

Bloque III. El proceso de implantación estratégica.

Tema 6. Competencias Directivas

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 6. Competencias Directivas

1. Introducción.
2. El análisis de problemas y la toma de decisiones
3. La gestión del tiempo
4. El trabajo en equipo
5. Gestión del estrés
6. Resolución de conflictos
7. La gestión del cambio

Bibliografía del tema:

García-Tenorío Ronda., J, García Merino, M.T., Pérez Rodríguez, M.J., Sánchez Quirós, I. y Valle Santos Álvarez, M. (2006). *Organización y dirección de empresas*. Thomson.

Navas López, J.E.; Guerras Martínez, L.A. (2002): “La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones”. Editorial Civitas.

Grant, R.M. (2010): “Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”. Editorial Civitas.

Grant, R.M. (2002):

“Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications”. 4º edición. Editorial Blackwell.

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2010): “Fundamentos de Estrategia” Editorial Pearson.

Navas López, J.E.; Guerras Martínez, L.A. (2015): “

Casos de Dirección Estratégica de la Empresa”. Editorial Cívitas

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 6. Competencias Directivas

Introducción.



Introducción.

Para profesionalizar la dirección se requiere (Urcola, 2010):

Competencia profesional. Dominar el área técnica de su actividad profesional.

Capacidad de liderazgo.

Pasión y elevada motivación.

Capacidad para dirigir equipos en torno a un proyecto. Puede implicar ser entrenador (coaching) de personas hacia el logro de objetivos.

Talante negociador, no impositivo.

Capacidad de síntesis y de centrarse en lo prioritario

Iniciativa, espíritu innovador.

Comportamiento ético

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 6. Competencias Directivas

Introducción.

Aplicar la dirección con arte:

Conocer aquello que se quiere conseguir ya sean objetivos a alcanzar, el desarrollo de un proyecto, etc. Si se desconoce lo que se quiere lograr no será posible dirigir con eficiencia.

Enseñar el modelo de conseguirlo, es decir, el modelo de hacerlo. Se trata de adiestrar al equipo humano y potenciar su trabajo en equipo.

Controlar el rendimiento. Una vez que los trabajadores ejecuten su trabajo, el director habrá de coordinarlo y resolver los problemas que se presenten para facilitar el logro de los objetivos y motivar hacia su consecución.

Evaluación del progreso. Consiste en evaluar el trabajo de los colaboradores para medir el progreso. Estudiar los aspectos positivos y negativos para mejorar en las siguientes ejecuciones.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 6. Competencias Directivas

Introducción

Obtener unos resultados de dos modos.

Hacer todo uno mismo sin delegar por no perder el tiempo

Agotamiento, soledad del mando y ineficiencia.

Hacerlo a través de otros

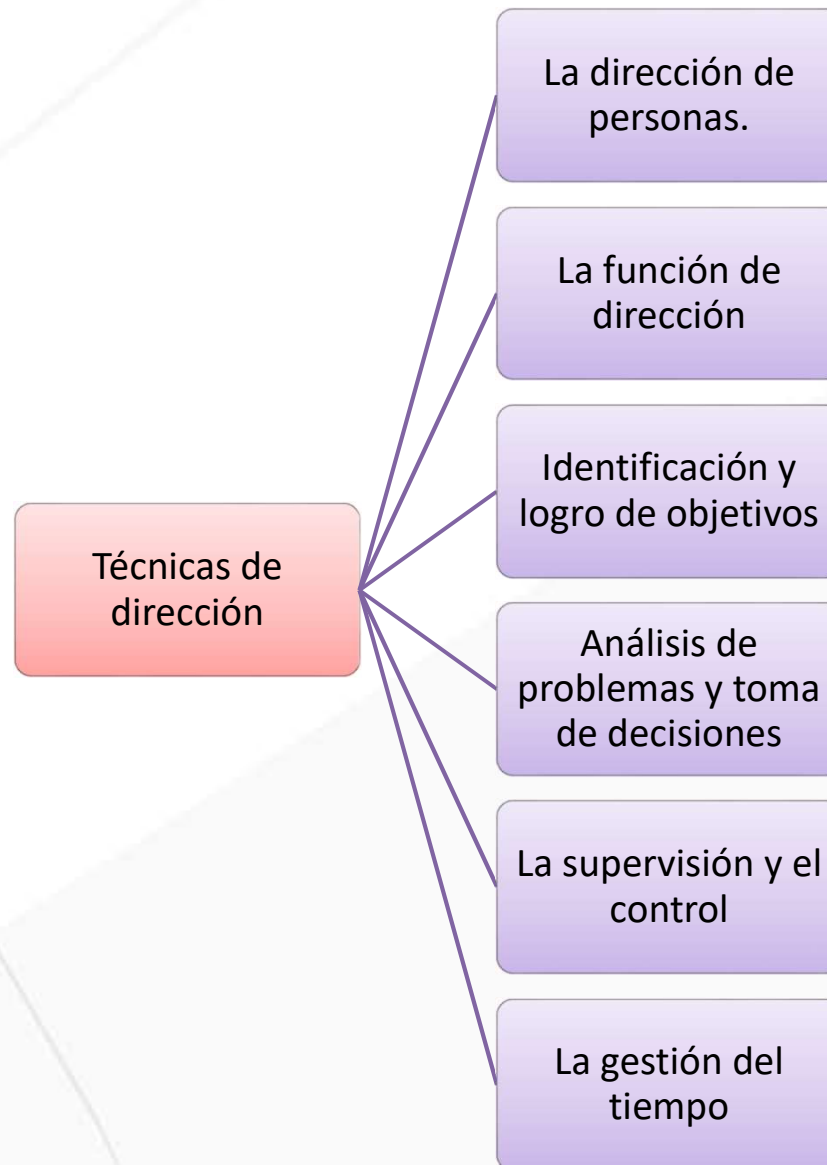
Autoritariamente mediante el temor o el miedo, o incluso animando ante un reto imposible.

