



# E-LEARNING

**Nivel 5**



Cofinanciado por  
la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

## WA16: Autogestión, supervisión, gestión y Liderazgo

### 5.1 Actuar como directivo

LO6. Demostrar la capacidad de para identificar objetivos, intereses y perspectivas comunes para el personal con el fin de llevar a cabo una tarea específica y perspectivas del personal para llevar a cabo una tarea específica.

LO7. Demostrar la capacidad de crear una visión para su equipo y una estrategia para alcanzarla.

LO8. Mejorar las habilidades de liderazgo

LO9: Manejar las presiones del liderazgo

LO10. Pensar en el futuro para prevenir una crisis

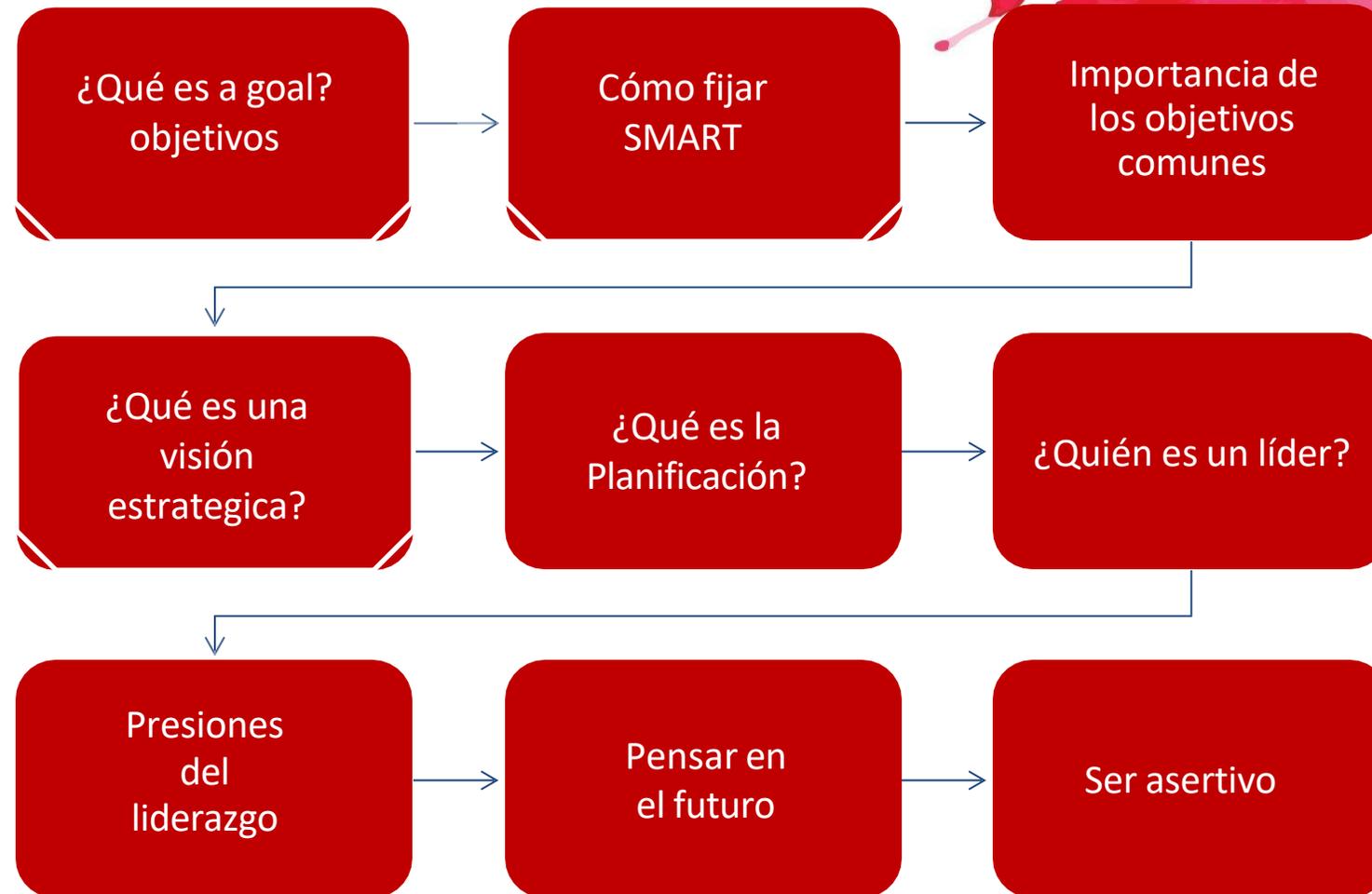
LO11. Motivar los recursos propios para alcanzar los objetivos

LO12. Demostrar la capacidad de actuar y reaccionar con asertividad y sensibilidad

LO13. Demostrar liderazgo situacional (la AP de 60 segundos)



# Mapa de ruta



# ¿Qué es un objetivo?

¿Cómo definiría un objetivo?

¿Cuáles deben ser las características de un objetivo?

¿Por qué son importantes los objetivos?

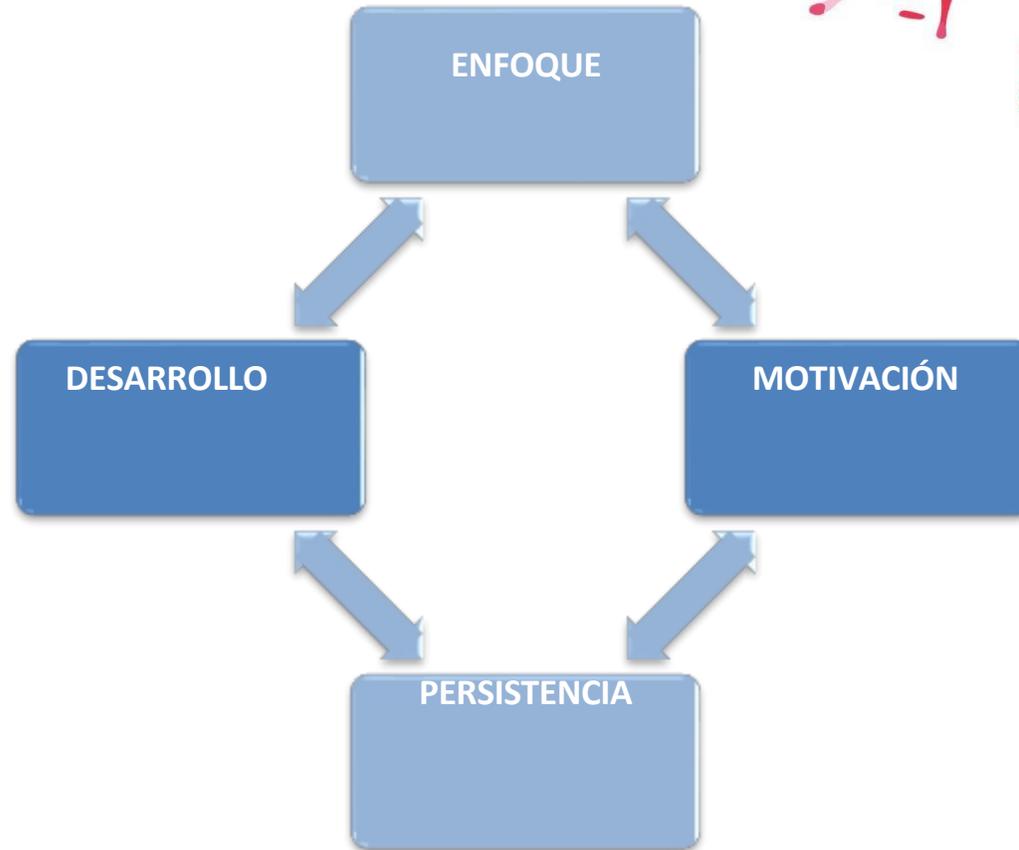
# ¿Qué es un objetivo?

*"Un resultado deseado que una persona o un sistema prevé, planifica y se compromete a alcanzar un punto final deseado, personal u organizativo, en algún tipo de desarrollo asumido. Muchas personas se esfuerzan por alcanzar objetivos en un tiempo finito fijando plazos".*

(Wikipedia)



# ¿Por qué son importantes los objetivos?



# ¿Cómo fijar objetivos? ¡Que sean SMART!

Específico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bien definido</li><li>• Enfocado</li></ul>
Medible	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incluya cifras concretas</li><li>• Seguimiento del progreso</li></ul>
Realizable	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se fije objetivos inalcanzables: no los conseguirá.</li><li>• Asegúrese de que su objetivo es realista</li></ul>
Correspondiente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coherencia con la misión</li><li>• Coherente con la visión</li><li>• Refleja uno o varios valores fundamentales</li></ul>
En función del tiempo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establezca un plazo realista para alcanzar su objetivo</li></ul>

## Cuestionario

Seleccione el **botón del** concurso para completarlo.



