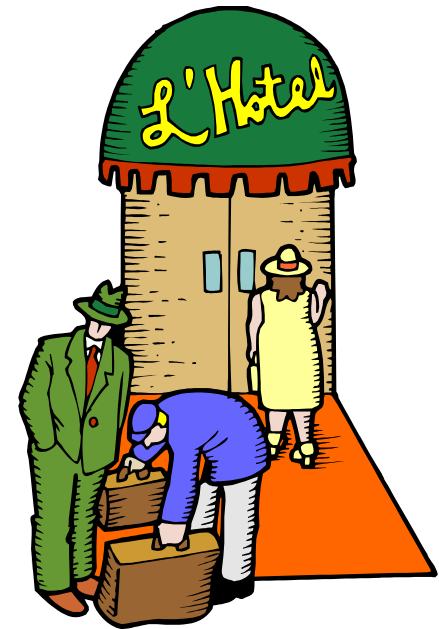


Universidad Católica de Cuyo

Maestría en Economía y
Administración Estratégica de
Negocios.

CHECK IN

Cómo entramos a esta actividad?
Por favor definan su “estado de ánimo”
con una palabra



Mejora del clima laboral y la productividad de la organización

Hoja de Ruta

Inicio

**Nuevos
enfoques
sobre
desarrollo
gerencial – El
liderazgo en
las
organizaciones**

**Clima Laboral y
Gestión de la
Motivación**

**Un modelo
particular de
organización:
las empresas
familiares**

**Gestión
Estratégica del
Capital
Humano.
Organizaciones
y contextos**

A group of people of various ethnicities and ages are standing together, their bodies forming the shape of a large question mark. They are positioned on a light-colored floor against a plain background.

Objetivos del Programa

- Comprender la naturaleza de los contextos globales y complejos
- Entender el impacto sobre las organizaciones de trabajo
- Reflexionar sobre los cambios requeridos en la gestión de las personas
- Aprender marcos conceptuales y herramientas prácticas, que permitan adaptar la gestión de las personas, a la naturaleza de los nuevos procesos organizacionales

AGENDA DE LOS DÍAS 31 /10 Y 1 /11

Primer día

Apertura: Cheek in

Presentación de los instructores y los participantes. Explicitación de expectativas

Agenda y objetivos

Marco Orientador

Gestionar personas en contextos complejos

Concepto de Capital Humano

Caracterización del contexto

El impacto de los cambios del contexto sobre las organizaciones

La empresa emergente y la organización requerida

Cierre: Cheek out

Segundo día

De donde venimos

Gestión del Capital humano: desafíos y mejores prácticas

Modelos de gestión basados en competencias

Las nuevas capacidades requeridas

Competencias técnicas y competencias sociales

Los nuevos sujetos laborales

Cierre

Marco Orientador

¿Qué es el “Capital humano”?

El Capital Humano es el conjunto de conocimiento, habilidades y experiencia de los empleados de una compañía

El Capital Humano es el activo más importante de una Compañía. Por definición no puede ser copiado por otras compañías y -por lo tanto-es una fuente de una sostenible ventaja competitiva

El Capital Humano es el único activo apreciable. La mayoría de los otros activos (edificio, planta, equipos, maquinaria, etc.) comienza a depreciarse el día que son adquiridos. En cambio, el capital humano crece con la prosperidad de una firma.

Capital humano y Ventaja Competitiva

- La idea básica: establecer y mantener ventaja competitiva a través de la gente.
- Ventaja competitiva:
 - Valiosa, escasa, inimitable, insustituible
 - Alcanzada no mediante la estrategia, sino por la implementación de la estrategia
- Las fuentes tradicionales de ventaja competitiva no son siempre efectivas
- En su lugar, el componente humano de una organización es su ventaja competitiva

MODELO INTEGRAL DE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Imperativos Estratégicos del Negocio

**CULTURA
ORGANIZACIONAL**

**Competencias
Pilares de la Organización y del Capital Humano**

Plan Integral de Desarrollo del Capital Humano

Comprar

Desarrollar

Alquilar

Remover

Retener

Estrategias para desarrollar y retener



CAPITAL HUMANO

- Conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia de los empleados de una Compañía.**
- No puede ser copiado por otras compañías y por lo tanto, es una fuente de una sostenible ventaja competitiva**
- Es el único activo apreciable: crece con la prosperidad de una firma.**
- Es considerado el activo más importante de una Compañía.**

Impacto de la Crisis Mundial

El Contexto País

- **Cristalización de la crisis financiera global**
- **Tormenta en los mercados por la estatificación de las AFJP**
- **Fuerte decrecimiento industrial. Retracción de las ventas.**
- **Atraso del tipo de cambio**
- **Inflación.**

Leyendo Diarios

- **Los gremios presionan por la doble indemnización. Puntos para amortiguar la crisis:**
- **Empleo**
- **Salario**
- **Financiamiento**
- **Frontera**

Fuente: Ámbito Financiero

Leyendo Diarios

- **El gobierno intenta persuadir a las cámaras empresariales para preservar el empleo a partir de herramientas y procesos preventivos de crisis.**

Fuente: Clarín

Actualmente ¿Cuál es la mayor preocupación en relación a la gente?

- **La reducción de costos laborales**
- **El deterioro del valor del salario**
- **La contención de la gente**
- **La relación con los sindicatos.**

La Reducción de los Costos Laborales

– ¿Cómo?

- **Eliminación de las Horas Extras.**
- **Disminución de la Jornada Laboral.**
- **Suspensiones por tiempos prolongados.**
- **Reducciones de los premios variables.**
- **Reducción de Beneficios.**

La Reducción de los Costos Laborales

– ¿Cómo?

- **Eliminación de turnos especiales**
- **Adelanto de vacaciones**
- **Cesantías**
- **Despidos**

Gestionar personas en contextos complejos

Metamorfosis

- **Primera ola:** trabajo artesanal: necesidad de habilidades motoras y creativas.
- **Segunda ola:** trabajo industrial: obreros con habilidades motoras y supervisores con conocimientos técnicos y manejo de personas. Producción.
- **Tercera Ola:** el trabajo basado en el conocimiento.