Hacerlo ejerciendo el liderazgo, es decir, dando medio, apoyo y confianza.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 6. Competencias Directivas

Introducción



DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 6. Competencias Directivas

Introducción



Problemas

Análisis

Desviación entre lo que debería ser y lo que es, además de ser un obstáculo que se interpone en el camino hacia la consecución de los objetivos.

1º.Reconocer el problema. Se trata de tomar conciencia del problema ya que sólo se suele ver el 20% de los síntomas. En esa fase es importante definir bien el problema.

2º.Recoger la información. Consiste en buscar los datos más relevantes y concretos del mismo.

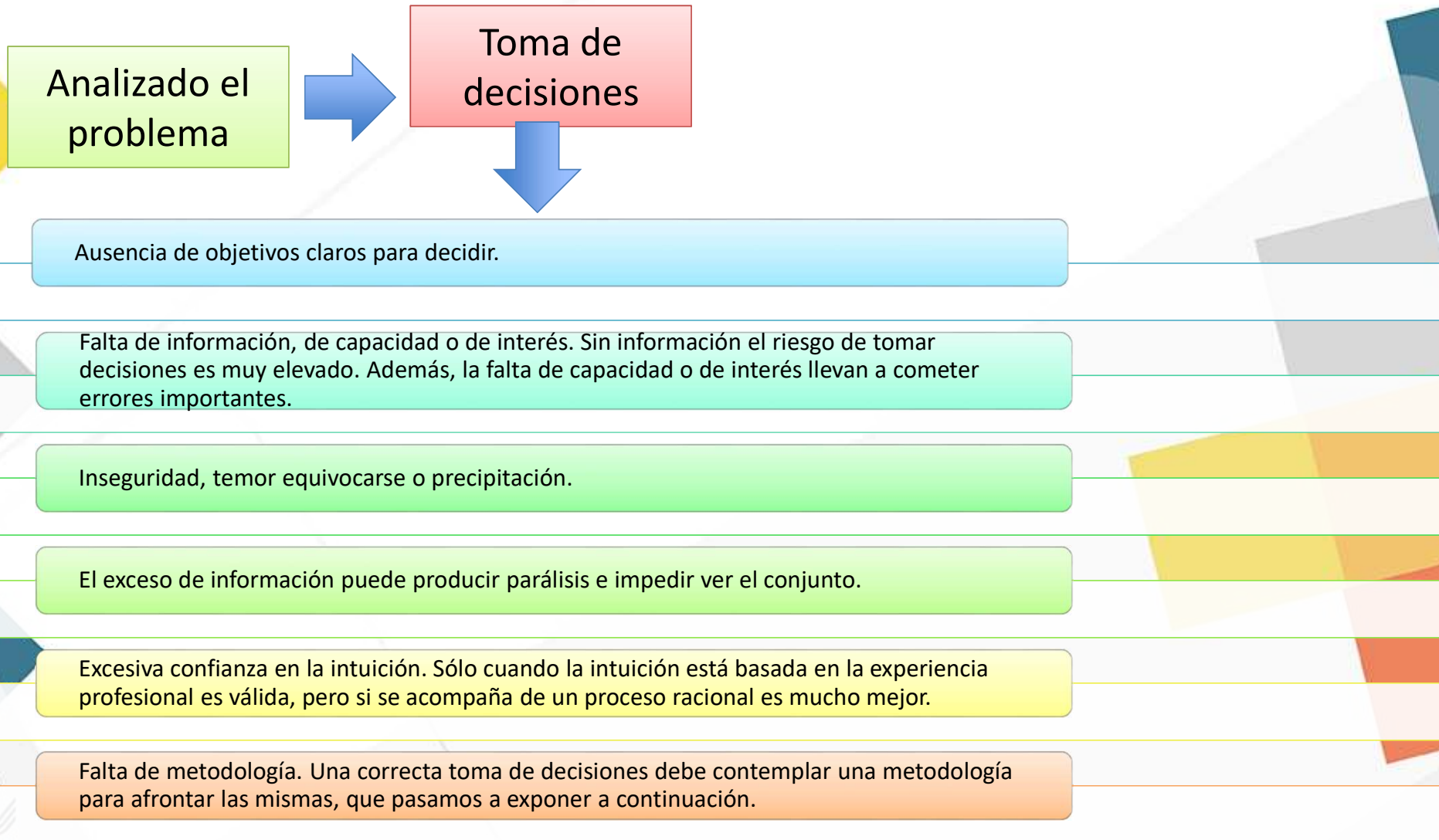
3º.Analizar las posibles causas del problema. Es necesario enumerar las causas mas probables después de haberlas analizado, ordenado y evaluado. Es necesario distinguir entre causa y efecto.

4º.Búsqueda de soluciones. Se trata de determinar las alternativas posibles, valorarlas y priorizarlas para seleccionar la mejor.

5º.Implantación de la solución

6º.Control y seguimiento de la solución. Consiste en comprobar si se ha conseguido el objetivo planteado para solucionar el problema.

2. El análisis de problemas y la toma de decisiones



2. El análisis de problemas y la toma de decisiones

Falta de metodología. Una correcta toma de decisiones debe contemplar una metodología para afrontar las mismas, que pasamos a exponer a continuación.



Establecer el objetivo. Determinar el objetivo a alcanzar de forma clara y si existe más de uno hay que priorizarlos.

Identificar alternativas existentes.