Certification for  
Administration  
Personnel



SMART goals



- Comunicación de objetivos
- Participación de todos
- Recompensa por la consecución de objetivos comunes
- Crear un equipo para alcanzar objetivos comunes



# ¿Qué es una visión?

If you are working on something exciting that you really care about, you don't have to be pushed. The vision pulls you.

Steve Jobs

quotefancy

## Autorreflexión

# ¿Qué es una visión?

Una declaración de visión comunica de forma clara y concisa los objetivos generales de una organización y puede servir como herramienta para la toma de decisiones estratégicas.

# Ejemplos



## Apple

"Fabricar los mejores productos del planeta y dejar el mundo mejor de lo que lo encontramos"



## BBC

"Ser la organización más creativa del mundo"



## Microsoft

"Ayudar a las personas de todo el mundo a desarrollar todo su potencial"



## Amazon

"Nuestra visión es ser la empresa más centrada en el cliente de la Tierra, donde los clientes puedan encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar en línea".

## Cuestionario

Seleccione el **botón del** concurso para completarlo.



Certification for  
Administration  
Personnel



What makes a good vision?

- Una visión proporciona dirección, establece prioridades, sirve de bar
- Para crear una visión, hay que centrarse en **los puntos fuertes de la organización** utilizando herramientas como el **análisis PEST** y el **análisis DAFO**.
- Piense en cómo es probable que el sector evolucionar, y cómo es probable que se comporten los competidores
- El liderazgo debe ser proactivo



## Análisis PEST

P

- Factores políticos

E

- Factores económicos

S

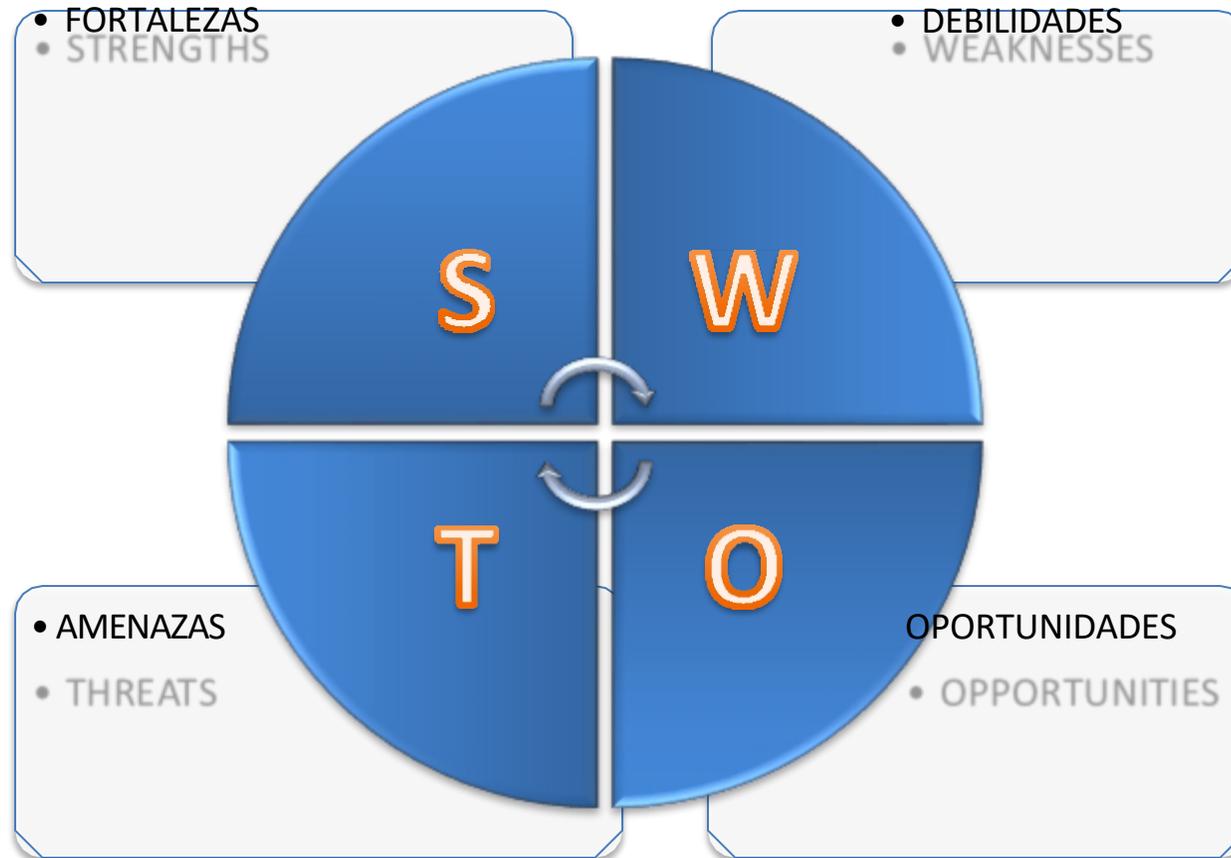
- Factores socioculturales

T

- Factores tecnológicos



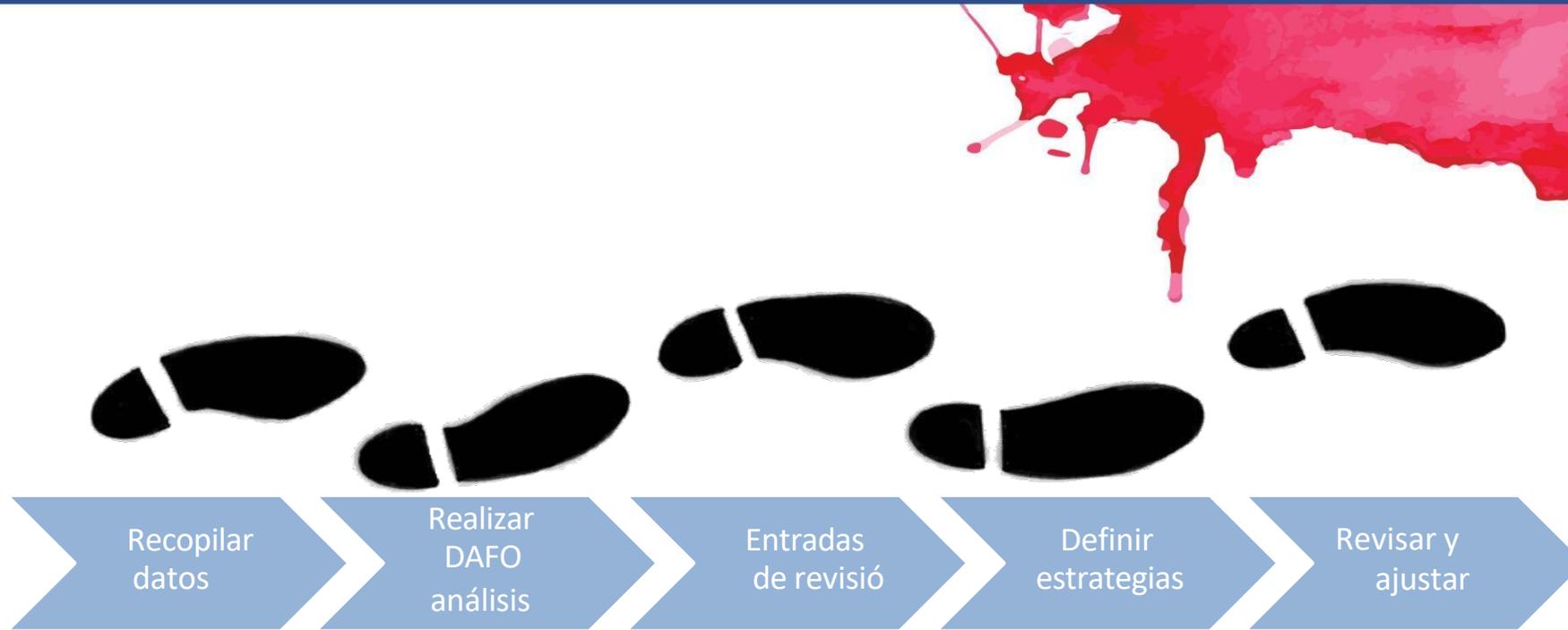
## Análisis DAFO



# ¿Qué es una estrategia?

- Hoja de ruta bien definida de una organización
- Su objetivo es aprovechar al máximo los puntos fuertes de una organización y para minimizar los puntos fuertes de los competidores.
- Salva la distancia entre "dónde estamos" y "donde queremos estar".