Nueva economía

- El dinero , la tecnología y los productos se desplazan globalizadamente.
- Innovación tecnológica con efecto sustitutivo de la actividad laboral.
- Anualmente hay rotación de los empleos: 10% desaparecen y se crean 10% nuevos.

DESAFÍOS DEL TERCER MILENIO



Las mutaciones del contexto

SIGLO XX	SIGLO XXI
-Estabilidad y previsibilidad -Tamaño y escala de producción -Mando y control de arriba hacia abajo -Control mediante normas y jerarquías -Información secreta, necesidad de certeza -Reactividad frente al riesgo -Orientación hacia procesos -Integración vertical -Orientación hacia los mercados internos -Competencia por mercados actuales	-Mejora continua -Velocidad y capacidad de respuesta -Empowerment y liderazgo grupal -Organización virtual -Control por medio de visión y valores -Información compartida -Tolerancia frente a la ambigüedad -Sujeto proactivo y emprendedor -Orientación a resultados -Integración virtual -Hipercompetencia por los mercados futuros

Nuevos indicadores de contexto

- Deslocalización de las empresas
- Globalización de la economía
- Apertura de los mercados
- Producción robotizada
- Trabajo computarizado
- Desarrollo de tecnología de la comunicación
- Trabajo Virtual
- Confluencia de trabajo y educación
- Nuevas representaciones mentales sobre el trabajo

Características del contexto

- **La nueva economía:** la internacionalización y globalización de los procesos económicos. El dinero, la tecnología y los productos se desplazan fácilmente a través de las fronteras nacionales. Crecen las actividades relacionadas con los servicios
- **La innovación tecnológica:** preeminencia de la tecnología de la información: efecto sustitutivo de la actividad laboral humana. Innovación **en productos y servicios**
- **Las nuevas sociedades:** aldeas globales, comunidades asociadas, mercados comunes/Disgregación y atomización en pequeñas comunidades
- **La nueva demografía poblacional:** desaceleramiento de la tasa de crecimiento de la población. Heterogeneidad étnica y cultural

Los cambios en las formas de organizar el trabajo

El trabajo en la post-modernidad

- **Fragmentación de mercados:** aparición de micromercados.
- **Cambios jurídico legales** que regulan la actividad laboral:
precariedad laboral
- **Transformación** del cliente en consumidor: fin del concepto de cliente cautivo
- **Crece actividades** relacionadas con servicios (tercerización).

Cambios en el Trabajo

- **Tecnologización de los procesos de trabajo.**
- **Naturaleza de tareas por TICs: mas mental-cognitiva y nuevos criterios de evaluación.**
- **Trabajo virtual y prestaciones a distancia.**
- **Aumento de la carga de trabajo y de calificación**
- **Menor identificación con la empresa.**
- **Rompimiento de áreas estancas: integración de mercado-producto-proceso.**

Cambios en el Trabajo

- Horarios internacionales, jornadas flexibles, puestos de trabajo compartidos. Doble carrera laboral
- Asignaciones temporarias, pérdidas de beneficios sociales.
- Menor cooperancia entre trabajadores
- Incremento de relaciones horizontales sobre las verticales.
- Distintas variables de trabajo NO asalariado.

Transformaciones del mundo laboral

- **1. Las transformaciones de los puestos de trabajo y de las formas de organizar el trabajo, que tienen clara incidencia sobre la estructura ocupacional del mercado laboral**
- **2. Los cambios en las ofertas laborales de los diferentes sectores (primario, secundario y terciario) y en la propia estructura ocupacional**
- **3. Los cambios en las organizaciones laborales, sus culturas, sus estructuras, etc..**
- **4. Los cambios jurídico-legales que regulan la actividad laboral**
- **5. La globalización de los mercados y los cambios macroeconómicos que inciden sobre las formas de realizar el trabajo**
- **6. La propia forma de concebir el trabajo por parte de la sociedad y de la cultura occidental y las transformaciones que se vienen produciendo en ese aspecto**

Los nuevos escenarios laborales

- Aumento de la carga de trabajo
- Amplia flexibilidad horaria
- Asignaciones temporarias, contratos precarios, remuneraciones variables, disminución de beneficios sociales
- Aparición y proliferación de empresas unipersonales
- Trabajo virtual y prestaciones a distancia
- Tecnologización de los procesos de trabajo

Cambios en el trabajo

- **La creciente innovación tecnológica en la producción de bienes y servicios**
- **Automatización de procesos (informática, microelectrónica, telecomunicaciones, robótica)**
- **Enfoque de la alienación: pérdida de poder y control sobre el trabajo, pérdida de significado de las actividades laborales, aislamiento o pérdida del sentido de pertenencia, pérdida de la identidad personal y del sentido del trabajo como un elemento central de la vida**
- **Enfoque sociotécnico: la tecnología en interacción con el subsistema social de la organización. Se acentúa la tendencia a lograr una mayor integración tecnología-factor humano, tanto en terminos de producción como de procesos de oficina.**
- **Las nuevas tecnologías exigen mas demanda de carácter mental y cognitivo, que en las de carácter físico (demandas atencionales)**

El cambio tecnológico y las nuevas formas de empleo

- Nuevas formas de empleo basados en la ruptura de esquemas temporales tradicionales: empleo a tiempo parcial, trabajo compartido, semanas laborales mas cortas y vacaciones mas largas, horarios de trabajo flexibles, trabajo a distancia, teletrabajo, teleconferencias
- Nuevas formas de empleo que generen: alta rotación, adelantamiento de la edad jubilatoria, retraso del ingreso al mundo del trabajo, reducciones de jornadas laborales

Repensar el Trabajo

- Desarrollo Tecnológico
- Nuevas exigencias de productividad
- Transformaciones en las prácticas y en la organización del trabajo
- Cambios en las rutinas productivas
- División acentuada entre trabajo manual e intelectual
- Nuevos modelos de gestión y de organización los procesos de producción