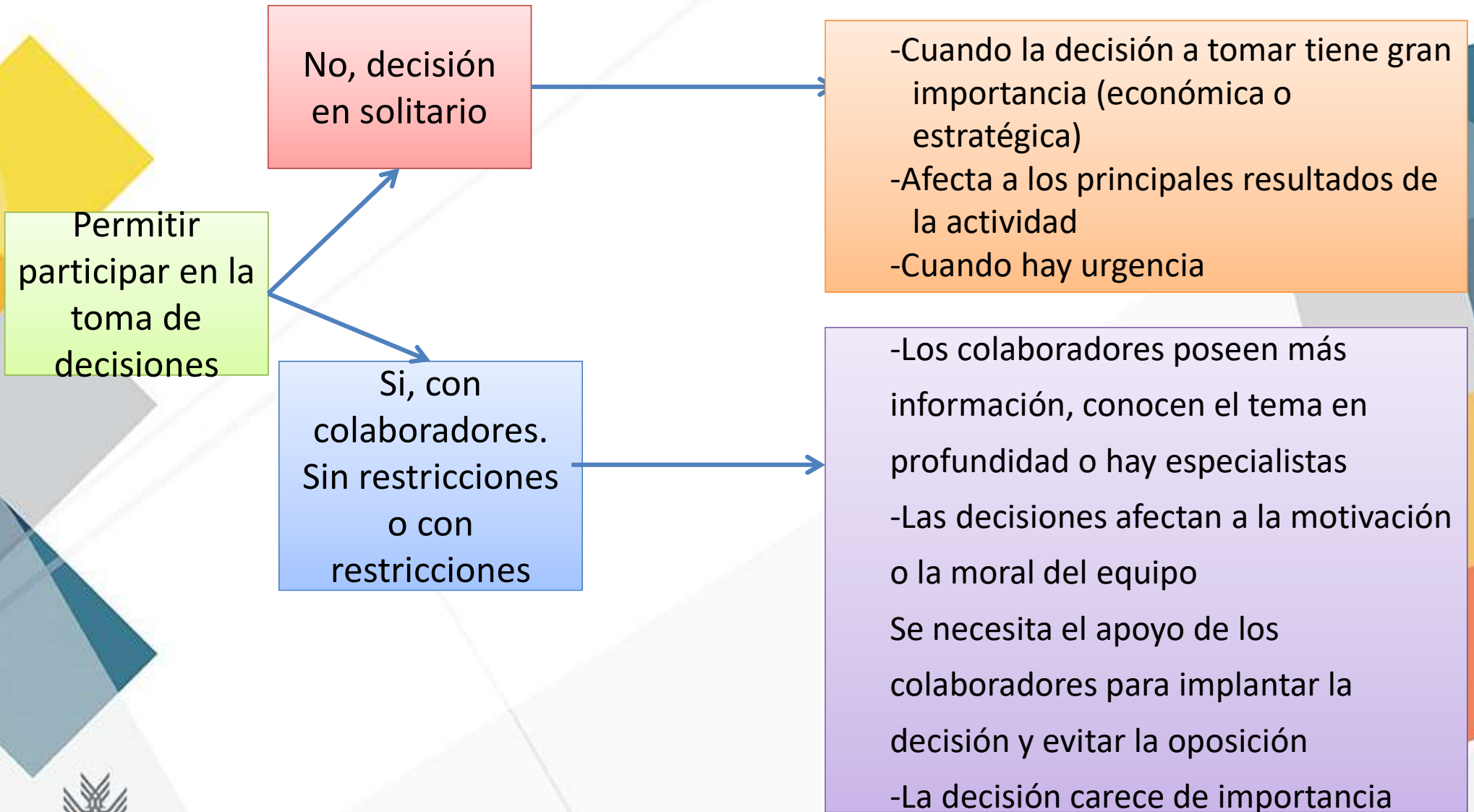
Evaluación de alternativas

Selección de la mejor alternativa en términos coste--eficacia. Conviene en esta fase establecer planes de contingencia ante posibles condiciones adversas.