# Etapas de la planificación estratégica



Piensa en situaciones en las que hayas experimentado un liderazgo fuerte y débil

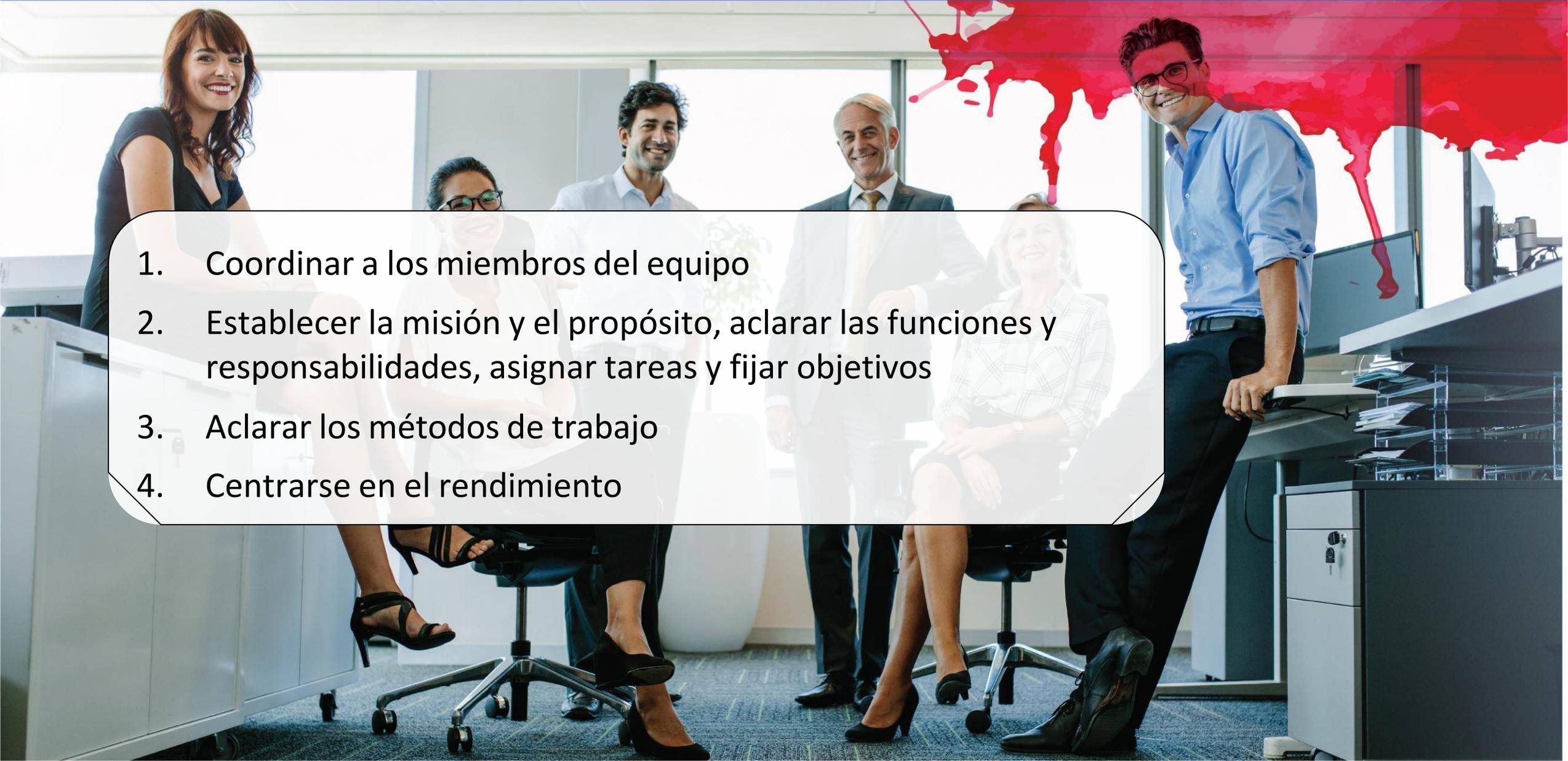


- Adaptable a las situaciones
- Clever (inteligente)
- Alerta ante el entorno social
- Ambicioso y orientado al logro
- Asertivo
- Cooperativa
- Decisivo
- Dominante (dispuesto a influir en los demás)
- Enérgico (alto nivel de actividad)
- Persistente
- Seguro de sí mismo
- Resistente a la tensión
- Dispuesto a asumir responsabilidades

- Habilidad conceptual
- Creativo
- Diplomacia y tacto
- Habla con fluidez
- Conocimiento de la tarea del grupo
- Organizado (capacidad administrativa)
- Persuasivo
- Habilidades sociales



# Responsabilidades de un líder

- 
1. Coordinar a los miembros del equipo
  2. Establecer la misión y el propósito, aclarar las funciones y responsabilidades, asignar tareas y fijar objetivos
  3. Aclarar los métodos de trabajo
  4. Centrarse en el rendimiento

- Rendición de cuentas
- Responsabilidad
- Autoridad



## Cuestionario

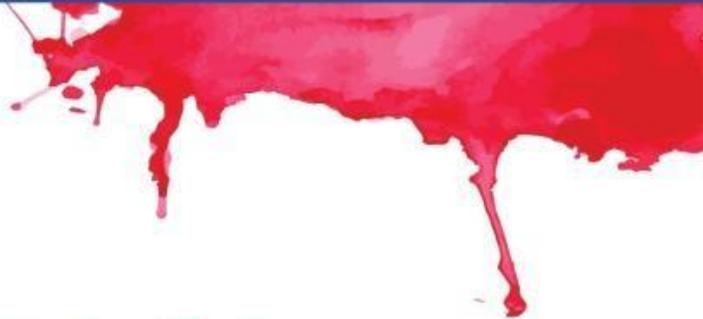
Seleccione el **botón del** concurso para completarlo.



certification for  
Administration  
Personnel

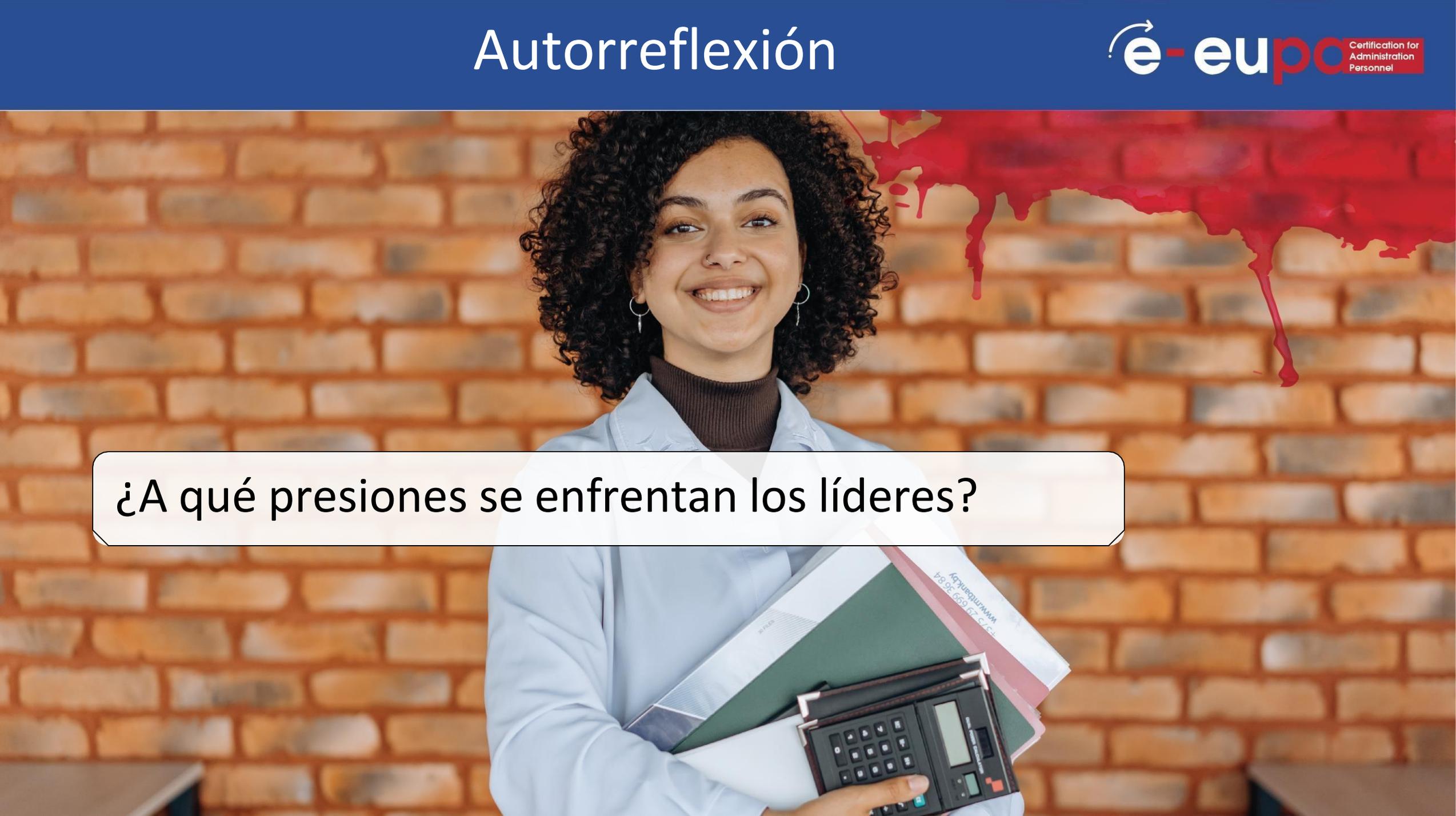


**Appreciate feedback**



El liderazgo conlleva presiones.





