



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL

*DIPLOMADO EN
"FORMACIÓN DE EQUIPOS
DE ALTO DESEMPEÑO"*



*MODULO
EL DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES*

Del 30 de Junio al 11 de Agosto de 2007

APUNTES GENERALES

DE-005

Instructora: Lic. Gloria Marruenda y Valle
Palacio de Minería
Junio/Agosto del 2007

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No. 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F.,
APDO Postal M-2285 • Tels: 5521.4021 al 24, 5623.2910 y 5623.2971 • Fax: 5510.0573

El Dilema

*“Reír es arriesgarse a parecer un tonto.
Llorar es arriesgarse a parecer un sentimental.
Buscar al otro es arriesgarse a comprometerse.
Expresar los sentimientos es arriesgarse a comprometerse.
Expresar los sentimientos es arriesgarse a ser rechazado.
Exponer los sueños ante una multitud es arriesgarse a ser ridículo.
Amar es arriesgarse a no ser correspondido.
Avanzar ante obstáculos abrumadores es arriesgarse a fracasar.*

Pero se deben correr los riesgos porque el peligro más grande en la vida es no arriesgar nada. La persona que no arriesga nada no hace nada, no tiene nada, no es nada. Podrá evitar el sufrimiento y la tristeza, pero no puede aprender, sentir, cambiar, crecer ni amar.

Sólo es libre el que se arriesga.”

Autor desconocido.

MÓDULO 1 DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES.

CONTENIDO TEMÁTICO

El dilema	1
Índice	2
Introducción	3
Objetivo general del curso	4
1. La importancia de la percepción como eje de vida.	5
1.2 La ventana de Johari.	5
1.3. ¿Qué es la percepción y por qué es importante?	5
1.4 Factores que influyen en la percepción.	5
2. ¿Quién soy yo?	6
2.1 La persona como proceso de desarrollo.	6
2.2 Los propósitos y la voluntad.	7
2.3 El autoconocimiento.	7
2.4 Autoimagen.	8
2.5 Aceptación de sí mismo y valoración.	8
3. El proceso de comunicación, base de interacción con el mundo.	9
3.1 Barreras para una efectiva comunicación.	9
4. Factores que inciden en el clima laboral.	11
4.1 Artículo de Alexis P. Goncalves.	12
5. Plan de vida y carrera.	16
ANEXO- Ejercicios	17
Bibliografía.	31

México se encuentra actualmente ante retos insospechados. Por primera vez la apertura de sus mercados hacia el exterior y la necesidad de conservar sus mercados internos aunada a la crisis mundial, nos plantea una gran oportunidad para crecer, competir y ser autosuficientes. Nuestra sociedad necesita evolucionar y estar integrada por mejores trabajadores, mejores ciudadanos, personas más conscientes y preparadas, en general.

A los empresarios y profesionales les toca jugar en la sociedad un papel sustancial debido a que son los dirigentes de la producción de los bienes y servicios que demandan nuestra sociedad y mercados internacionales.

El hombre de empresa moderno, requiere conocer y practicar aquellos aspectos que le faciliten su función gerencial o de dirección. Es por ello que el presente curso "DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES", primer módulo del "DIPLOMADO EN FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO", contempla los aspectos más fundamentales para asumirse a uno mismo como individuo interactuante en la sociedad y como persona consciente, capaz, y líder eficiente y eficaz.

Los temas objeto del curso en la primera parte, el capítulo uno, es el proceso perceptual que se refiere a la forma en como vemos al mundo, punto medular para un Gerente que necesita ampliar su visión de sí mismo, del mundo y las personas, circunstancias y objetos, así como conocer sus propias limitaciones. El segundo tema se refieren al autoconocimiento, punto de partida para una adecuada relación consigo mismo y con el medioambiente. A mejor manejo del estrés mayor bienestar y capacidad de resolver el mundo gerencial. El tercer tema es la comunicación, medio de relación con el exterior, explicando los elementos, el proceso, las barreras y cómo superarlas. Como cuarto tema se trata la importancia del clima laboral, que todo gerente debe dominar y por último y a partir de los ejercicios desarrollados a lo largo del curso, el participante integrará su Plan de vida y carrera que le servirá como base para continuar con su desarrollo gerencial.

Fundamentalmente el curso es taller y requiere de la amplia participación del asistente y de la resolución de ejercicios de diferente tipo, a fin de propiciar un logro de objetivo de enseñanza más profundo que corresponde a vivenciar los conceptos aprendidos y aplicarlos a su realidad personal, cotidiana y al trabajo que desempeña.

El material didáctico se compone de dos partes: en la primera parte del material se encuentra la parte teórica, en la segunda sección los ejercicios. El curso es flexible en su dinámica y el desarrollo de los temas con formato de taller.