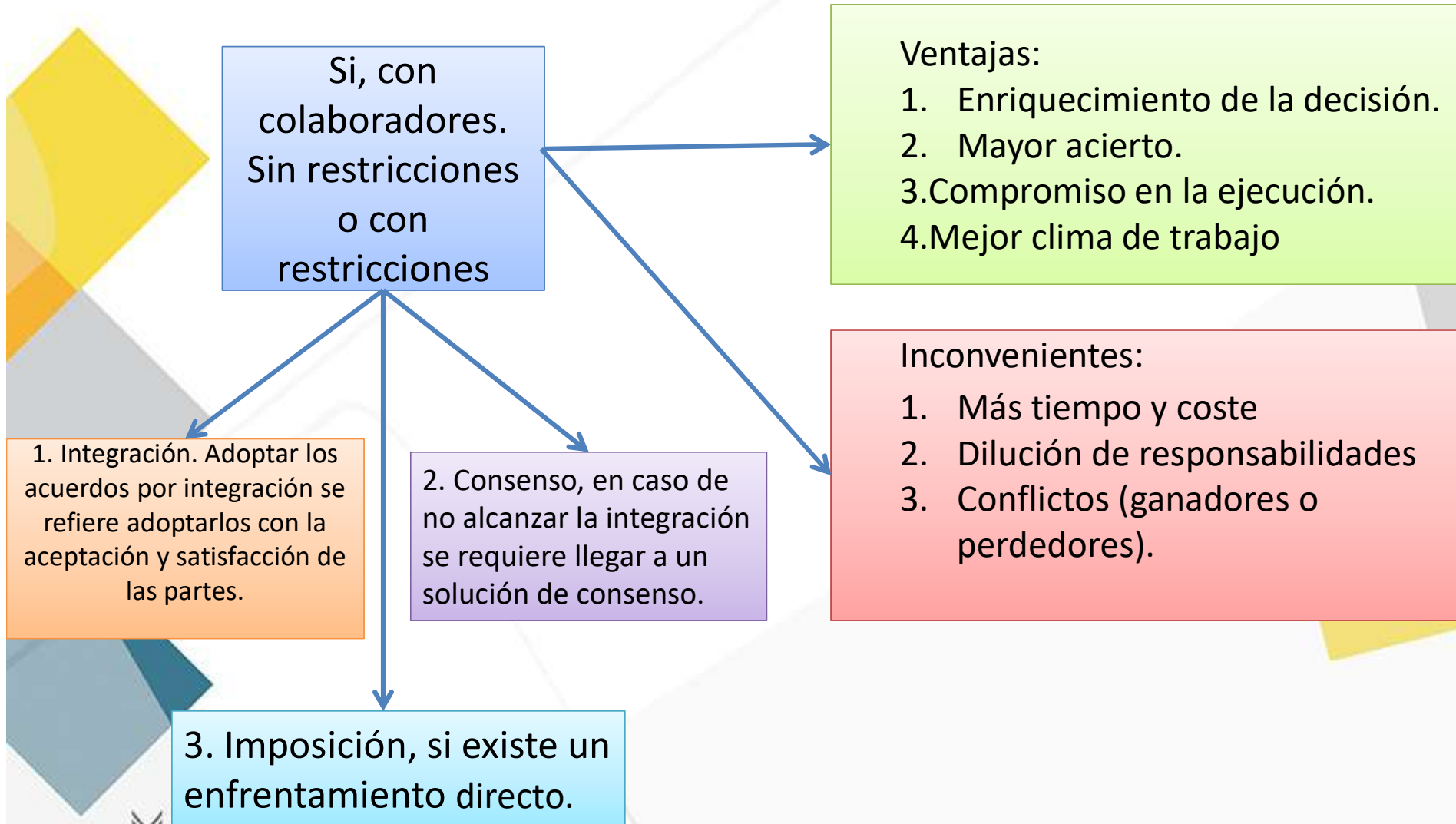
Implantación de la decisión. La implantación requiere tener en cuenta qué hacer, quién, cuándo, cómo hacerlo y cómo medirlo y, por último cuánto costará y cuánto se ganará.

Control de la decisión. El objetivo es conocer si la decisión ha sido la correcta porque en caso contrario hay que revisar el proceso.

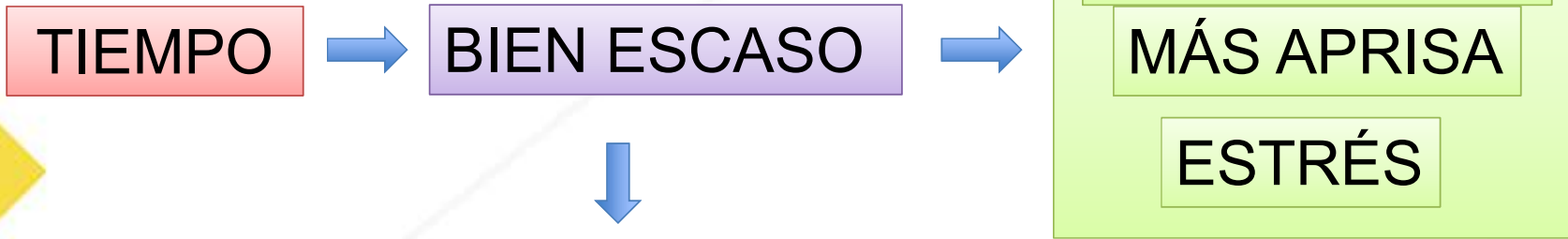
2. El análisis de problemas y la toma de decisiones



2. El análisis de problemas y la toma de decisiones



3. La gestión del tiempo



HABILIDADES PARA GESTIONAR EL TIEMPO

EL PROBLEMA ES EL USO

GESTIONAR EL TIEMPO: GESTIONAR LOS IMPREVISTOS Y TRABAJAR LO IMPORTANTE

Causas Propias

Causas Ajenas

3. La gestión del tiempo

Causas Propias

- Falta de definición de objetivos claros.
- Ausencia de prioridades para distinguir lo principal de lo secundario.
- Carencia de un programa de tiempos y actividades.
- Actividad descontrolada e intensa
- Ausencia de delegación o ineficiencia en la delegación
- Falta de gestión de las interrupciones

Causas Ajenas

- Reuniones sin preparación
- Visitas
- Comidas de negocios
- Papeleo, etc

3. La gestión del tiempo

ASUNTO:
¿REALMENTE
URGENTE O SÓLO
IMPORTANTE?