¿A qué presiones se enfrentan los líderes?

# Presiones del liderazgo



1. La presión de los resultados
2. La presión de tener siempre la razón
3. La presión del crecimiento personal y el equilibrio

- **Conócete a ti mismo.**
- **Dirigir y gestionar.**
- **Mantener la sencillez/tratar la ambigüedad y complejidad.**
- **Alinearse.**
- **Guíate por un objetivo.**
- **Gestione las expectativas.**
- **Afrontar el cambio y la incertidumbre.**

## Cuestionario

Pulsa **el botón del concurso** para completarlo.



Certification for  
Administration  
Personnel



Purpose driven leadership



A man who does not think and  
plan long ahead will find trouble  
right at his door.

~ Confucius

# Prevenir las crisis



## **1. Haga ingeniería inversa de las crisis de su sector**

Investigue a fondo las organizaciones de su sector mediante consultas de búsqueda pertinentes.

## 2. Realizar una auditoría de vulnerabilidades

- Una evaluación de riesgos multidisciplinar destinada a determinar las áreas actuales y potenciales de debilidad y fortaleza operativa y a encontrar posibles soluciones.
- Idealmente, se examinan todas las áreas funcionales de una organización para identificar cualquier cosa que pudiera provocar una interrupción significativa de la actividad y/o daños a la reputación.



## 3. Participar en la planificación y formación para la prevención de crisis

- Elabore un plan que abarque todas las situaciones posibles que podría ser fatal para su organización.
- Forme a todos los empleados en su uso en diferentes situaciones.



## 4. Recoger información útil para la prevención de crisis

- Desarrollar un marco centrado en Internet comunicación.
- Conozca sus herramientas de prevención de crisis.
- Mantén los dos ojos abiertos.
- Deje que sus empleados le ayuden con la información reunión.



## 5. Optimizar los sistemas físicos de prevención y respuesta a las crisis

- Asegúrese de disponer de un medio de comunicación que funcione perfectamente en una situación crítica.
- No te olvides de las copias de seguridad.



## 6. Forme sus equipos de respuesta a crisis por capacidades

- Prestar atención a las competencias sociales y personales
- Tenga presente su plan de gestión de crisis y talentos.



## 7. Tener una copia de seguridad

Para: vendedor o contratista cuyos servicios crítico para su funcionamiento

- Todos los miembros de sus equipos de respuesta a crisis
- Todos sus principales métodos de comunicación
- Todos sus principales lugares para hacer negocios
- Cualquier empleado cuyos conocimientos sean fundamentales para el funcionamiento diario de su organización.



**8. Asegúrese de que los conocimientos y competencias de sus empleados en materia de prevención y respuesta a las crisis siguen siendo pertinentes y están actualizados.**

- Impartir periódicamente cursos de actualización.



**9. Reagruparse periódicamente para hacer ingeniería inversa, autoauditar y adaptar en consecuencia los planes de prevención y respuesta a las crisis.**

- Nueva perspectiva
- Planes y formación optimizados
- Mejor trabajo en equipo



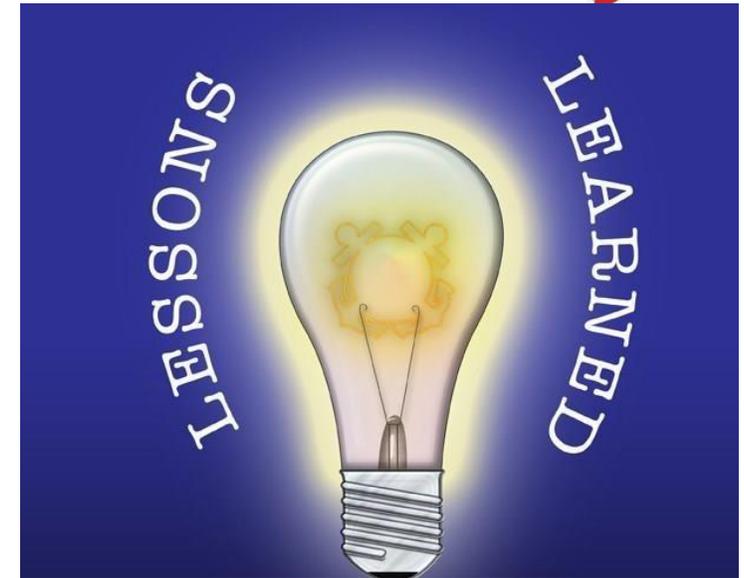


- Evaluación de riesgos
- Elaboración de planes de mitigación



Método 1: Lecciones aprendidas Listas de comprobación basadas en la experiencia de proyectos anteriores

Método 2: Identificación de las fuentes de riesgo por categorías

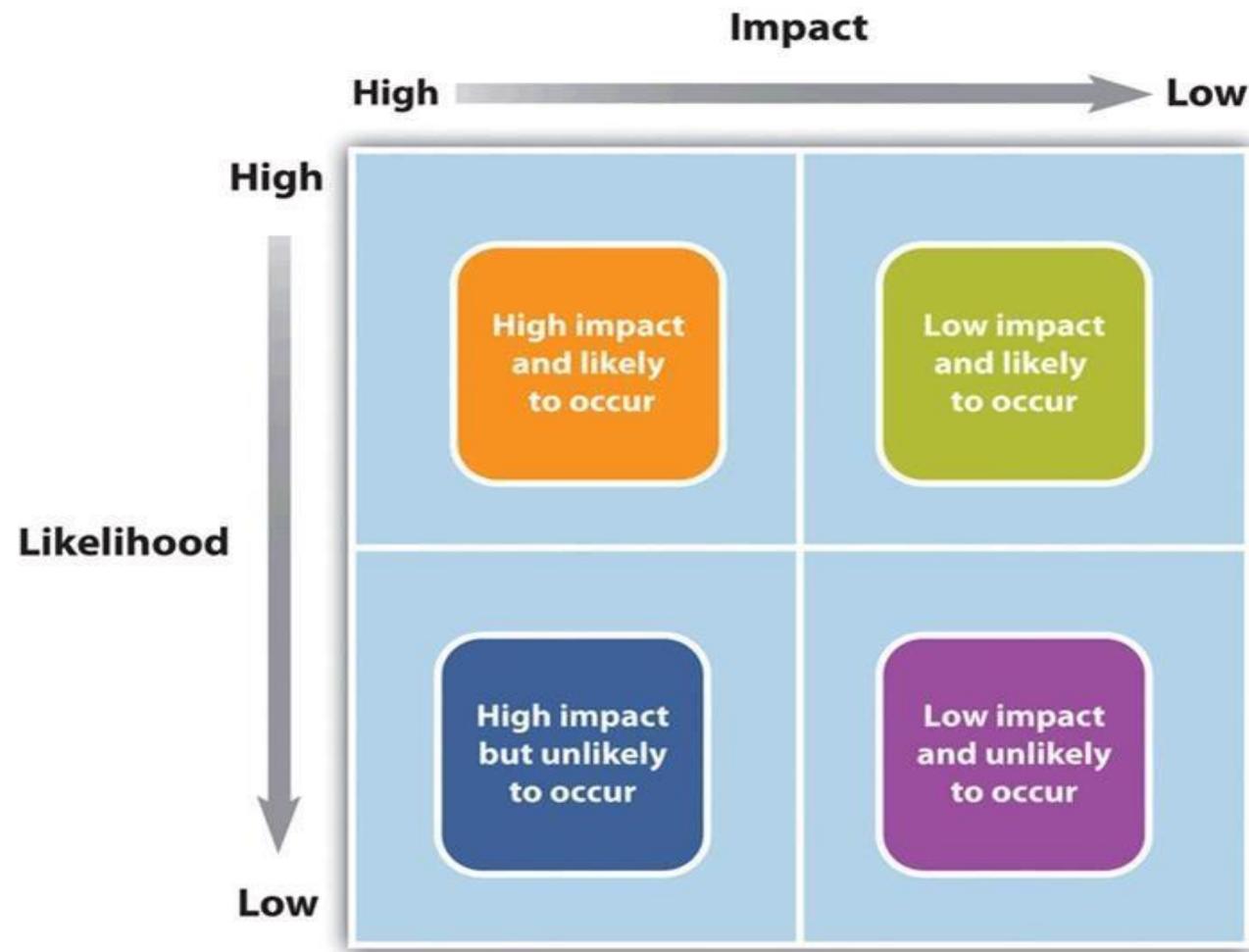


# Identificación de riesgos, RBS

Una estructura de desglose de riesgos (EDR) organiza los riesgos identificados en categorías mediante una tabla con niveles de detalle crecientes a la derecha.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Grupo de discusión con las partes interesadas	Contacto	Las partes interesadas no están interesadas
		Partes interesadas no disponibles
	Reservar lugar	Lugares adecuados totalmente reservados
		Mala elección de los aperitivos para la pausa del café
		Las partes interesadas tienen alergias o preferencias diferentes
	Elaborar el calendario	Estimación errónea para cada sesión
		Enfoque no práctico