La organización requerida y la empresa emergente

ORGANIZACIONES

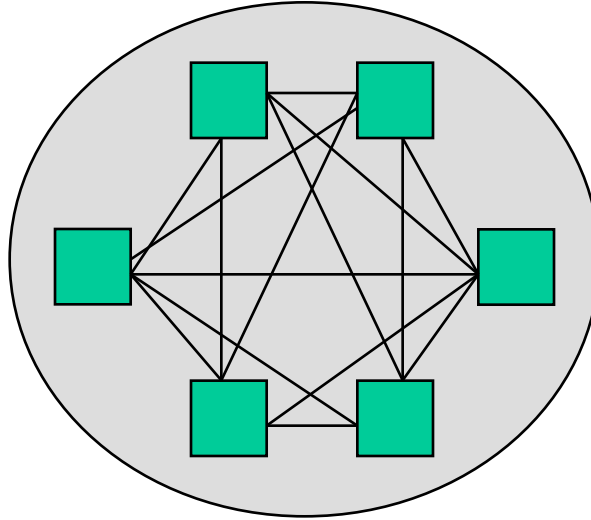


**Agrupaciones humanas orientadas hacia
fines y racionalmente constituidas**

Perspectiva Socio-Técnica



Diseño orgánico de las organizaciones



- Énfasis en equipos autónomos y no en unidades o departamentos
- Gran interdependencia entre las redes internas de los equipos
- Organización ágil, maleable, fluida, sencilla e innovadora
- Interacción intensa a través de cargos autodefinidos y variables
- Cargos flexibles y adecuados a tareas complejas y variadas
- Capacidad ampliada de procesamiento de información
- Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación
- Funcional para la incorporación de tecnología

**¿Qué Organización
necesitamos para el
desarrollo?**

Organizaciones: Cultura de Zeus

- Adoradoras de zeus, el dios del olimpo.
- El poder se logra estando cerca de zeus
- Los limites de la organización son los de zeus
- La empresa es una prolongación de zeus
- Nada se puede hacer sin el consentimiento de zeus
- Modelo de liderazgo: dividir para reinar. Paternalista
- Las personas no pueden ser mas inteligentes y capaces que zeus
- Si algo se hizo mal pero zeus esta de acuerdo, esta bien y viceversa
- Estas organizaciones no funcionan en tiempo de cambio y mucha competencia
- Representación: la tela de arañas

Organizaciones: Cultura de Apolo

- Se adora el cumplimiento de las normas y las reglas.
- Apolo es el rey del orden y la armonía
- Si lo que se hizo está mal pero de acuerdo a las normas, está bien, y viceversa
- Son organizaciones eficientes en tareas repetitivas y monótonas (normas, pautas y rutinas)
- Pueden hacer bien todo lo que sea previsible
- El punto débil es cuando sucede algo que no estaba previsto
- Son eficientes en situaciones previsibles
- El liderazgo consiste en generar las normas y hacer que se cumplan
- Se representan como un templo clásico, las columnas se juntan en la parte superior

Organizaciones:

Cultura de Atenea

- Adoran a Atenea, diosa de la guerra y la inteligencia. Astuta para cazar.
- Culturas centradas en la tarea
- Estructuras matriciales: los roles se intercambian. Se trabaja por proyectos, los equipos cambian y las personas tienen una alta interacción
- Organizaciones ideales para contextos de cambio e incertidumbre, no son tan eficientes en situaciones previsibles
- Las tareas configuran la tarea
- El liderazgo es la capacidad para sacar la tarea adelante, para obtener resultados. La que manda es la tarea.
- Se representa con la red del cazador: toman la forma de la tarea y de los problemas que deben resolver

Cultura de Dionisio

- Dios del placer y el disfrute
- Son organizaciones al servicio de sus miembros
- Cuando funcionan logran lo máximo de cada uno
- Suelen ser imprevisibles, surgen equipos creativos, las cosas se hacen porque dan placer
- Tienen un compromiso muy alto con el trabajo
- El liderazgo es un “primus inter pares”, hay poco poder formal, es difícil darle ordenes a un dionisiaco
- Se representan por la paleta del pintor, cada color tiene su identidad, aunque se puedan mezclar con otros
- Sus miembros tienen algo de bohemio

GENERACIÓN X

1964-1980



GENERACIÓN Y (iPOD)

1980 en adelante

- Se esfuerzan por conseguir equilibrio vida/trabajo
- Consideran el trabajo solo “como empleo”
- Adaptivos y receptivos frente al cambio
- Prefieren un lugar de trabajo informal
- Actitud yo
- Cuidadosos en dar confianza y lealtad
- Pesimistas y críticos del gobierno e instituciones públicas
- Versados en tecnología

- Presumen que tendrán equilibrio en la vida/trabajo
- Creen que a través de su trabajo pueden marcar una diferencia y valoran la creatividad
- Acostumbrados a planear todo y no están cómodos con el cambio y la incertidumbre
- Les agrada un lugar de trabajo informal pero no la falta de estructura que éste implica
- Actitud nosotros
- Orientados al trabajo en equipo
- Valoran la responsabilidad social y empresarial y los altos estándares éticos
- Conectados a internet

La empresa emergente

- El modo tradicional de hacer empresa que prevaleció durante gran parte del siglo XX muestra signos de agotamiento, y resulta incapaz para sostener el desarrollo futuro
- Las estructuras organizativas de la empresa tradicional se ha transformado en obstáculo para su desarrollo
- Todo modo de hacer empresa representa un tipo particular de organización que se establece con el objetivo de potenciar y expandir la capacidad productiva del trabajo y facilitar su capacidad de generación de valor

La empresa tradicional

- La **primera** contribución de **Frederick Taylor** (1856-1915)
- La fuente de la productividad, era el **trabajo manual** basada en la destreza física del trabajador.
- Taylor desagrega este concepto en dos componentes: **movimientos y tiempos**
- Estos dos dominios le permitía **examinar** el tipo de movimientos que realizaba el trabajador manual y examinar el tiempo en que los ejecutaba
- El objetivo: **rediseñar el esquema de movimientos y tiempos** para garantizar el incremento de la productividad