ASUNTO URGENTE: no puede esperar. Problemas

ASUNTO IMPORTANTE: relacionado con oportunidades

IMPORTANCIA

+

-

+

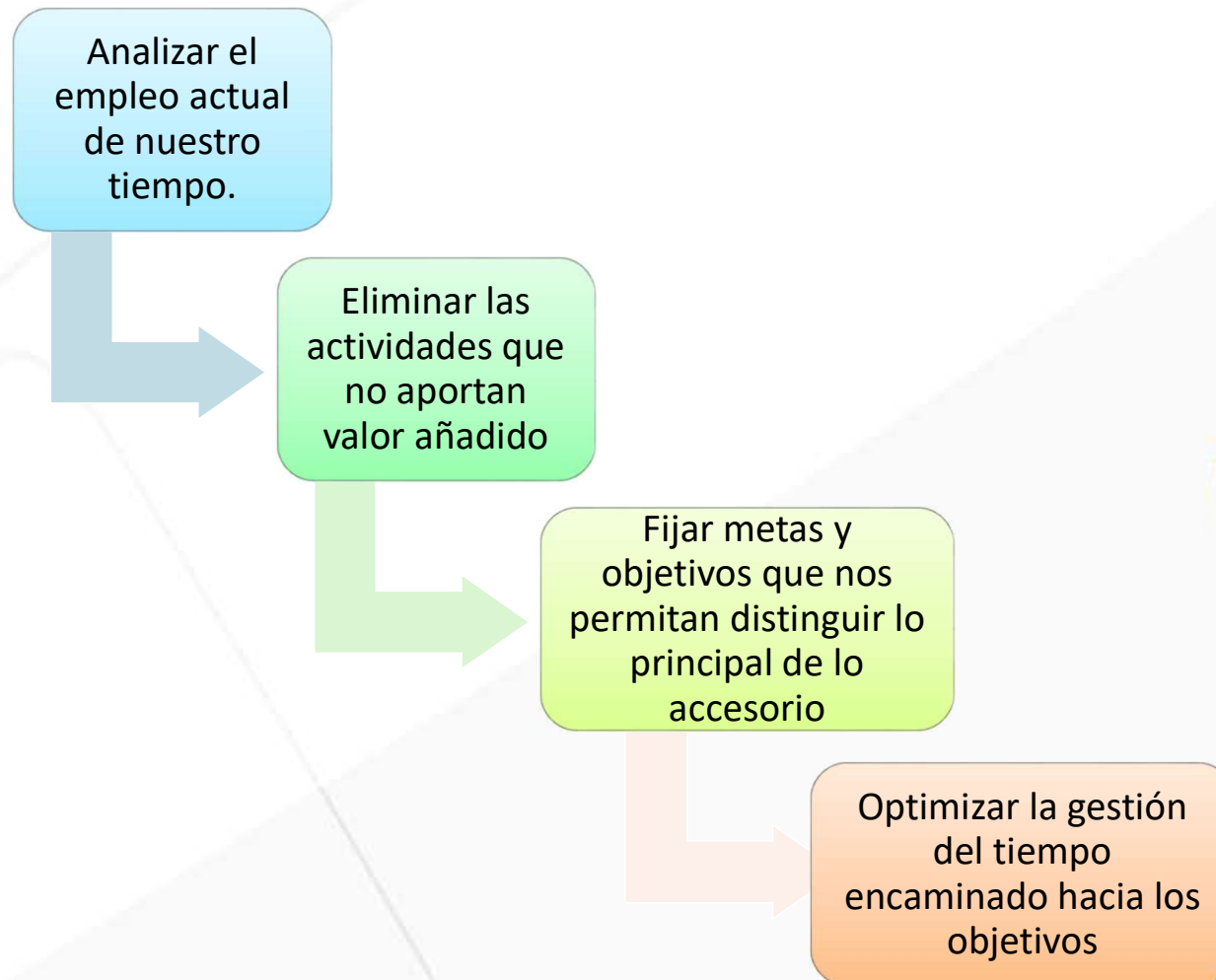
-

HACER	DELEGAR
PREPARAR	ABANDONAR

URGENCIA

3. La gestión del tiempo

Proceso para la mejora de la gestión del tiempo



3. La gestión del tiempo

Diez mandamientos de la gestión eficaz del tiempo

1. Establecer objetivos y priorizar nuestras actividades
2. Planificar y programar diariamente nuestro tiempo
3. Diferenciar las actividades importantes de las urgentes
4. Poner nuestra máxima atención en las tareas importantes
5. Aprender a decir no a las tareas no críticas
6. Agrupar las actividades similares que nos permitan ahorrar tiempo
7. Aprender a manejar eficazmente las interrupciones
8. Eliminar hábitos poco eficaces
9. Delegar eficazmente
10. Dedicar unos minutos al día para la reflexión y el análisis.

3. La gestión del tiempo

Para conseguir metas que a un solo ser humano le resultarían imposibles se crean equipos.

Conjunto de personas con conocimientos y habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común y un modo de actuar para lo cual realizan acciones específicas y asumen una mutua responsabilidad.

PERSONAS.
No sólo captar a los más capacitados

ORGANIZACIÓN

- Se comparten las metas, experiencias y la información.
- Existe un líder
- Cada miembro conoce su rol interdependiente
- Se dispone de un tiempo para conseguir los objetivos
- Se utilizan métodos de medición en base a indicadores
- Produce sinergias