# ¿Evaluar los riesgos?



Probabilidad + Impacto = RIESGO

## Cuestionario

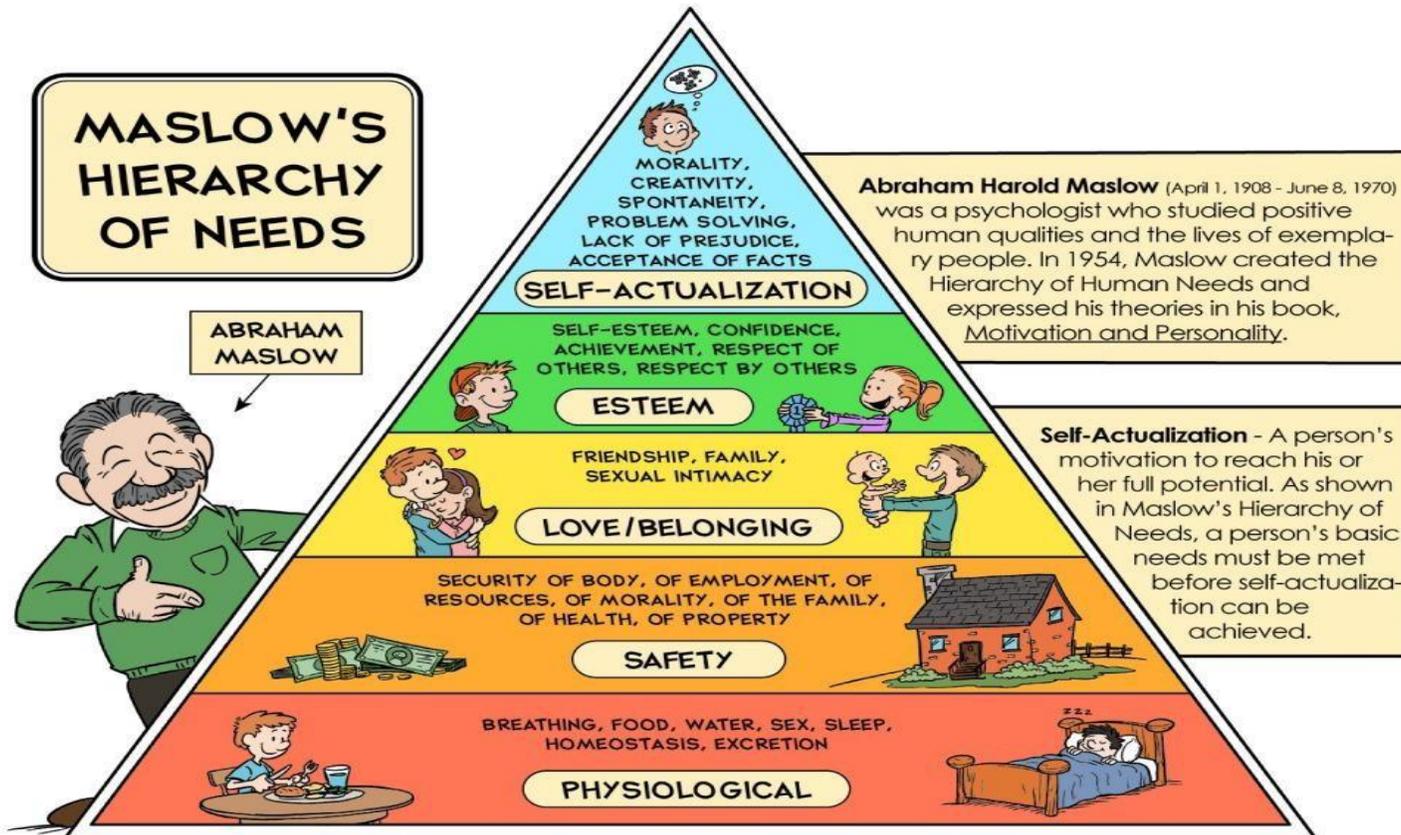
Pulse **el botón "Quiz"** para completar el cuestionario.



certification for  
Administration  
Personnel



Identify possible risk



- 1. Necesidades biológicas y fisiológicas:** aire, comida, bebida, cobijo, calor, sexo y sueño.
- 2. Necesidades de seguridad:** protección frente a los elementos, seguridad, orden, ley, estabilidad, ausencia de miedo.
- 3. Necesidades de amor y pertenencia:** amistad, intimidad, confianza y aceptación, recibir y dar afecto y cariño. Afiliación, formar parte de un grupo (familia, amigos, trabajo).
- 4. Necesidades de estima:** logro, dominio, independencia, estatus, dominación, prestigio, autoestima, respeto de los demás.
- 5. Necesidades de autorrealización:** realización del potencial personal, autorrealización, búsqueda del crecimiento personal y experiencias cumbre.

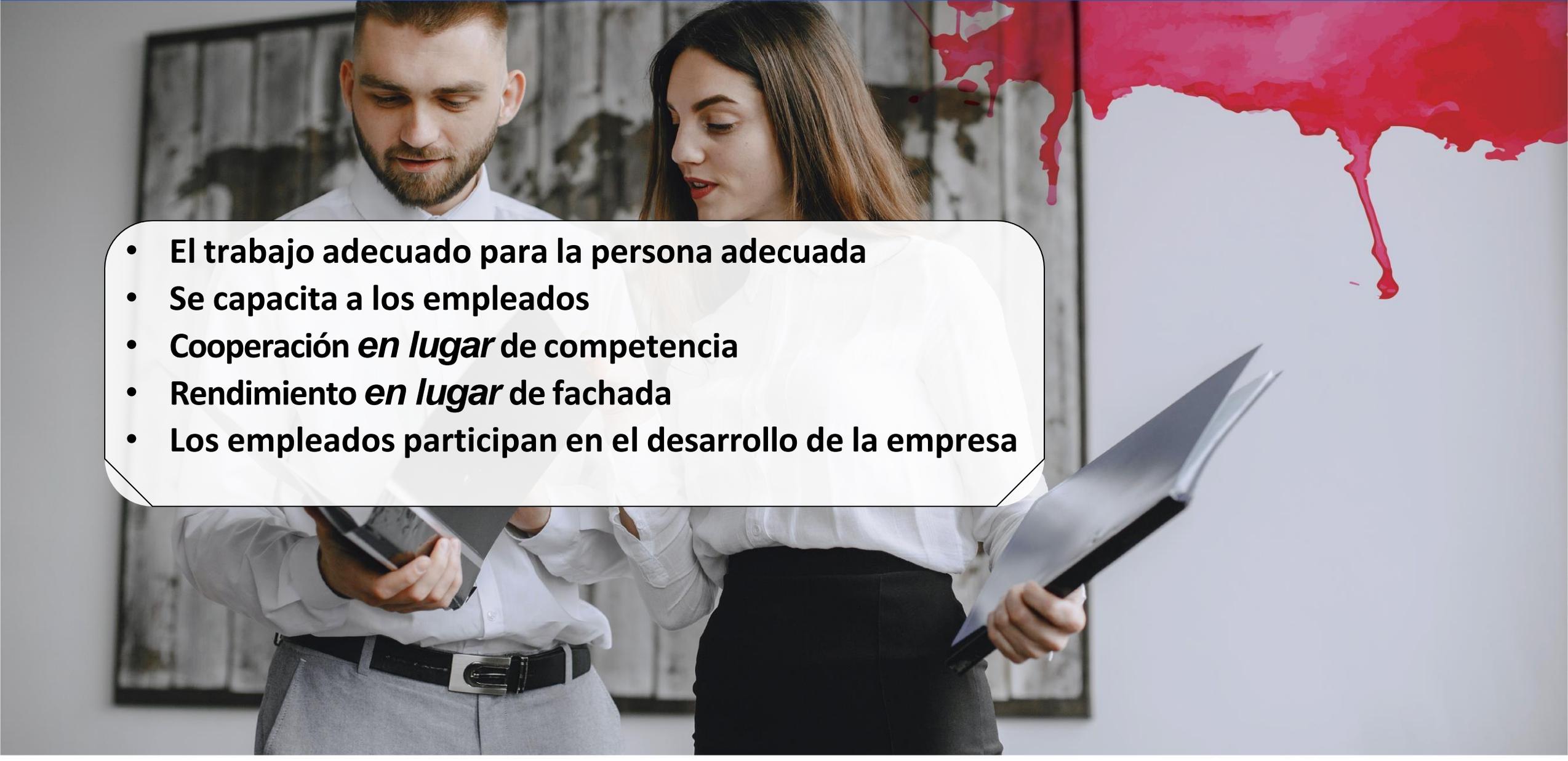


## **1. El empleado siempre tiene razón**

Estas técnicas se centran en mejorar los niveles de confianza entre la dirección de la empresa y su personal.