La empresa tradicional

- **Segunda contribución** de Taylor:
- Para asegurar la productividad se debe establecer una **separación radical** entre la actividad de ejecución y la actividad de diseño y conducción.
- El planteo era **separar músculo y mente**, destreza física y funciones intelectuales
- La responsabilidad del obrero se limita a **obedecer** ordenes, la del ingeniero realizar el diseño, dar las **ordenes** y tomar las decisiones
- Según este enfoque, **la individualidad del obrero**, todo aquello que lo distingue de otros como sujeto, no pertenece al dominio del trabajo

El pensamiento de Taylor

- “En nuestro esquema, no les pedimos iniciativa a nuestro hombres. No deseamos iniciativa alguna. Todo lo que queremos de ellos es que obedezcan las órdenes que les impartimos, que hagan lo que les decimos y que lo hagan rapido”
- En una disertación: “a ustedes los tenemos por su fuerza y habilidad mecánica, les pagamos a otros para que piensen”
- “El objetivo principal de la administración debe ser el garantizar el maximo de prosperidad para el empleador, junto con la maxima prosperidad para cada empleado”
- “Los hombres no realizarán un día de trabajo extraordinario, si reciben por ello, una paga diaria ordinaria”

Criticas al modelo

- Tratamiento inhumano
- Promovía la alienación
- Garantizaba la superexplotación de los obreros
- Fomentaba un esquema asimétrico del poder
- Generaba trastornos en la salud de los trabajadores

Ford y la línea de ensamblaje

- **Henry Ford** (1863-1947)
- Concibe el modelo de “**la linea de ensamblaje**”
- Persigue incrementar la productividad, a través de la **coordinación de las tareas individuales**
- Todo proceso de trabajo no solo comprende un variado numero de tareas individuales, sino que resulta necesario **integrarlas** en actividades de coordinación concatenadas

Mando y Control

- Mecanismo de regulación que garantice el máximo rendimiento del obrero
- Se trata de un tipo de regulación, que opera estableciendo un “techo” al rendimiento del trabajador. Lo máximo que puede hacer es cumplir con lo que se le instruye
- Para que este mecanismo funcione, requiere sustentarse en “la emocionalidad del miedo”, el miedo a las consecuencias que resultan de no cumplir
- En este esquema, el capataz es la principal figura de autoridad, es el responsable de velar por el funcionamiento del sistema

La estructura formal de la empresa tradicional

- Estructura piramidal y jerárquica
- El poder se define por el nivel en el que alguien se sitúa en la estructura, disponiendo de mayor poder quienes se encuentran en niveles mas altos
- La altura de la estructura es la que determina el poder, y este tiende a concentrarse en la cúspide
- Esta estructura cumple con dos funciones: actúa como red de información y representa los canales de toma de decisiones

Los parámetros de la empresa tradicional

- Trabajo preponderante - Trabajo manual
- Fundamento del trabajo - Destreza física
- Clave de la productividad - Movimientos y tiempos
- Mecanismo de coordinación - Línea de ensamblaje
- Locus reflexivo - Localizado: el ingeniero
- Mecanismo de regulación - Mando y control
- Carácter de la regulación - Limite en la autonomía
- Emocionalidad de base - Miedo
- Perfil de autoridad - Capataz
- Tipo de organización - Piramidal y jerárquica
- Criterio guía - Estandarización

La Organización Social Requerida (filogenica)

- Representa un concepto que se fundamenta en la noción de personalidad normal, es la que refuerza los aspectos positivos, saludables, éticos de la personalidad normal
- Es aquella que permite articular el principio de placer o el deseo con el principio de realidad. Que fortalece dicho principio al reflejar externamente lo que el individuo necesita para regular constructivamente su interacción y relación con los “otros” significativos
- La descripción de la conducta normal permite rescatar los rasgos individuales que refuerzan la interacción colaborativa entre la gente, interacción que asegura los derechos de todos a vivir y relacionarse socialmente. Este es el camino que permite la mayor probabilidad de cohesión social y de paz mental individual
- Es un conectante social, y abona los sentimientos de reciproca confianza y esperanza

La Organización Anti-requerida o Paranoigenica (E.Jaques)

- Este tipo de Organización lleva obligadamente la interacción social hacia modos de conducta que provocan el surgimiento de la sospecha, la envidia, la hostilidad, la rivalidad y la ansiedad
- Establece grietas en las relaciones sociales, favorece la emergencia de grupos antagónicos que ven la supervivencia de los otros como una amenaza para la propia supervivencia
- En lugar de esperanza y confianza, estas organizaciones inclinan la conducta de mucha gente hacia la desconfianza, la paranoia y la ansiedad
- Estimulan las raíces mas primitivas, irracionales y patológicas del miedo en el nivel inconsciente, distorsionando el juicio y la percepción de las motivaciones propias y de los demás

Los nuevos enfoques sobre las capacidades humanas en las organizaciones

¿Qué son las competencias?