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

El participante evaluará sus facultades gerenciales activas y conocerá estrategias para desarrollar sus habilidades potenciales, a fin de promover su óptimo desempeño directivo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

El asistente a este taller:

- Evaluará sus habilidades directivas actuales, identificará el propio potencial y las limitaciones que le impiden desarrollar sus propias habilidades.
- Conocerá la importancia de desarrollar la consciencia personal como base para ser un Gerente de alto nivel.
- Conocerá y experimentará el proceso perceptual, sus propias limitaciones y cómo resolverlas.
- Conocerá el proceso de comunicación, las barreras de comunicación, cómo superarlas e identificará sus propias barreras con su correspondiente solución.
- A partir de los elementos aprendidos en el presente diplomado elaborará un plan de vida y carrera para el desarrollo de sus habilidades personales y gerenciales, a corto, mediano y largo plazo.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL CURSO:

1. De acuerdo con los criterios de la Universidad Nacional Autónoma de México, se requiere, como mínimo el 80% de asistencia al curso.
2. Presentación de un trabajo individual.
3. Participación en clase y desarrollo de los ejercicios que se presenten.

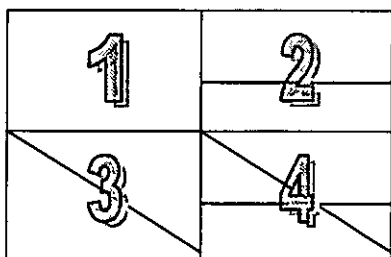
1. LA IMPORTANCIA DE LA PERCEPCIÓN COMO EJE DE VIDA.

La forma en que percibimos la realidad: a nosotros mismos, a los demás, nuestro entorno, lo que sucede, depende de nuestra capacidad de percepción del enfoque y lugar desde donde lo vemos, de los antecedentes previos con los que interpretaremos esta realidad. A continuación veamos una explicación de este fenómeno.

1.2 La ventana de Johari

La ventana de Johari, con sus cuatro áreas es un modelo que nos explica la forma en que el ser humano explica su percepción del mundo y de los demás. Esta ventana tiene cuatro áreas:

1. El yo abierto.
2. El yo ciego.
3. El yo encubierto, y
4. El yo desconocido.



Sólo la primera es totalmente sana; la 2ª y la 3ª son enfermizas; la 4ª es enferma. Comenta el Dr. Mauro Rodríguez en su libro de Comunicación y Superación Personal: "Recurrimos a innumerables máscaras ante nosotros mismos y ante los demás, son nuestras defensas o mecanismos de defensa".

1.3 ¿Qué es la percepción y por qué es importante?

La percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Sin embargo, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva. Aunque no necesariamente, con frecuencia hay un desacuerdo. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa vean a ésta como un gran lugar para trabajar –condiciones de trabajo favorables, tareas interesantes de trabajo, buen salario, una gerencia comprensiva y responsable– pero, como la mayoría de nosotros sabe, es muy raro encontrar tal acuerdo.

¿Por qué es importante la percepción del mundo circundante? Simplemente porque el comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí misma. El mundo en la forma en que es percibido es lo que importa para el comportamiento.

1.4 Factores que influyen en la percepción.

¿Cómo explicamos que los individuos podrían ver la misma cosa, y sin embargo, percibirla diferente? Varios factores operan para dar forma y a veces distorsionar la percepción. Estos factores pueden residir en el perceptor, en el objeto u objetivo que se está percibiendo o en el contexto de la situación en el cual la percepción se realiza.

El perceptor

Cuando un individuo ve un objetivo y trata de interpretar lo que ve, su interpretación está influida en gran medida por sus características personales. ¿Alguna vez ha comprado un automóvil nuevo y de repente ha notado un gran número de automóviles como el de usted en el camino? Es improbable que el número de tales carros aumentara de repente. En su lugar, su propia compra ha influido en su percepción, así que es más probable que los note. Esto es un ejemplo de cómo los factores del perceptor están relacionados con lo que percibe.

Entre las características personales más relevantes que afectan la percepción están las actitudes, las motivaciones, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas. Ejemplos serían los siguientes: es más probable que un cirujano plástico note una nariz imperfecta que un plomero. El supervisor que acaba de ser reprendido por su jefe debido al alto nivel de retardos entre su personal, tiene más probabilidades de notar al día siguiente la tardanza de un empleado más de lo que lo notó la semana pasada. Si usted está preocupado por un problema personal, podría serle difícil poner atención a la clase. Estos ejemplos ilustran que el enfoque de nuestra atención parece estar influido por nuestros intereses. Ya que nuestros intereses difieren de manera considerable, lo que una persona nota en una situación puede diferir de lo que otras perciban.

Como nuestros intereses determinan el enfoque de uno, así lo hacen las experiencias pasadas. Usted percibe aquellas cosas que puede relacionar. Sin embargo, en otras ocasiones las experiencias pasadas actuarán anulando, amplificando o distorsionando el interés e un objeto.

Las expectativas pueden distorsionar sus percepciones de lo que verá y espera ver.

2. ¿QUIÉN SOY YO?