# 1. El empleado siempre tiene razón. Certification for Administration Personnel

- 
- El trabajo adecuado para la persona adecuada
  - Se capacita a los empleados
  - Cooperación *en lugar* de competencia
  - Rendimiento *en lugar* de fachada
  - Los empleados participan en el desarrollo de la empresa

## **2. El empleado debe sentirse seguro**

Estas técnicas se centran en hacer que los empleados se sientan seguros en el entorno de trabajo, lo que les ayuda a rendir mejor.

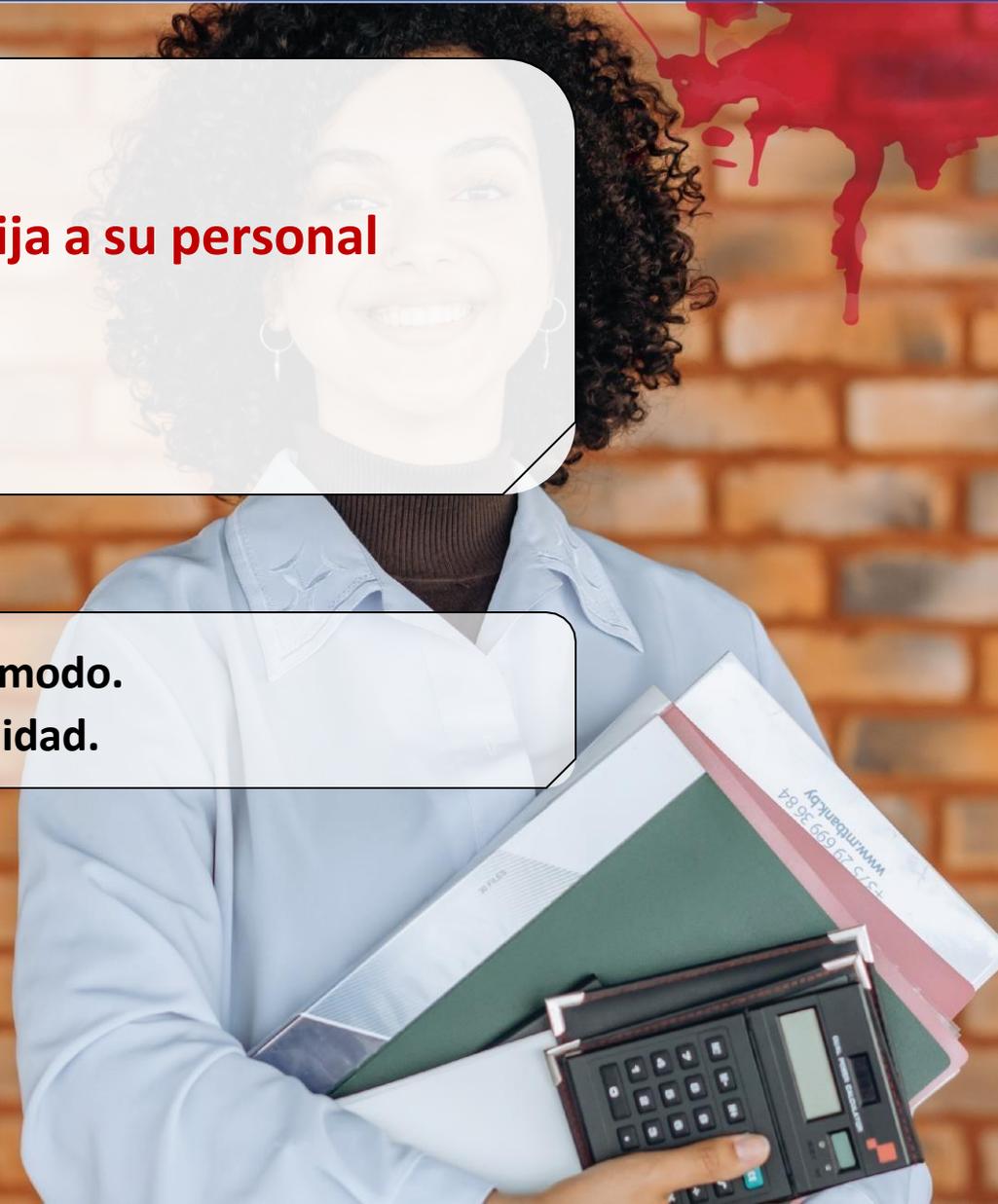


## 2. El empleado debe sentirse seguro Certification for Administration Personnel

### La regla 5:1

### Seguridad en el empleo Dirija a su personal

- Cree un entorno de trabajo cómodo.
- Trate a los empleados con equidad.



## **3. El poder del reconocimiento**

Estas técnicas de motivación de empleados se centran en cómo elogiar, reconocer y dar feedback positivo.

# 3. El poder del reconocimiento

- **"¿Cómo estás?"**
- **Reconozca su participación, así como los resultados.**
- **Defiende a tu pueblo.**
- **Elogie en público, corrija en privado.**



## ☑ Cuestionario

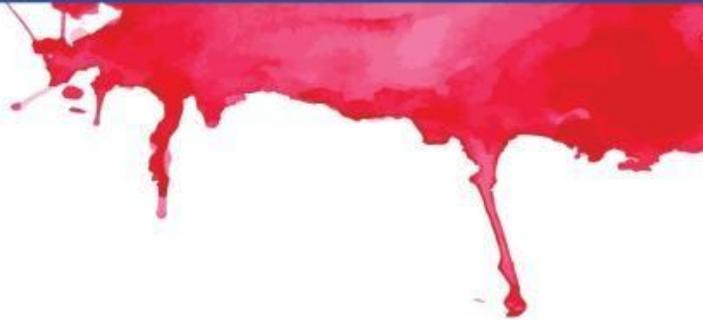
Seleccione el **botón del** concurso para completarlo.



Certification for  
Administration  
Personnel



Motivate own resources



What you allow,  
is what will continue.

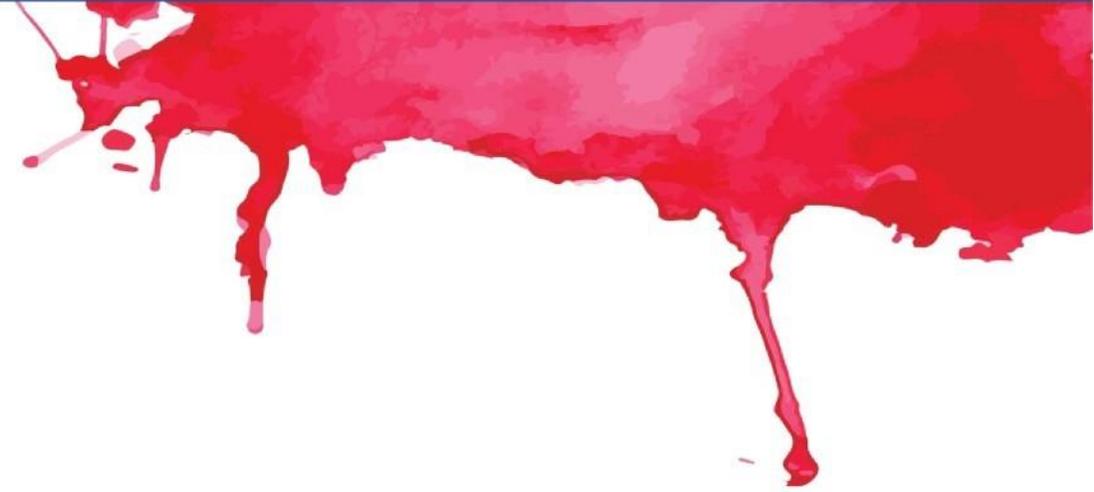
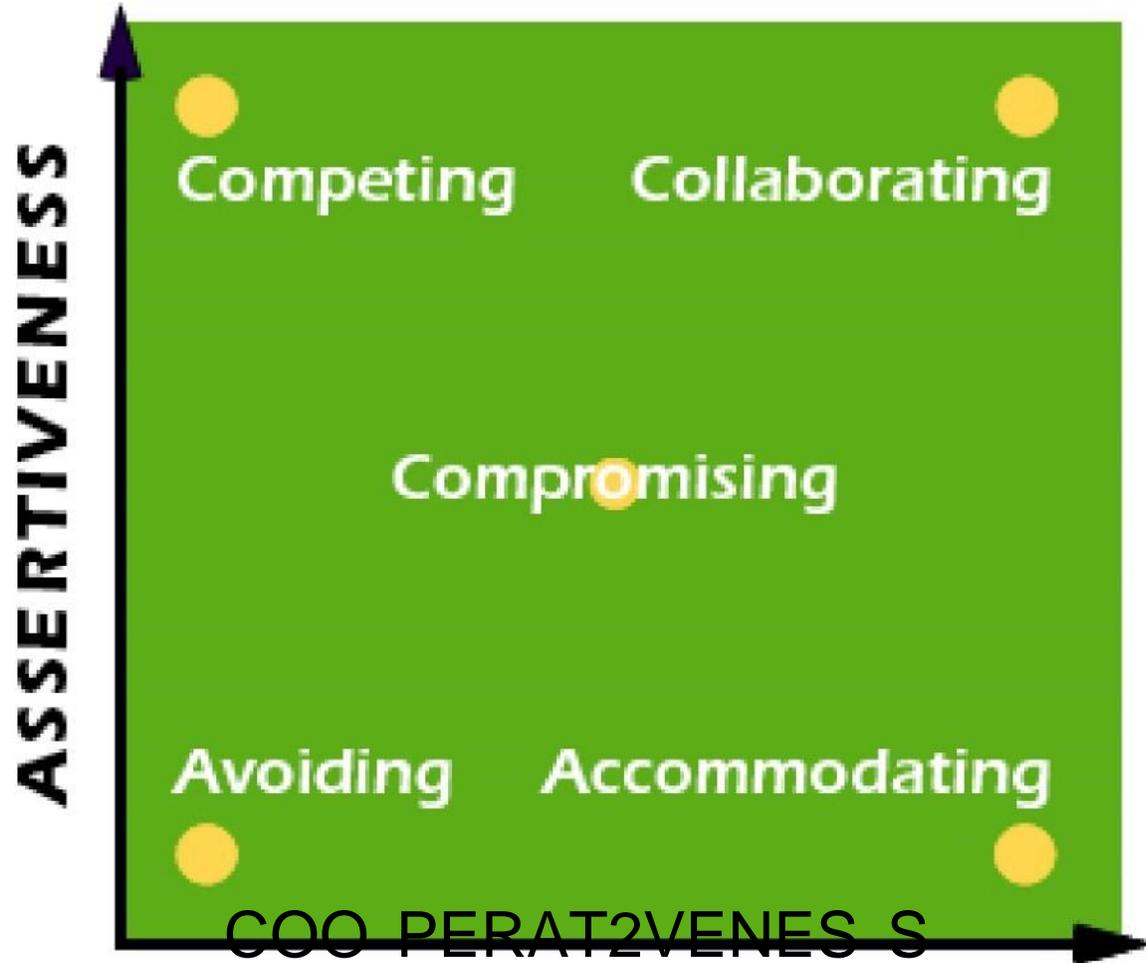