**Un grupo de conocimientos,
habilidades y actitudes que se traducen
en comportamientos concretos de las
personas y que son fundamentales
para el desempeño exitoso de una
función.**

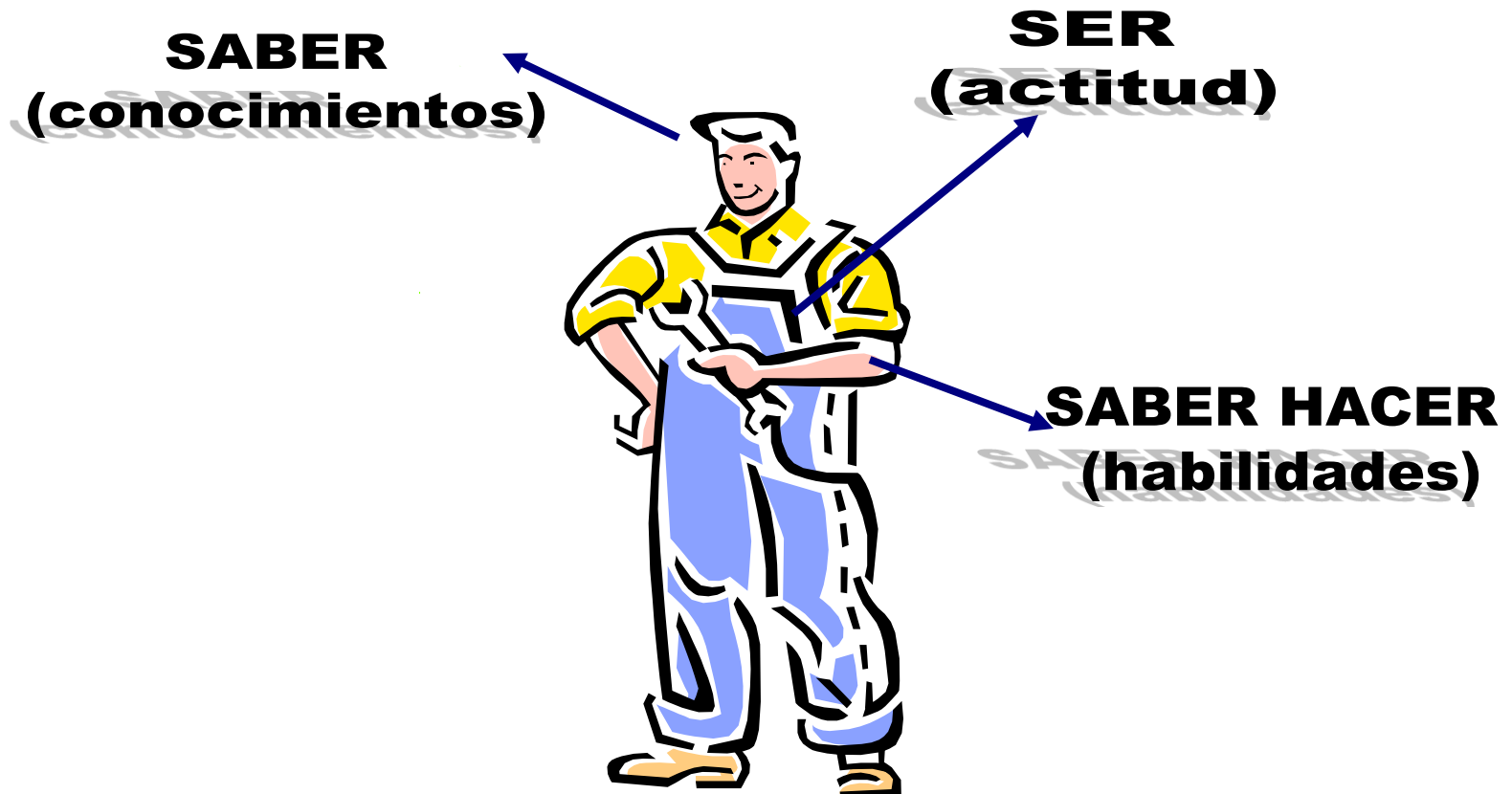
ESQUEMA GLOBAL



Las competencias son las características de las personas que las orientan a tener un desempeño superior.

No todas las características de los individuos son competencias, sino sólo aquéllas que permiten a los empleados lograr un buen nivel de desempeño.

Boyatzis, 1982



El ICEBERG del comportamiento



Concepto de Competencia (Claude Lévy-Leboyer)

- **Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen mas que otras, lo que las transforma en mas eficaces para una situación dada.**
- **Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Las personas aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.**
- **Representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.**

Los factores críticos que dan origen a la Gestión por competencias

- **La complejidad del contexto y su impacto sobre el grado de adaptación y productividad de las organizaciones**
- **La necesidad de pensar las organizaciones como sistemas socio-técnicos**
- **La comprensión sobre el rol que juegan las personas, individual y colectivamente, en la efectividad de las organizaciones**
- **El requerimiento de introducir el concepto de desarrollo, orientado a concebir las capacidades organizacionales como dinámicas e inestables**
- **La obsolescencia de las capacidades organizacionales e individuales y la necesidad de gestionar aprendizajes continuos**
- **El planteo sobre las capacidades requeridas por la organización, quien toma la decisión intencional de recuperar la orientación de sus recursos al servicio de sus objetivos estratégicos**

Clasificación de competencias

- 1. Conocimientos: la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- 2. Habilidades: la capacidad o aptitud, física o mental, para desempeñar tareas determinadas.
- 3. Actitudes y Comportamientos: Rasgos conductuales y valores.
- 4. Autoconcepto: Es el concepto o imagen de si mismo. Revela la confianza en si mismo.
- 5. Motivación: Los intereses que dirigen y seleccionan el comportamiento.

Las Competencias Individuales y las Competencias Clave de la Empresa

- Ambas están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la coordinación y la integración de las competencias individuales, al igual que a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación: del estilo, los conocimientos y las cualidades individuales.

De qué manera agregan valor las competencias?

Alineamiento: Ayudan a articular y comunicar estándares de excelencia requeridos de los empleados

Medición: Ayuda a las organizaciones a especificar objetivos que pueden ser medidos en el tiempo.