2.1 La persona como proceso de desarrollo.

La ley de la existencia humana es el proceso, el cambio, el devenir. Nuestra personalidad se parece más a un desarrollo musical que a una obra de arquitectura; el tiempo le es esencial. Lo único constante y omnipresente es el cambio. La lengua inglesa lo explica con una exactitud que no tiene la española: "being is becoming".

Empezando por nuestro yo físico: el cuerpo viene a ser un poderoso motor, cuyos materiales energéticos entran por los pulmones y por el estómago y ponen en marcha una fina maquinaria de asimilación.

Desde este punto de vista una pregunta muy sugestiva para cualquier persona es: ¿Soy todo lo que puedo ser?

Casi nadie se atrevería a responder con un "sí" categórico y absoluto.

Afortunadamente hoy en día se va afirmando en el gran público el interés por la productividad y la creatividad. Tal vez nos acerquemos al ideal de que el ser y el hacer importen más que el tener, y que el producir valga más que el poseer.

2.2 Los propósitos y la voluntad.

El desarrollo humano se da a través de los aprendizajes. Pero éstos se ubican más en las actitudes que en las habilidades, más en las decisiones que en las capacidades, más en la motivación que en la inteligencia.

Nuestro comportamiento y nuestra historia personal es en gran parte el resultado de nuestras decisiones. Si bien es cierto que nuestro pasado nos afecta, también lo es que en general somos nosotros quienes decidimos si queremos controlar nuestro presente o simplemente dejarnos llevar.

Podemos proponernos metas, objetivos, proyectos y programas, algo por qué y para qué vivir. "Man is a self programmer" dicen los psicólogos de los Estados Unidos.

Pero en esto hay grados y grados; mucha gente vegeta, se mueve en el mar de la vida como un trozo de leña zarandeado por las olas del mar. Los grandes hombres, al contrario, definen su propio movimiento y su propio camino; saben siempre hacia dónde van. Son como la lancha del motor, no como el tronco inerte. Saben que el ser humano es el resultado de sus pensamientos y de sus decisiones; distinguen bien entre el "yo deseo" y el "yo decido"; entre el "yo quisiera" y el "yo quiero", y entienden que querer algo es estar dispuesto a entregar una parte de la propia vida por conseguirlo.

Los grandes, ya sean intelectuales, artistas u hombres de acción, lejos de dejarse llevar y de abandonarse a un fatalismo, aprendieron el arte de administrar la propia vida por valores muy claros y por objetivos muy definidos.

2.3 El autoconocimiento.

A menudo tenemos diálogos con nosotros mismos. Nos preguntamos por qué hicimos tal cosa, nos reprochamos por haber tratado mal a fulano, etc. Es que los humanos estamos dotados de la facultad de la conciencia refleja o reflexión; podemos ser al mismo tiempo actores y espectadores de nuestro devenir.

La reflexión es el fenómeno por el cual un rayo luminoso o un cuerpo elástico cambian de dirección al chocar contra una superficie dura. Es un fenómeno de desdoblamiento y flexión. El caso más típico lo tenemos en el espejo. En la reflexión nos convertimos en interlocutores de nosotros mismos.

Se crea así un contexto de comunicación análogo al de la comunicación interpersonal, que puede ser ágil, fluida y sana o bien, pesada, torpe y enfermiza.

La comunicación psíquica interna está sujeta a fallas y bloqueos, como lo están la comunicación somática y la comunicación social.

La psicología a partir de Freud, nos enseñó que nuestra personalidad está compuesta de elementos conscientes e inconscientes:

- de elementos conscientes, que son la zona iluminada de nuestra psique;
- de elementos preconscientes, o sea las vivencias que no tenemos aquí y ahora en la luz de nuestra consciencia, pero que pueden ser evocadas a voluntad, y

- de elementos inconscientes, que son los reprimidos, los sumidos y empantanados en el sótano; los materiales que sufren bloqueos que les impiden el paso a la claridad de la conciencia.

Cuando existen serios problemas de comunicación dentro del sujeto, repercutirán en las comunicaciones con el medio externo. Dicho de otro modo, quien es neurótica no tiene relaciones humanas sanas.

La filosofía griega anterior a Cristo lo había captado cuando hizo el postulado socrático *gnōti seautón* (conócete a ti mismo) la piedra angular del aprendizaje y de la sabiduría.

2.4 La auto imagen.

Por medio del autoconocimiento y de sus altibajos a lo largo de los años, vamos integrando un auto concepto, es decir, una imagen de nosotros mismos, que puede ser positiva o negativa, estimulante o deprimente, equilibrada o desbalanceada, verdadera o falsa.

El inicio de todo es la identidad corporal. El niño explora su propio cuerpo y poco a poco toma consciencia e su realidad somática. Es natural que se empieza por lo más visible, tangible y concreto. Los cirujanos plásticos mejor que el común de la gente, saben hasta qué punto nuestro cuerpo está en la base de nuestro auto concepto, y cómo una nueva boca o una nueva nariz pueden dar origen, hasta cierto punto, a una nueva personalidad.