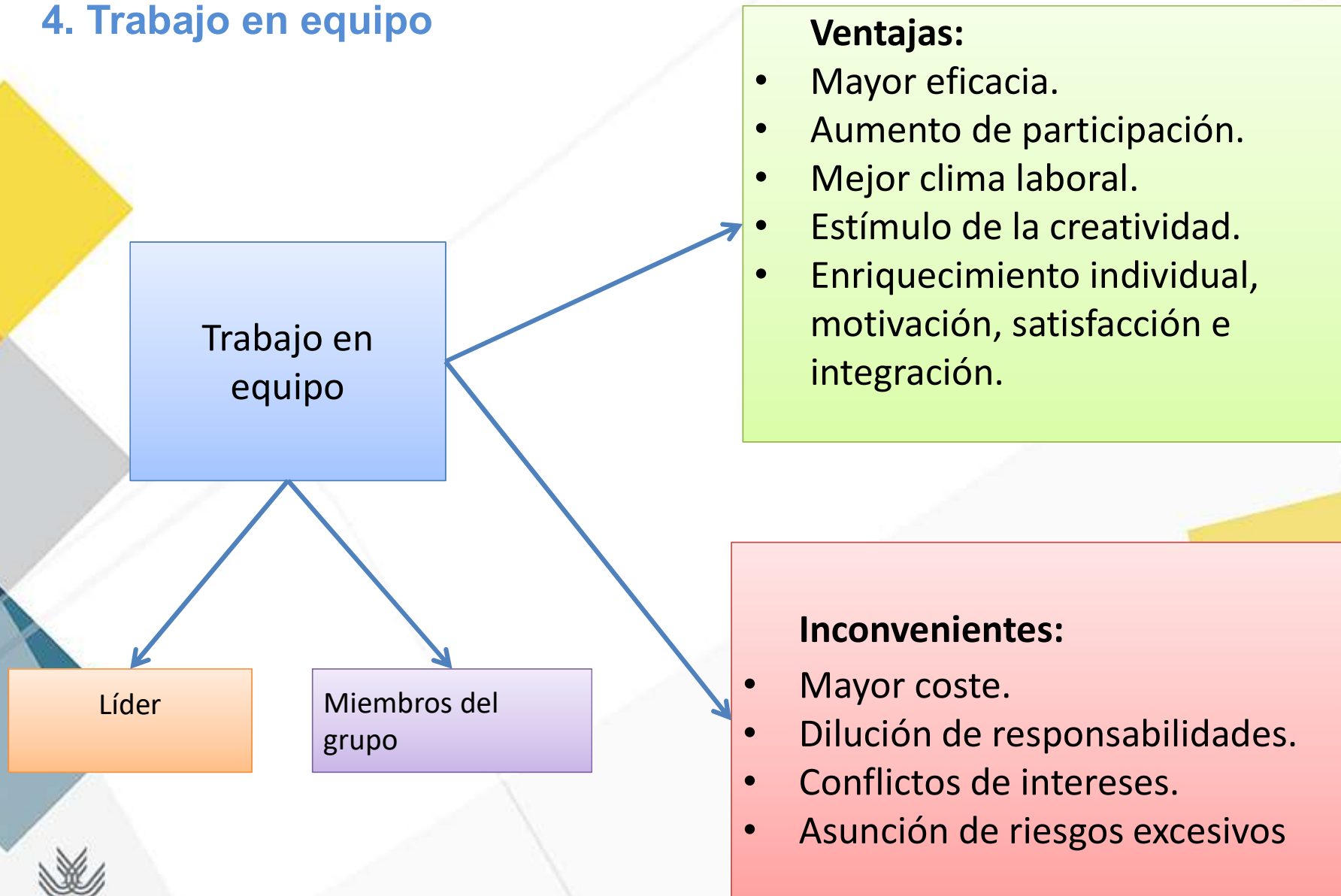
FIN COMÚN. Todos ganan o todos pierden

- Motivación
- Espíritu ganador
- Aprender de los éxitos y fracasos

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 6. Competencias Directivas.

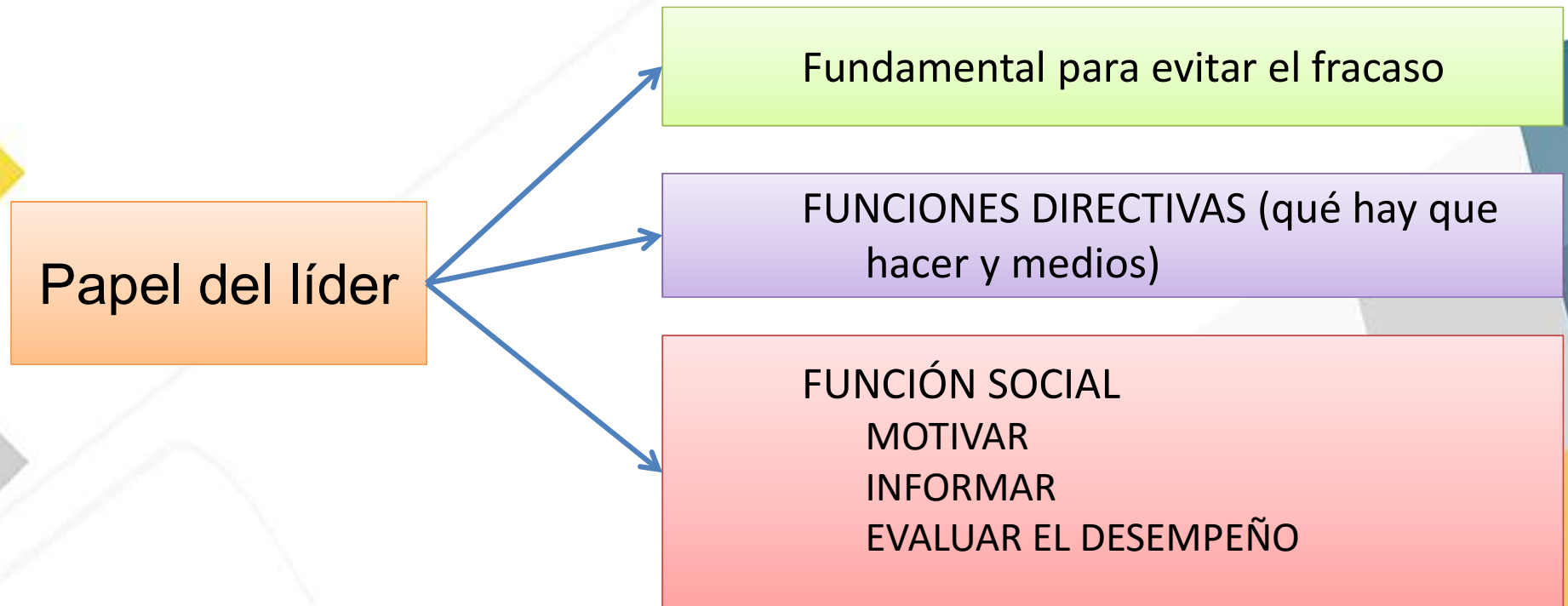
4. Trabajo en equipo



DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 6. Competencias Directivas.