Eficiencia: claramente comunicadas e instaladas, las competencias mejoran la calidad y efectividad de todos los empleados

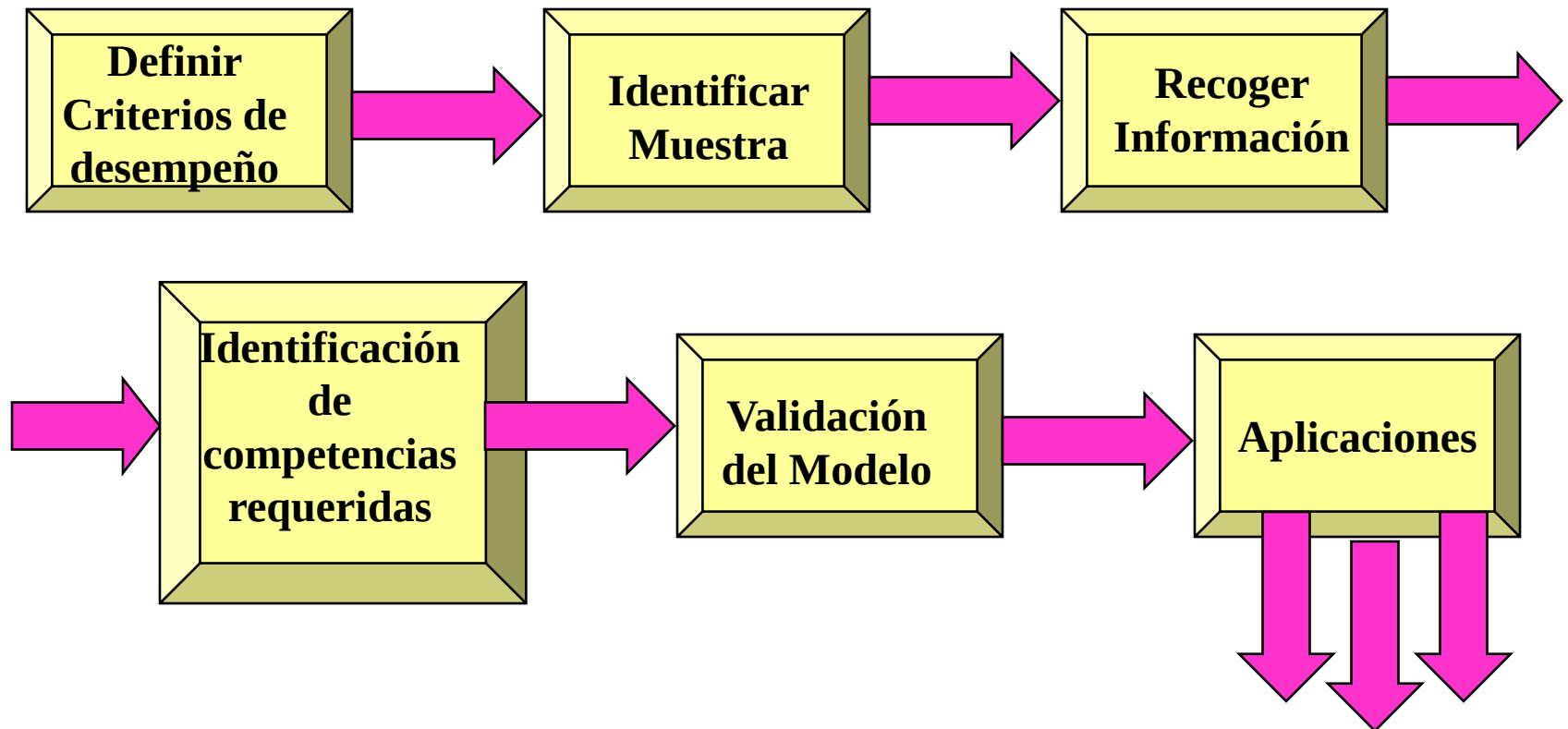
Motivación: los empleados toman más responsabilidad por su éxito cuando los estándares de desempeño son claramente comunicados, resultando en un entorno de trabajo enriquecido.

Desarrollo: contribuyen a la gestión del crecimiento y maduración de los empleados en la empresa, orientándolos en el desarrollo de capacidades críticas para el logro de los objetivos del negocio.

