCIA EUROPEA	EXCELENCIA EUROPEA 300 ⁺ EFQM	EXCELENCIA EUROPEA 400 ⁺ EFQM	EXCELENCIA EUROPEA 500 ⁺ EFQM

SELLO DE EXCELENCIA



Prestigio, profesionalidad y reconocimiento europeo a la cultura de Excelencia en las organizaciones




Resumiendo el LIDER necesita



- **Conocimientos** → **Saber**
- **Habilidades** → **Poder Hacer**
- **Actitudes** → **Querer Hacer**
- **Capacidad de gestión** → **Hacer Hacer**
- **Valores y creencias** → **SER**





Continuamos ...

TRABAJO EN EQUIPO





¿ Qué hacen ?

un ciego y un sordo juntos



¿QUÉ ES UN GRUPO?

“conjunto de personas reunidas
en función a un criterio
determinado y comparable”

... y ¿QUÉ ES UN EQUIPO?



**“conjunto de personas reunidas
que interactúan entre sí
para la consecución de un objetivo común”**

¿Conoce algún equipo eficaz?





Heigh Ho...



EJERCICIO:

¿PORQUÉ TRABAJAR EN EQUIPO?



TRABAJO EN EQUIPO

Todos y cada uno de nosotros tenemos conocimientos, habilidades y experiencia que necesariamente habremos de compartir

La clave está en ser capaces de compartir, **lo que cada uno es y sabe, para lograr un objetivo común !!!**





VENTAJAS TRABAJO EN EQUIPO

- Busca la participación de las personas elegidas
- Es más enriquecedor, productivo/creativo que el individual
- Proporciona una mayor reflexión y el aprendizaje
- Facilita las relaciones entre las personas / genera sinergias
- Incrementa la capacidad de acción del grupo
- Favorece el reparto de tareas y funciones
- Potencia las características particulares de los integrantes
- Aumenta la motivación
- Brinda una mayor eficacia y eficiencia





INCONVENIENTES TRABAJO EN EQUIPO

- Es más lento el proceso decisorio
- Aumenta la dificultad respecto a trabajar individualmente
- Requiere una mayor atención / comunicación
- Implica una superior coordinación
- Genera dependencias para el logro de las tareas
- ... y la aparición de subgrupos o gente que no participe
- Se diluyen responsabilidades
- Puede ser poco operativo
- Podría generar desconfianzas

EL PROBLEMA:

NO SABEMOS TRABAJAR EN EQUIPO

¿SABEMOS TRABAJAR EN EQUIPO? (I)

1. **CÓMO SER MIEMBRO INTEGRANTE DE UN EQUIPO**
 - NO BASTA CON ESTAR, HAY QUE ESFORZARSE EN SER MIEMBRO EFICAZ
2. **ESTABLECER LAS REGLAS DEL JUEGO**
 - LOS PROBLEMAS SON RESPONSABILIDAD DE TODOS
 - TODOS DEBEN PARTICIPAR
 - EL TIEMPO ES DEL EQUIPO
 - NO SE PERMITEN COMENTARIOS NEGATIVOS, NI OFENSAS
 - CENTRAR LA ATENCIÓN CADA VEZ EN UN PROBLEMA
 - PREGUNTAR EN LUGAR DE CRITICAR
 - ESCUCHAR
 - BUSCAR CONSENSO

¿SABEMOS TRABAJAR EN EQUIPO? (y II)

3. SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS (BRAINSTORMING)

- ANALIZAR LAS CAUSAS DEL PROBLEMA (DEFINIRLO)
- IDEAR SOLUCIONES
- NO AFERRARSE A LA PRIMERA SOLUCIÓN VÁLIDA
- TRABAJAR LAS SOLUCIONES AUNQUE PAREZCAN RADICALES

4. ALCANZAR EL CONSENSO

- LAS SOLUCIONES SE DISCUTEN Y SE EVALÚAN
- SE NECESITA EL DESARROLLO DE CIERTAS CAPACIDADES PARA SER MIEMBRO DEL GRUPO

DE GRUPO → A “EQUIPO”



ELEMENTOS QUE INCIDEN EN EL COMPORTAMIENTO GRUPAL



1. ROLES
2. NORMAS
3. STATUS
4. TAMAÑO
5. COHESIÓN





EQUIPOS EFECTIVOS

1. METAS CLARAS
2. HABILIDADES PERTINENTES
3. CONFIANZA MUTUA
4. COMPROMISO UNIFICADO
5. BUENA COMUNICACIÓN
6. CAPACIDADES DE NEGOCIACIÓN
7. LIDERAZGO APROPIADO
8. APOYO INTERNO Y EXTERNO





ALGUNAS RECOMENDACIONES (necesarias pero no suficientes) PARA FORMAR UN EQUIPO EFICAZ




EQUIPO EFICAZ

- Comunicar con claridad (sin ambigüedades)
- Facilitar / fomentar la cooperación
- Dar feedback positivo
- Delegar y permitir asumir riesgos
- Comprender que el éxito se alcanza entre todos
- ... y que los equipos no duran siempre

FACCULTAD CIENCIAS
SOCIALES Y JURÍDICAS
ORIGENIA
UNIVERSITATIS Miguel Hernández

CRC
CASA RIBAL CORTINA

¿ Problemas típicos en los equipos de trabajo ?



An illustration of two stylized figures in black suits and helmets. The figure on the left is wearing a white helmet, and the figure on the right is wearing a yellow helmet. They are both holding up a blue sign that says "TEAMWORK!!" in white, hand-drawn letters. The background of the illustration is white.

FACCULTAD CIENCIAS
SOCIALES Y JURÍDICAS
ORIGENIA
UNIVERSITATIS Miguel Hernández

CRC
CASA RIBAL CORTINA



**Amar no es mirarse el uno al otro,
es mirar juntos en la misma dirección**

Antoine de Saint-Exupéry



VALOR

No nos falta valor para emprender ciertas cosas porque son difíciles, sino que son difíciles porque nos falta valor para emprenderlas






ÉXITO

El éxito es un camino, no un destino



“Para quién navega sin rumbo
... ningún viento es favorable”

Séneca



Ser lo que somos
y convertirnos en lo que
somos capaces de ser
es la única finalidad de la vida

Robert Louis Stevenson



... pero ojo con **los que nunca se animan**




“ ... Esto es todo amigos”
Bugs Bunny



 gras@umh.es
 [@gomezgras](https://twitter.com/gomezgras)





BIBLIOGRAFÍA

- Goleman, D.: *Cómo ser un líder*. Ed. BSA, 2015.
- Maxwell, J.C.: *El ABC del liderazgo*. Ed. Vergara y Ribes, 2014.
- García, S.: *El arte de dirigir personas hoy*. Ed. Libros de cabecera, 2016.
- Corma, F.: *Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en PYMES*. Ed. Díaz de Santos, 2005.
- Kouzes, J.M. y Pozner, B.Z.: *El desafío del liderazgo*. Ed. Reverte, 2018.
- Del Pino, E.: *Trabajo en equipo*. Ed. Crown Business, 2013.
- Lencioni, P.: *Equipos ideales*. Ed. Empresa Activa, 2017.
- Palomo, M.T.: *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Ed. ESIC, 2013.
- Ramos, P.: *Dirección de equipos de trabajo*. Ed. ICB, 2010