4. Trabajo en equipo



4. Trabajo en equipo

Papel del líder

```
graph TD; A[Papel del líder] --> B[Fase de orientación. Objetivos, tareas y método, indicadores para el control]; A --> C[Fase de organización. Participación, resolución de obstáculos, motivación y mantenimiento del objetivo.]; A --> D[Fase de control resumir las conclusiones, medir y controlar los resultados, reconocer los éxitos y aprender de los errores, agradecer la participación];
```

Fase de orientación.
Objetivos, tareas y método, indicadores para el control

Fase de organización.
Participación, resolución de obstáculos, motivación y mantenimiento del objetivo.

Fase de control
resumir las conclusiones, medir y controlar los resultados, reconocer los éxitos y aprender de los errores, agradecer la participación

Miembros del equipo

```
graph TD; A[Miembros del equipo] --> B[Realizar su cometido individual contribuyendo a la eficiencia del equipo Actitud positiva]; A --> C[Contribuir a la cohesión del equipo];
```

- Realizar su cometido individual contribuyendo a la eficiencia del equipo Actitud positiva
 - Realizar contribuciones

- Contribuir a la cohesión del equipo
- Los objetivos del equipo están por encima de los individuales
- Evitar enfrentamientos
- Propiciar respeto mutuo
- Fomentar la motivación

5. La gestión del estrés

ESTRÉS.

Tensión provocada por el exceso de actividad o trabajo

Aunque, cierto nivel de tensión puede ayudar a realizar un trabajo, el estrés excesivo es negativo y produce efectos destructivos,

GESTIONAR ESTRÉS.

Se entra sin darse cuenta
Cuando está sumido en él, puede que no se reconozca
El único que puede salir de una peligrosa situación de estrés es uno mismo

Fatiga, insomnio, falta de interés por la gente, irritabilidad, impaciencia, sentirse presionado, etc..
Cuando estos efectos se vuelven crónicos pueden aparecer problemas de salud graves.

GESTIONAR ESTRÉS.

Identificar las
circunstancias que
producen los efectos
indeseados

Reinterpretarlas o
relativizarlas con
experiencias
anteriores.

Cambiarlas.

Puede ayudar a quitar la sensación de descontrol en la vida profesional, ponerse objetivos específicos. Fijarlos en la vida personal y priorizarlos, nuestras metas serán más válidas cuanto más realistas y asequibles sean. Existe un estrés positivo que nos permitirá llegar a ser lo que creemos poder ser, de ahí la necesidad de objetivos, pero debemos evitar el estrés negativos que nos lleva al descontrol.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 6. Competencias Directivas.

5. La gestión del estrés

GESTIONAR ESTRÉS.

Paz interior

Aceptación de uno mismo. Autoestima
Visión positiva
No preocuparse en exceso
No confundir experiencias con fracasos.
No hacer las cosas con prisas
Cuidar todas las dimensiones humanas:
Físicas
Afectivas
Mentales
Espirituales

Sentido del propósito

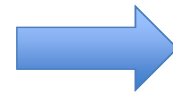
Espíritu de aventura

DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Tema 6. Competencias Directivas.
6. La gestión del conflicto.

Directivos



Trabajadores,
Otras empresas,
Proveedores...



Conflictos



Negociación



Habilidad personal más que la posesión de conocimientos
Planificar y pensar antes de actuar, saber comunicar y persuadir, tener capacidad de empatía, control, etc.

Conflictos



```
graph LR; A[Conflictos] --> B[Cuando hay posiciones enfrentadas...]; A --> C[Pueden originar efectos beneficiosos...];
```

Cuando hay posiciones enfrentadas
No hay nadie con una autoridad lo suficientemente fuerte capaz de evitarlos que no le tenga miedo y que emplee determinación e imaginación. Surgen también cuando los grupos creen que pueden imponer su posición y están seguros de ganar.

Pueden originar efectos beneficiosos, aunque no sea algo deseable.
Cuando surge, es necesario afrontarlo y gestionarlo adecuadamente

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 6. Competencias Directivas.

6. La gestión del conflicto.

Gestión de
Conflictos

```
graph LR; A[Gestión de Conflictos] --> B[Aspectos previos]; A --> C[Tratamiento del conflicto];
```

Aspectos previos

- Adoptar una actitud de calma y serenidad.
- Identificar el problema o conflicto.
- Recoger la información y analizar su gravedad.
- Buscar las causas del mismo

Tratamiento del conflicto

- Identificar las posiciones de las partes en conflicto, sus objetivos, etc.
- Presentar los conflictos centrándose en los hechos y no en las personas y en el interés mutuo.
- Escuchar de forma activa, controlar las emociones y reconocer los errores cometidos
- Adoptar nuevos enfoques, llegar a pactos procurando que no haya vencidos.
- Aprender de la experiencia.

Si no se
resuelve el
conflicto



Recurrir a una autoridad superior (vencedores y vencidos)

El arbitraje. Aceptado por ambos. Carácter de norma

La mediación o el experto. Aceptado por ambos pero sin autoridad. Papel de asegurar la comunicación

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

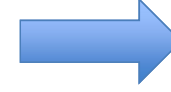
Tema 6. Competencias Directivas.

6. La gestión del conflicto.

Gestión del
conflicto



Negociación



Preparación



Definir el objetivo u objetivos por escrito a conseguir en la negociación, así como los de la otra parte,

Recoger toda la información.