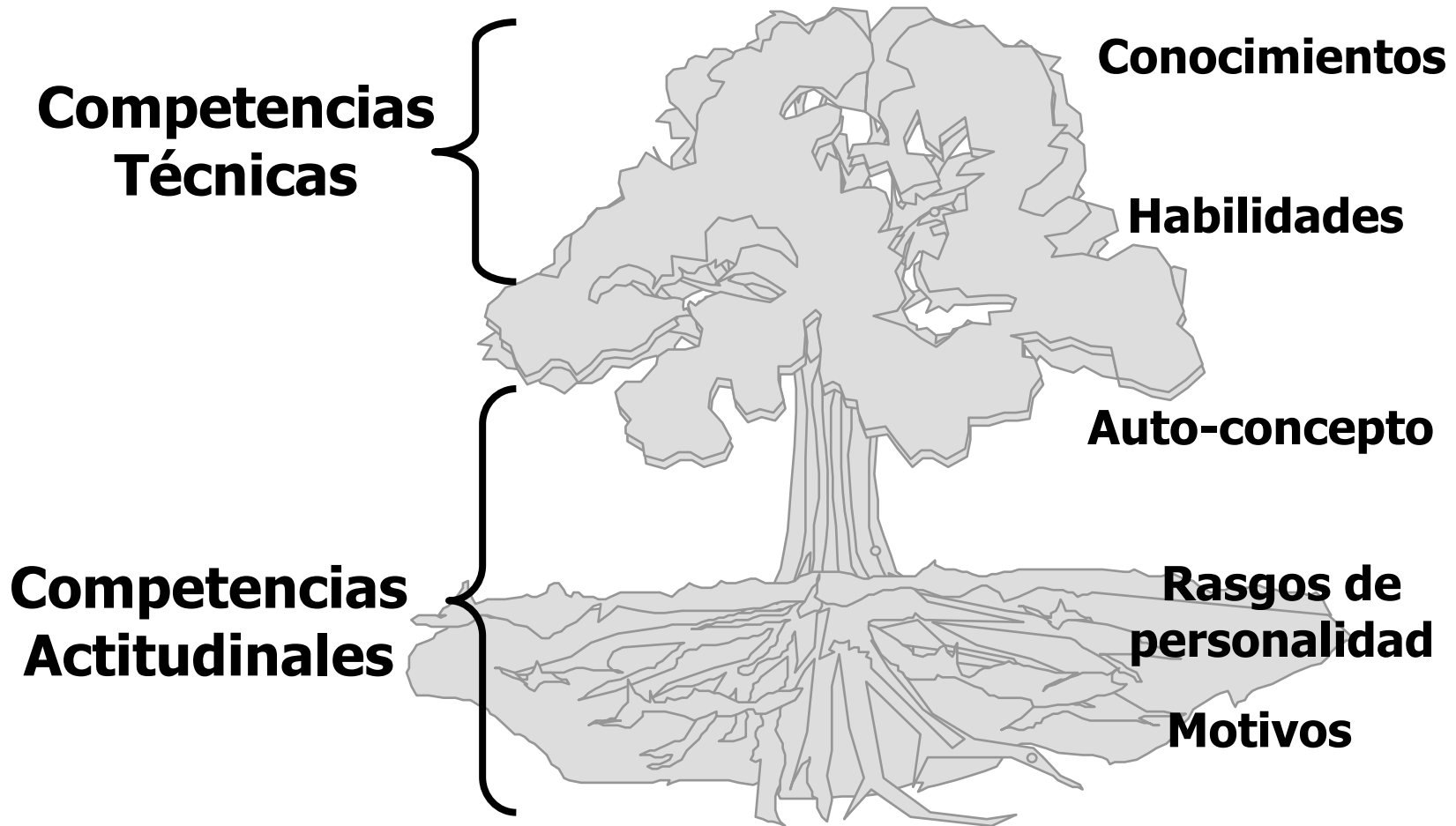
CARACTERISTICAS

- **Las competencias constituyen marcos de referencia dinámicos e inestables, que tienen un carácter situacional en relación a las contingencias de la organización: su estrategia, su estructura, su cultura, sus modelos de gestión**
- **Están contextualizadas en el marco de un conjunto de desempeños requeridos y esperados, respecto a un proceso, una tarea, roles y responsabilidades asociadas**
- **Son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes, los rasgos de personalidad y las condiciones organizacionales necesarias**

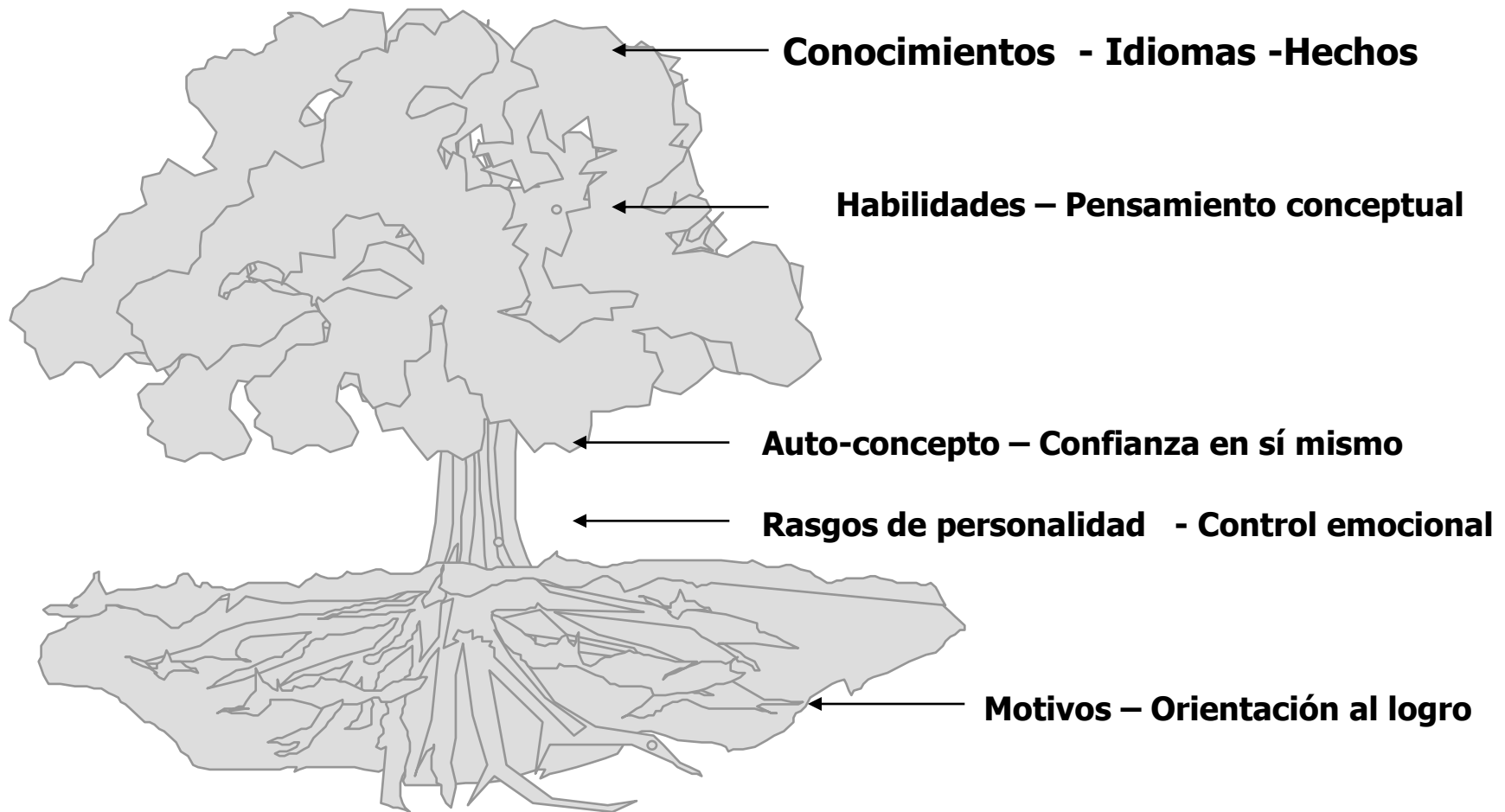
Criterios efectivos para implementar Competencias



¿De qué se componen?