A partir de las primeras exploraciones el niño toma conciencia del yo; del ser hijo de sus padres, de ser querido o rechazado, de ser hábil o torpe, de pertenecer al sexo masculino o al femenino... y así hasta integrar una auto imagen que nunca debe ser definitiva y cristalizada. Podemos distinguir cinco facetas en este producto sintético:

- la imagen somática
- el sistema de necesidades
- el sistema de valores y actitudes
- el sistema de sentimientos o emociones
- el sistema de ideas y opiniones.

El juicio más trascendental para una personal es el que ella se forma sobre sí misma.

Este concepto o juicio es la variable número uno en la comunicación humana; la que en forma decisiva condicionará las acciones y las reacciones del sujeto en cuestión. Tal vez la comunicación de los animales entre sí sea tan simple y tan rudimentaria porque, al no tener conciencia refleja, no tienen auto-imagen. Para los seres humanos contar con auto-imagen es una oportunidad de gran riqueza, pero también es un riesgo y una responsabilidad.

2.5 Aceptación de sí mismo y autovaloración.

Si te conoces, pero te rechazas, la comunicación contigo mismo no es buena y vivirás un conflicto destructor y permanente.

Dar un paso y aceptarte implica al menos tres hábitos de aceptación:

- ***Aceptar tu yo físico.*** Tu cuerpo, con todas sus cualidades y limitaciones. Carl Rogers nos dice que una de las señales inequívocas de que una terapia ha resultado o va bien, es que aumente la confianza en el propio organismo, una especie de sintonía de la vida psíquica con la vida orgánica. Si sufres de algún defecto grave y notorio, no te queda mas que eliminarlo o reconciliarte con él.

- **Estar en contacto con tus sentimientos, no negarlos.** No decirte que no tienes miedo cuando sí lo tienes, que no sientes envidia cuando si la tienes. Parte del encanto de los niños estriba en que en ellos no hay una fractura entre sus sentimientos y sus comportamientos, son espontáneos y honestos.
- **Aprender a perdonarte.** Las veces que sean necesarias... cientos, miles, millones. De no ser así vivirás en conflicto contigo y con el prójimo.

Es agradable convivir con las personas que tiene un amor maduro a sí mismas y a los demás. Todo ello requiere que sepas descubrir, comprender y potenciar las fuentes de tu autovaloración, que en última instancia no son más que dos:

- **SOY DIGNO DE VIVIR (poseo valor personal)**
- **SOY CAPAZ DE VIVIR (tengo eficacia para afrontar los retos de la vida).**

3. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN, BASE DE INTERACCIÓN CON EL MUNDO.

He aquí el modelo más simple del proceso de la comunicación:

Emisor → Mensaje → Receptor

1. **Emisor** (fuente). El emisor, o fuente del mensaje inicia la comunicación.
2. **Codificación** (cifrado). La codificación se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.
3. **Mensaje.** El mensaje es la forma física en la cual el emisor cifra la información.
4. **Canal.** El canal es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra.
5. **Receptor.** El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor.
6. **Decodificación** (descifrado). La decodificación es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso de dos fases, el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo. La decodificación recibe el influjo de la experiencia pasada del receptor, evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, expectativas (la gente tiende a oír lo que desea escuchar) y la mutualidad del significado con el emisor. En general, cuanto mejor corresponda la decodificación al mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz habrá sido la comunicación.
7. **Ruido.** El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna otra manera en ella. Puede ser interno (como cuando el receptor no está prestando atención) o externo (como cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente). El ruido puede presentarse en cualquier etapa del proceso de la comunicación. Puede surgir mientras pasa por el canal, pero casi siempre se observan en la etapa de codificación o decodificación.
8. **Retroalimentación.** La retroalimentación es la expresión de una reacción ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación organizacional puede asumir diversas formas, incluyendo desde la retroalimentación directa (como una simple confirmación verbal de que el mensaje se ha recibido) hasta la retroalimentación indirecta, expresada mediante acciones o documentos.

3.1 Barreras para una efectiva comunicación.

Todo factor que impide el intercambio de información entre un emisor y un receptor es una barrera para la comunicación.

Esas barreras son extremadamente comunes en la vida diaria, y aparecen en una variedad casi ilimitada de formas. Algunas son problemas evidentes con soluciones claras. Si usted está hablando con un colega y de repente una perforadora de mano empieza a trabajar en la calle bajo la ventana, puede esperar a que termine el ruido o ir a un lugar donde no lo moleste.

Podríamos afirmar que los problemas ocultos tienden a ser más perjudiciales por esta a menudo relacionados con las debilidades del individuo y con sus defensas de modo que no es posible arreglarlos con la facilidad con que se arregla un teléfono descompuesto. Su solución requerirá mucho tacto, conocimiento de sí mismo y madurez por parte de todos los interesados.