# Triángulo de la asertividad



*El Diccionario Médico Dorland define la asertividad como:*

Forma de comportamiento caracterizada por una declaración o afirmación segura de una afirmación sin necesidad de prueba; esto afirma los derechos o el punto de vista de la persona sin amenazar agresivamente los derechos de otro (asumiendo una posición de dominio) o permitir sumisamente que otro ignore o niegue los derechos o el punto de vista de uno.

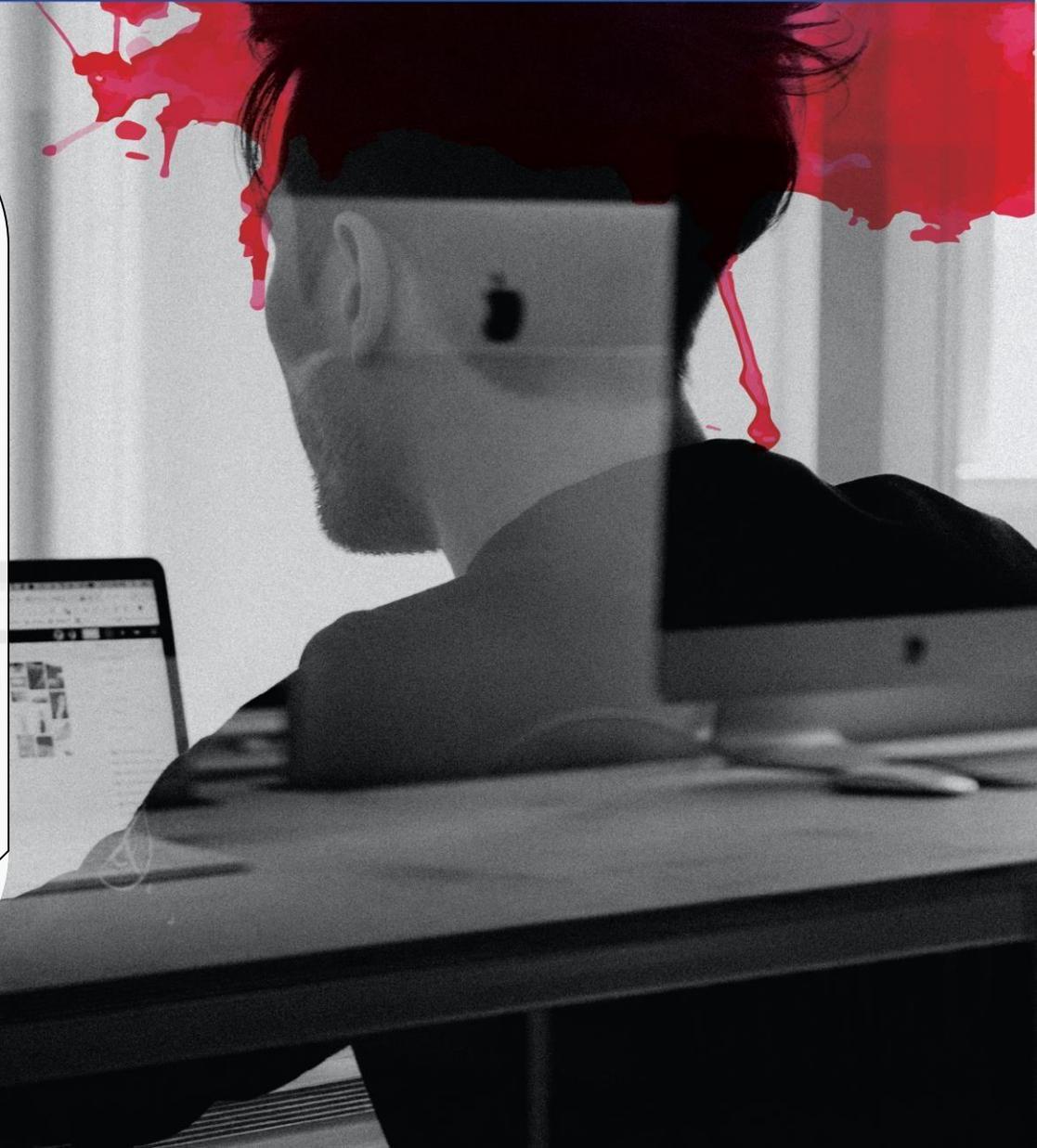


- 1. Valórate y valora tus derechos.**
- 2. Di lo que quieres y necesitas.**
- 3. No intentes controlar a los demás.**
- 4. Exprésate de forma positiva.**
- 5. Esté abierto a las críticas y los elogios.**



- Expresión de los propios sentimientos, necesidades y derechos sin tener en cuenta/respetar las necesidades, derechos y sentimientos de los demás.
- irrespetuoso, manipulador, degradante o abusivo  
tácticas
- Suposiciones negativas sobre los motivos de los demás, pensamientos vengativos sobre los demás
- Ganar o perder
- Los objetivos del agresor no siempre se consiguen.
- Se forman relaciones tensas con los demás y con uno mismo

- Expresar los propios sentimientos y hacer valer los propios derechos respetando los sentimientos y derechos de los demás.
- Apropriadamente directo, abierto y honesto, y aclara las propias necesidades a la otra persona.
- Asume lo mejor de los demás. Trate con dignidad
- Situaciones beneficiosas para todos
- Los objetivos se cumplen o se negocian
- Relaciones interpersonales ricas y duraderas se establecen relaciones



# Asertividad frente a agresividad frente a pasividad

Persona asertiva:	Persona agresiva:	Persona pasiva:
Expresa sus sentimientos y hace valer sus derechos respetando los sentimientos y derechos de los demás.	Expresa sus sentimientos, necesidades y derechos sin tener en cuenta/respetar las necesidades, derechos y sentimientos de los demás.	Comunica con inferioridad
Es adecuadamente directo, abierto y honesto, y aclara sus necesidades a la otra persona.	Emplea tácticas irrespetuosas, manipuladoras, degradantes o abusivas.	A menudo se siente "utilizado" por los demás, mantiene callar cuando otros se aprovechan
Asume lo mejor de los demás. Los trata con dignidad.	Hace suposiciones negativas sobre los motivos de los demás y piensa en términos vengativos.	Le cuesta decir "no" a los demás cuando le exigen tiempo o recursos.
Facilita una situación en la que todos ganan	Facilita una situación en la que todos ganan	Facilita una situación en la que todos salen ganando
Garantiza el cumplimiento o la negociación de los objetivos	No siempre logra sus objetivos	Es reacio a expresar opiniones y sentimientos, mantiene sus propias opiniones en privado
Establece relaciones interpersonales enriquecedoras y duraderas	Causa estrés en las relaciones con los demás y con uno mismo	Está de acuerdo con las opiniones/deseos de la mayoría, aunque entren en conflicto con sus deseos personales.