Competencias son características de las personas que van desde aspectos profundos y centrales del individuo, hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad.



Los motivos son los aspectos en los que la persona piensa o desea continuamente y que generan acción

Un líder motivado por el logro fija metas retadoras, toma responsabilidad por alcanzarlas y usa “feedback” para mejorar continuamente



LOGRO

PODER

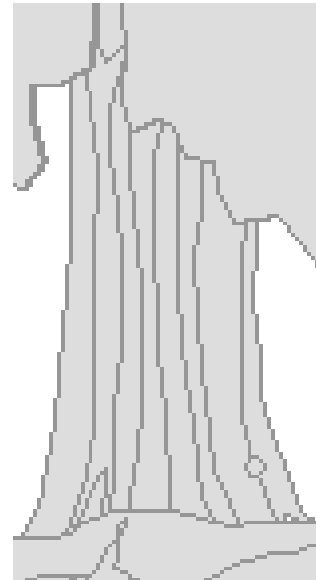
AFILIACIÓN



Al igual que las raíces, los motivos sostienen y alimentan lo que la persona es

Los rasgos representan los motivos en características observables.

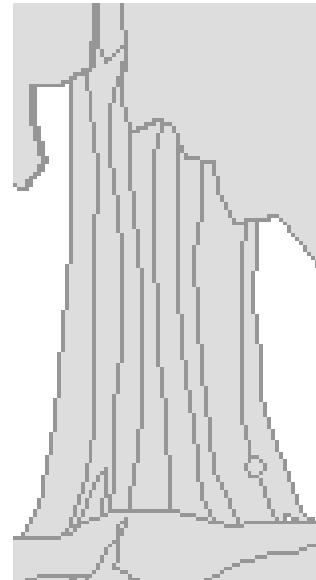
El autocontrol emocional es un rasgo de los líderes capaces de aceptar críticas y opiniones opuestas a las suyas utilizándolas para su propio beneficio y el de su equipo



Dependiendo de sus rasgos, el árbol será capaz de resistir el viento, doblándose sin quebrarse.

El Auto-concepto es aquello que la persona percibe de sí mismo y del mundo y se refleja en su comportamiento

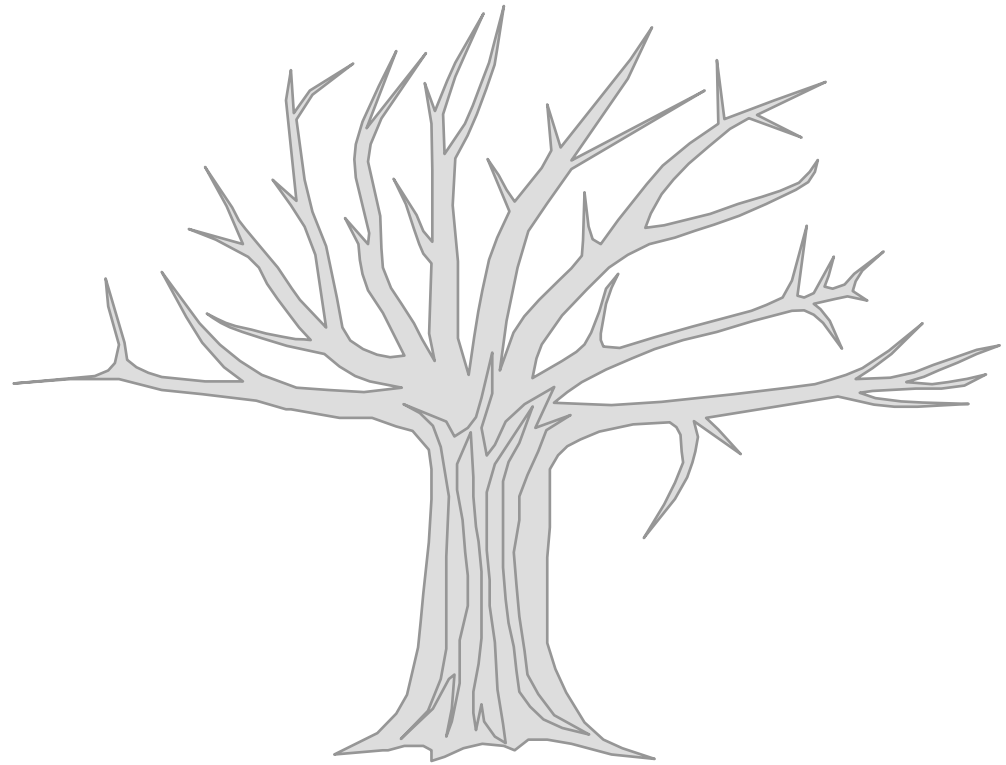
La confianza en sí mismo permite a una persona aceptar mayores retos y enfrentarse a situaciones difíciles, con la creencia de que su capacidad le permitirá alcanzar sus metas en el tiempo estimado y con la calidad esperada.



Los árboles pueden tener diversas características, dependiendo del lugar donde se encuentren y la familia a la que pertenezcan.

Las habilidades representan la capacidad de realizar una cierta tarea mental o física

La definición de una estrategia de negocios requiere la habilidad de pensamiento conceptual para identificar patrones e integrar hechos y conceptos en un todo sistémico



La longitud y la cantidad de ramas que tiene el árbol son las que determinan el tamaño de la sombra que éste puede ofrecer.

Los conocimientos representan la información que una persona posee en ciertas áreas específicas

Una negociación con proveedores extranjeros requiere un conocimiento particular del producto que se está comprando y del idioma inglés



A través de las hojas del árbol intercambia información con el medio ambiente.



Una **HISTORIA** breve para terminar...

¿Puede el cielo estar tan bien organizado que disponga de hasta un sistema de gestión del desempeño? No se sabrá nunca, pero sí se puede suponer que allí donde haya una Organización que debe aceptar, rechazar, definir niveles de premios, etc. parece precisar de un **sistema que mire lo que sus miembros hacen.**