Sin importar su fuente, las barreras para una buena comunicación dificultan al receptor la comprensión del significado que el emisor desea transmitir con un mensaje.

Un buen gerente deberá ser capaz de identificar y comprender las barreras para la comunicación que se pueden presentar en situaciones diferentes: entre colegas, subordinados, superiores, etc.

La comprensión de las características generales de las barreras de comunicación ayudará a los gerentes a mejorar sus propias comunicaciones y resolver los problemas de comunicación con otros.

A) Percepciones diferentes.

Una de las fuentes más comunes de las barreras de la comunicación es la variación individual. Las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias con frecuencia perciben el mismo fenómeno desde distintas perspectivas.

La forma en que se percibe una comunicación es influenciada por el ambiente donde se realiza. Los acontecimientos que se juzgan apropiados en algunas circunstancias no lo son en otras.

B) Diferencias de lenguaje.

Estas se hallan a menudo estrechamente relacionadas con las percepciones individuales. Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben significar lo mismo para el emisor y para el receptor, quienes deben compartir el mismo significado simbólico.

Otras barreras de comunicación pueden provenir del uso de terminología especializada. Quienes tienen intereses especiales o conocimiento en alguna disciplina, entre ellos los diseñadores de software y otras carreras, no se percatan a menudo de que no todos están familiarizados con su vocabulario especializado. Algunas veces se usa la jerga para excluir a otros o para dar la impresión de superioridad, y ambas cosas dificultan la comunicación.

Puesto que con frecuencia las palabras tienen un fuerte valor simbólico, no conviene usarlas como designaciones. Por ejemplo, si calificamos a ciertos individuos de "lentos" o "poco confiables", comenzaremos a verlos desde ese punto de vista. Y todavía peor: esas designaciones pueden convertirse en profecías que se cumplen por sí mismas: las personas designadas con esas palabras tal vez empiecen a creer en ellas y actúen en conformidad.

C) Ruido.

El ruido, factor que perturba la comunicación, confunde o entorpece el proceso de comunicación.

D) Emotividad.

Las reacciones emocionales (ira, amor, defensa, odio, celos, miedo, vergüenza) influyen en la manera de entender el mensaje de otros y también en cómo influimos en los demás como nuestros mensajes. Por ejemplo, si estamos en una atmósfera en que sentimos la amenaza de

perder poder o prestigio, podríamos perder la capacidad de valorar el significado de los mensajes que recibimos y responderemos de manera defensiva o agresiva. Lo mejor es aprender a aceptar las emociones como parte del proceso de la comunicación y tratar de entender cuándo ocasionan problemas.

E) Comunicaciones verbales y no verbal incongruentes.

Pensamos en el lenguaje como el medio primario de comunicación, pero los mensajes que enviamos y recibimos tienen una profunda influencia de ciertos factores no verbales, como los movimientos corporales, la ropa, la distancia que guardamos con el interlocutor, nuestra postura, los gestos, la expresión facial, los movimientos oculares y el contacto corporal.

E) Desconfianza.

La credibilidad de un mensaje es, en gran medida, una función de la credibilidad del emisor en la mente del receptor. Y a su vez, la credibilidad del emisor depende de diversos factores. En algunos casos, el hecho de que un mensaje procesa de un gerente aumentará su credibilidad, aunque también puede producir el efecto contrario.

F) Relación personal

El grado de acercamiento afectivo y confianza personal (rapport) que el subordinado ha tenido con su gerente tenderá más a lograr una buena comunicación que dos personas que no se comprenden y simpatizan.

4. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La labor de los gerentes consiste en obtener cosas a través de otras personas, tomar decisiones, distribuir recursos, dirigir las actividades de otros para lograr metas. Los gerentes realizan su trabajo en una organización que está compuesta por personas que funcionan con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas.

En las empresas se gesta, a fundamentado en su organización, determinadas relaciones laborales y sociales que a su vez crean un "clima organizacional". El gerente requiere conocer la importancia que el clima laboral juega en la productividad de una empresa, así como conocer las formas en que se percibe y puede mejorarse.

Con esta finalidad, profundizamos en un tema de vanguardia y de importancia trascendental para el rol del gerente y presentamos un artículo a continuación, de Alexis P. Goncalves:

Dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL

por *Alexis P. Goncalves*

*Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) y
Vice Presidente para Latinoamérica
de Gestión de la Calidad del Citibank - Banca Corporativa*

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.



Figura - 1

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 1, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 2.