## Cuestionario

Seleccione el **botón del** concurso para completarlo.



Certification for  
Administration  
Personnel



**Be Assertive**

El **Liderazgo Situacional Model** es un modelo desarrollado por Paul Hersey y Ken Blanchard mientras trabajaban en su libro "*Management of Organizational Behavior*".



## Estilos de liderazgo

### S1 - Dirección

se caracteriza por una comunicación unidireccional en la que el líder define las funciones del individuo o del grupo y proporciona el qué, cómo, por qué, cuándo y dónde realizar la tarea.

### S2 - Entrenamiento

aunque el líder sigue proporcionando la dirección, ahora utiliza la comunicación bidireccional y proporciona el apoyo socioemocional que permitirá que el individuo o el grupo sobre el que se ejerce la influencia acepten el proceso.

### S3 - Apoyo

así es como la toma de decisiones compartida sobre aspectos de cómo se lleva a cabo la tarea y el líder está proporcionando menos comportamientos de tarea a la vez que mantiene un alto comportamiento de relación.

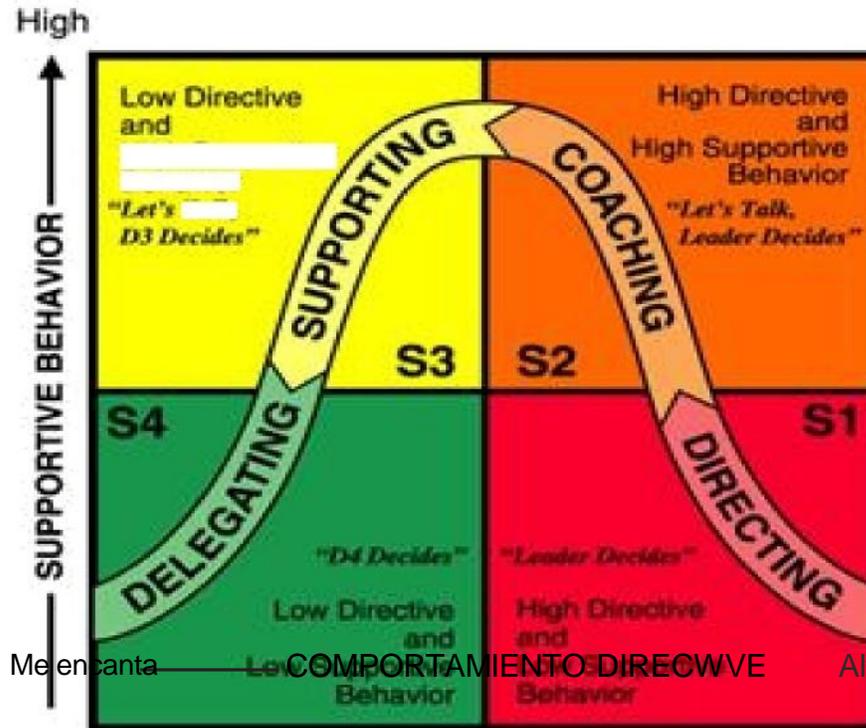
### S4 - Delegar

El líder sigue participando en las decisiones; sin embargo, el proceso y la responsabilidad han pasado al individuo o al grupo. El líder sigue participando para supervisar los progresos.

La Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard identificó 4 niveles de desarrollo/madurez de los empleados:

Alta	Moderado		Bajo
D4	D3	D2	D1
Muy capaz y confía en	Capaz pero no dispuesto	Incapaz pero confiado	Incapaz e inseguro

# Desarrollo de las personas y automotivación



Me encanta ————— COMPORTAMIENTO DIRECTIVO ————— Alto



- **Líderes de coaching**, que trabajan tanto en el desarrollo personal del individuo como en las habilidades relacionadas con su trabajo. Este estilo funciona mejor con personas que conocen sus limitaciones y están abiertas al cambio.
- **Líderes que marcan el ritmo**, que fijan expectativas muy altas para sus seguidores. Este funciona mejor con personas con iniciativa y muy motivadas. El líder predica con el ejemplo. Este estilo se utiliza con moderación, ya que puede provocar el agotamiento de los seguidores.
- **Líderes democráticos**, que dan voto a sus seguidores en casi todas las decisiones. Cuando se utiliza en condiciones óptimas, puede fomentar la flexibilidad y la responsabilidad dentro del grupo. Sin embargo, este estilo requiere mucho tiempo y no es el mejor si se acercan plazos.

- **Líderes afiliativos**, que dan prioridad a los empleados. Este estilo se utiliza cuando la moral está muy baja. El líder recurre a los elogios y la amabilidad para reforzar la confianza del equipo. Este estilo puede suponer un riesgo de bajo rendimiento cuando se está formando un equipo.
- **Líderes con autoridad**, que son muy buenos analizando problemas e identificando retos. Este estilo es bueno en una organización que va sin rumbo. Este líder dejará que sus seguidores le ayuden a averiguar cómo resolver un problema.
- **Líderes coercitivos**, que dicen a sus subordinados lo que tienen que hacer. Tienen una visión muy clara del objetivo final y de cómo alcanzarlo. Este estilo es bueno en catástrofes o si una organización requiere una revisión total.

## VENTAJAS:

- Fácil de usar: cuando un líder tiene el estilo adecuado, lo sabe.
- Sencillo: lo único que tiene que hacer el líder es evaluar la situación y aplicar el estilo de liderazgo correcto.
- Atractivo intuitivo: con el tipo de líder adecuado, este estilo resulta cómodo.
- Los líderes tienen permiso para cambiar los estilos de gestión según les convenga.

## INCONVENIENTES:

- No tiene en cuenta las prioridades y los estilos de comunicación de otras culturas.
- Ignora las diferencias entre mujeres y hombres directivos.
- Los líderes situacionales pueden desviar la atención de las estrategias y políticas a largo plazo.

- **Perspicacia:** Un líder situacional debe ser capaz de comprender las necesidades de sus seguidores y ajustar su estilo de dirección para satisfacerlas.
- **Flexibilidad:** Los líderes situacionales deben ser capaces de pasar sin problemas de un tipo de estilo de liderazgo a otro.
- **Confiabilidad:** El líder debe ser capaz de ganarse la confianza de sus seguidores.
- **Capacidad para resolver problemas:** El líder situacional debe ser capaz de resolver problemas, por ejemplo, cómo realizar un trabajo utilizando el mejor estilo de liderazgo disponible.
- **Capacidad para entrenar:** El líder situacional debe ser capaz de evaluar la madurez y competencia de los seguidores y, a continuación, aplicar la estrategia adecuada para ayudarles a desarrollarse.

## Cuestionario

Seleccione el **botón del** concurso para completarlo.



Certification for  
Administration  
Personnel



**Situational Leadership**

- Recuerda por qué son importantes los objetivos.
- Describa los objetivos SMART con ejemplos concretos.
- Definir y describir la "visión".
- Identifique las características de una buena declaración de visión.
- Defina y describa la "estrategia".
- Describir el papel del jefe de equipo.
- Enumera las responsabilidades del jefe de equipo dentro del equipo.
- Definir los límites de la autoridad y la responsabilidad del jefe de equipo.
- Enumere las formas de mejorar las habilidades de liderazgo con presiones de liderazgo.
- Describir las presiones del liderazgo.
- Describa cómo las presiones pueden ser ventajosas para el líder.
- Enumere las ventajas de pensar con antelación para prevenir una crisis.
- Enumerar las competencias relacionadas con la asertividad.
- Defina cuatro estilos de liderazgo diferentes.
- Definir cuatro niveles diferentes de madurez de las personas (según el liderazgo situacional teoría).

- Un objetivo es un resultado deseado que una persona o un sistema prevé, planifica y se compromete a alcanzar un punto final deseado personal u organizativo en algún tipo de desarrollo asumido. Muchas personas se esfuerzan por alcanzar objetivos en un plazo de tiempo finito fijando fechas límite.
- Una declaración de visión comunica de forma clara y concisa los objetivos generales de una organización y puede servir como herramienta para la toma de decisiones estratégicas.
- La asertividad es la cualidad de tener seguridad y confianza en uno mismo sin ser agresivo. En el campo de la psicología y la psicoterapia, es una habilidad y un modo de comunicación que se puede aprender.
- Un líder es una persona que crea una visión inspiradora del futuro, motiva e inspira a las personas para que se comprometan con esa visión, gestiona la realización de la visión, entrena y construye un equipo para que sea más eficaz en la consecución de la visión.

**¡BIEN HECHO!**

**Has completado la Unidad 5.1, Parte C.**



**Cofinanciado por  
la Unión Europea**

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