Pensar en una propuesta inicial y sus límites.

Determinar los argumentos que apoyen nuestra tesis.

Fijar una zona de posible acuerdo y MAPAN

Prever una posible ruptura con sus consecuencias y costes para cada parte.

Preparar un dossier (sensación de preparación)

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

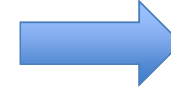
Tema 6. Competencias Directivas.

6. La gestión del conflicto.

Gestión del conflicto



Negociación



Preparación



Fase de apertura. Personas, días y horas. Secretario.

Fase de establecimiento de planteamientos. Propuestas iniciales.

Fase de generación de opciones. No definitivas las posiciones, no amenazar no negociar bajo presión.

Fase de acuerdo. Concesiones o flecos.

- No concesión importante como fleco
- Si ya lo hemos conseguido acabar de forma natural.
- Evitemos ganadores y perdedores

Fase de seguimiento. Evaluar los resultados de la negociación.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 6. Competencias Directivas.

7. La gestión del cambio

Cambio

Cambian los escenarios, las perspectivas, los valores, las estructuras, etc.

No basta con percibirlo, hay que prepararse adecuadamente para él a pesar de los enemigos que van a surgir al implantarlo.

Enemigos:
Los buenos resultados, la falta de visión, la arrogancia, el conformismo y la rutina, el aislamiento, etc

7. La gestión del cambio

Fase previa de preparación

- Detectar la necesidad y tener una clara dirección del cambio, hacerse con los medios y apoyos necesarios
- Crear un clima de insatisfacción y entonces planificar y organizar el cambio
- Establecer coaliciones y alianzas

Fase de puesta en marcha y desarrollo

- Proactividad, convicción y coraje.
- Comunicar, ser rápidos y centrarse en lo principal
- Implicarse en el cambio y posibilitar sugerencias y mejoras

Fase de crisis y superación

- Esperar la crisis
- Superar la resistencia

Fase de obtención de resultados

- Obtener resultados positivos en el menor tiempo posible
- Evitar la añoranza del pasado

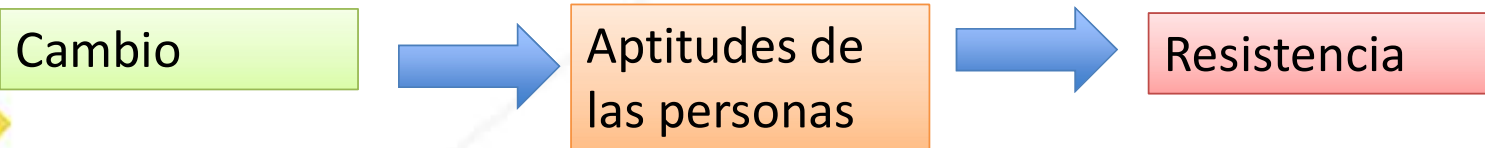
Fase de consolidación y del nuevo cambio

- Medir y valorar los resultados
- Reconocer a los participantes
- Aprender de los errores para nuevos cambios.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tema 6. Competencias Directivas.

7. La gestión del cambio



Agentes de cambios. Lo aceptan y están dispuestos a colaborar.

Agentes pasivos. Se muestran espectadores, actúan según sus intereses.

Agentes indiferentes. Pasan del cambio, no les interesa ni la vieja ni la nueva situación.

Agentes opositores. Se enfrentan al mismo de una forma abierta, son los más peligrosos.

7. La gestión del cambio

Cambio



Aptitudes de
las personas



Resistencia



Causas técnicas,

- Como el desconocimiento, la falta de visión, la falta de preparación emocional, los sistemas de recompensa no adecuados:

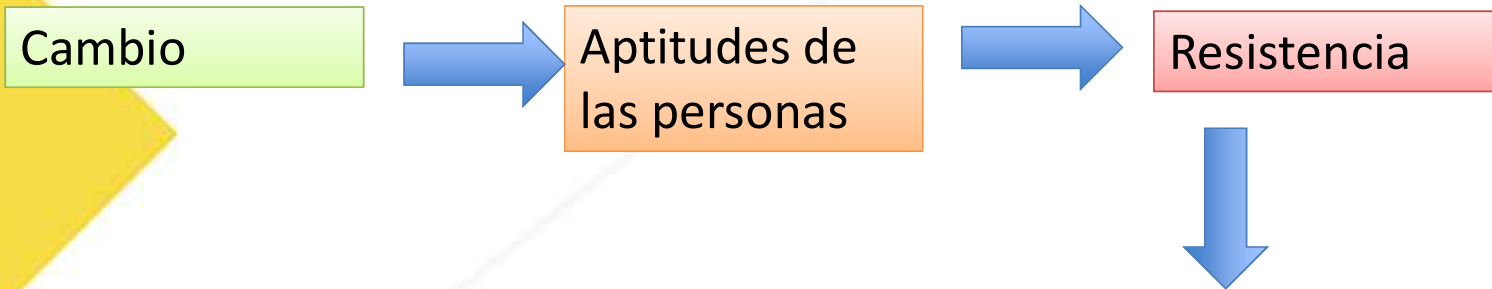
Causas psicológicas

- Como el miedo, el percibir consecuencias negativas, los propios intereses, la oposición históricas

Causas socio--culturales,

- Comodidad, cultura empresarial, clima inapropiado, sobrevaloración del pasado.

7. La gestión del cambio



Vencer:

Transmitir con anticipación a los afectados.

Venderlo como oportunidad

Contemplar la resistencia como natural y positiva. Mejor aflorarlas.

Descubrir las causas

Ofrecer soluciones

Convencer

Paciencia y perseverancia