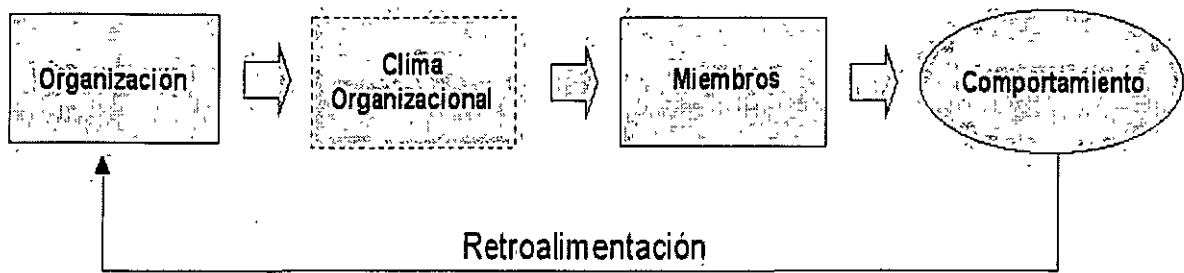


Figura - 2

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

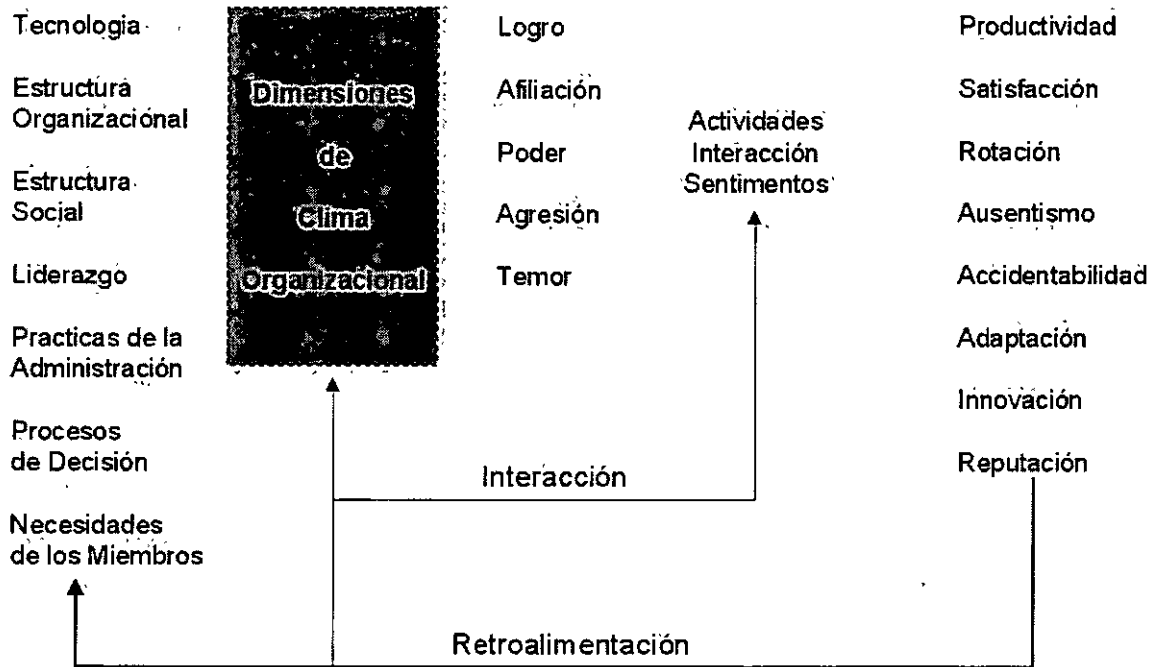
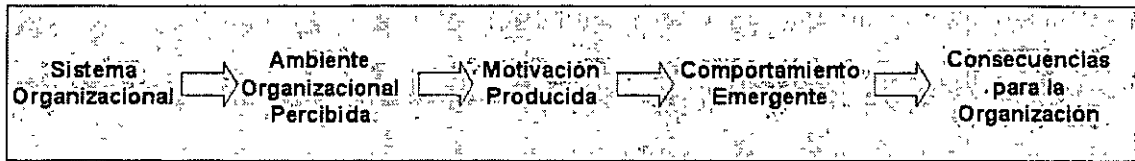


Figura - 3

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. ESTRUCTURA

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. RESPONSABILIDAD (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. ESTANDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. CONFLICTOS

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Conclusión

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

5. PLAN DE VIDA Y CARRERA.

Tener un plan de vida y carrera es fundamental porque denota el liderazgo de la persona y su voluntad de hacer que las cosas sucedan. El inicio y el mantenimiento de la vida profesional implican una serie de acontecimientos trascendentes: nuevas responsabilidades, viajes, cambio de residencia, independencia económica de los padres, matrimonio.

Sucedan tantas cosas importantes que es necesario invertir tiempo en planear la vida. Después de todo, si lo hacemos para tomar unas simples vacaciones, ¿por qué no lo haríamos para planear toda una vida?

En el presente taller es indispensable su participación y honestidad para que usted obtenga el mayor de los provechos personales durante la resolución de los ejercicios escritos. El principal propósito de estos ejercicios es guiarlo hacia una introspección personal a fin de promover un mayor autoconocimiento de su persona. Asimismo su trabajo personal a lo largo de los ejercicios, lo llevarán, paso a paso, a la elaboración de una valoración personal, identificación de propósitos y metas, así como a la elaboración de su plan de acción personal de superación a corto, mediano y largo plazo.

ANEXO
EJERCICIOS

CONOCIMIENTO DE MÍ MISMO

1. Físico: Cinco cosas que me gustan de mí y cinco que no me gustan.

2. ¿Cuáles son mis temores?

3. Espiritual: ¿En qué momentos tengo contacto con mi yo espiritual? ¿En qué ocasiones me he sentido en paz, feliz y pleno?

4. Social: ¿Cómo manifiesto mi deseo de compartir con los demás?

5. ¿Qué prejuicios mantengo en mis relaciones?

6. ¿Qué clase de personas me molestan?

7. Profesional: Dos experiencias en que haya tenido éxito y dos en que no.

8. ¿Prefiero trabajar solo o en equipo?

9. ¿Me gusta hacer trabajo rutinario o me gustan los cambios?

10. ¿Me gusta trabajar bajo presión o no? _____

11. ¿Me gusta trabajar en organizaciones grandes, pequeñas o solo?

12. ¿Me considero ejecutante o pensador?

13. ¿Me gusta trabajar con números, fechas o con personas?

14. ¿Soy intuitivo o analítico?

15. ¿Planeo excesivamente, o soy atrevido y audaz sin planeación?

16. ¿Supero las crisis o me cuido de ellas y las prevengo?

17. ¿Tengo que triunfar o no me importa el fracaso?

¿Cuál es su nivel de autoestima?

Instrucciones: Marque "V" de verdadero o "F" de falso después de cada afirmación, según se relacione con lo que usted piensa.

- ___ 1. Considero que mi trabajo/desarrollo personal ha progresado más por suerte que por méritos.
- ___ 2. A menudo me encuentro preguntándome: "¿Por qué no puedo tener más éxito?"
- ___ 3. No creo estar trabajando al máximo de mi potencial.
- ___ 4. Considero un fracaso el no lograr mis objetivos.
- ___ 5. Cuando los demás son amables conmigo, sospecho de ellos.
- ___ 6. El alabar a los demás por sus virtudes muchas veces me hace sentir incómodo.
- ___ 7. Es difícil ver que ascienden a mis compañeros de trabajo porque muchas veces siento que yo lo merezco más.
- ___ 8. No creo que la mente tenga una influencia directa sobre mi bienestar físico.
- ___ 9. Cuando las cosas van bien, por lo general no me duran mucho.
- ___ 10. Le doy gran importancia a lo que los demás piensan de mí.
- ___ 11. Me gusta impresionar a mi supervisor.
- ___ 12. Me resulta difícil enfrentar mis errores.
- ___ 13. No siempre me siento cómodo explicando lo que quiero decir.
- ___ 14. Me resulta difícil pedir disculpas.
- ___ 15. Tiendo a aceptar lentamente los cambios en el trabajo, debido a mis temores.
- ___ 16. Aplazar las cosas es uno de mis hábitos de trabajo.
- ___ 17. A menudo me encuentro pensando: "¿Para qué intentarlo?"

- ___ 18. Cuando mi jefe me felicita, por lo general, no le creo.
- ___ 19. No creo que mis compañeros de trabajo deseen mi progreso profesional.
- ___ 20. Evito tratar a la gente a la que considero desagradarle.
- ___ 21. Mi actitud hacia la vida podría mejorar.
- ___ 22. Para ser honesto, tiendo a culpar a mis padres de lo que me sucede.
- ___ 23. Me resulta difícil ver lo bueno en los demás.
- ___ 24. No considero que la gente pueda cambiar sus actitudes.
- ___ 25. Realmente no creo que un libro de autoayuda pueda estimular mi autoestima.

Sume todas las respuestas marcadas con Verdadero y Falso:

Total Verdadero: _____ Total Falso: _____

Si en más de la mitad de las afirmaciones puso "Verdadero", tal vez sería conveniente que dedicara tiempo a reflexionar en su vida tal vez con ayuda de un asesor y descubrir por qué tiene esos sentimientos.

Si contestó "Falso" a la mayor parte de sus afirmaciones, tiene buena autoestima y está en camino para tener más éxito y satisfacción.

MI VIDA, HOY

1. Describa brevemente su situación actual de vida: empleo, profesión, experiencia e ingresos. Estilo y calidad de vida

2. En términos generales: ¿Se siente usted satisfecho con su vida tal como es ahora? De no ser así, ¿Qué le preocupa?

3. ¿Qué cambios se están dando en su vida y en su trabajo y cómo?

¿En usted? _____
¿En su trabajo? _____
¿En su mundo? _____

Medición del grado de cambio en su trabajo

Algunos puestos cambian más rápidamente que otros. Por ejemplo, los que se relacionan con la industria de la computadora o comunicación, deben cambiar con rapidez para mantenerse al ritmo de la nueva tecnología.

¿Qué es lo que sucede con el puesto que ocupa en este momento? Para descubrir la velocidad a la que está cambiando, por favor responda las siguientes preguntas.

1. ¿Está utilizando el mismo equipo desde hace un año? — —
2. ¿Algunos compañeros de trabajo lo han superado en lo que se refiere a aptitudes seleccionadas? — —
3. ¿Se encuentra pidiéndole a los demás que lo pongan al día en procedimientos o técnicas nuevos? — —
4. ¿Su actitud respecto del cambio se ha vuelto negativa durante los últimos meses? — —
5. ¿Está evadiendo los métodos que elevarían sus habilidades? — —
6. ¿Se siente incómodo con el número de errores que está cometiendo? — —
7. ¿Ha renunciado a un ascenso porque reconoce que sus aptitudes ya no son las requeridas? — —
8. ¿Ha habido un descenso en su productividad debido a los cambios en las especificaciones de su trabajo? — —
9. ¿Siente que está retrasándose en comparación con los demás en la carrera de competencia de habilidades? — —
10. ¿Su superior le ha sugerido que se inscriba en un seminario patrocinado por la empresa o que regrese a la escuela para aumentar sus conocimientos? — —

Si usted tiene siete o más respuestas SÍ, al parecer debe hacer arreglos de inmediato para recibir entrenamiento inicial. Si tiene cinco, seis o siete SI, la necesidad es menos urgente. Si tiene cuatro o menos SI, al parecer va al ritmo de los requerimientos de capacidad de su profesión.

Principales motivos por los que se posponen las cosas

Marque las que lo hagan posponer las cosas para después.

- Desorganización.
- Falta de prioridades.
- Falta de responsabilidad.
- Miedo a correr riesgos.
- Escape de tareas desagradables.
- Ansiedad o depresión.
- Conducta obsesiva/compulsiva.
- Monotonía o aburrimiento.
- Fatiga.
- Distracciones externas: telefonemas, visitas, etc.
- Falta de capacidad analítica.
- Olvido.
- Dependencia de otras personas.
- Manipulación de otras personas.
- Incapacidades físicas.

Incluya sus propias situaciones:

MI ACTITUD

Cuanto más vivo, más cuenta me doy del impacto que mi actitud tiene sobre mi vida.

Mi actitud, para mí, es más importante que los hechos. Es más importante que el pasado, que la educación, que el dinero que las circunstancias, que los fracasos, que el éxito, que lo que otras personas piensan, digan o hagan.

Es más importante que las apariencias, los dones o la destreza. Levantará o hará fracasar a una empresa..., una iglesia..., un hogar. Lo admirable es que día a día es nuestra elección la actitud que asumiremos en respuesta a toda situación. No podemos cambiar nuestro pasado..., no podemos cambiar el hecho de que la gente actúe en determinado modo. No podemos cambiar lo inevitable. Lo único que podemos hacer es tocar la única cuerda que tenemos, y esa es nuestra actitud.

Estoy convencido de que la vida está constituida en un 10% de lo que me ocurre y el 90% de cómo reacciono ante ello. Y así es también contigo.

En todo momento somos responsables por nuestra actitud. En efecto nuestra manera de ser depende enteramente de nuestra actitud.

Charles Swindoll

TOMA DE DECISIONES PERSONALES

La toma de decisiones es un proceso fácil si usted recuerda mantenerse centrado en lo que trata de decidir, he aquí algunas recomendaciones:

CINCO PASOS PARA TOMAR DECISIONES MEJORES

1. ESCRIBA SU DECISIÓN (describala).

2. REÚNA DATOS E INFORMACIÓN RESPECTO A CADA DECISIÓN.

Sea selectivo y establezca un límite de tiempo para reunir información.

3. HAGA UNA ELECCIÓN.

Al tener la información necesaria, evalúe los pros y contras de su decisión y elija.

4. EXPERIMENTE EL RESULTADO.

Realice un seguimiento. Olvídese de dudas y titubeos. Concentre su energía en una actitud positiva y un compromiso.

5. EVALÚE EL RESULTADO.

Después de un tiempo, revise los pros y contras de su decisión. Aún si los resultados no fueron satisfactorios del todo, ahora cuenta con más información para definir una nueva decisión al respecto.

La toma de decisiones y determinación de objetivos están relacionados. Una vez que tenga claro cómo tomar una decisión, ha llegado el momento de aclarar los sueños identificados y elaborar un plan de acción, con base en un proceso sólido de toma de decisiones. **ENTONCES ES MOMENTO DE ¡ACTUAR!**

PLAN DE VIDA Y CARRERA

Diseñar un Plan de Vida y Carrera implica reflexionar, definir y poner por escrito tus metas personales en una visión de cinco años, para las siguientes cuatro áreas:

- Espiritual.
- Familiar.
- Laboral.
- Salud.

En este propósito, debes pasar por dos grandes facetas: la primera supone inventar y construir el futuro en tu imaginación, y la segunda tiene que ver con hacerlo realidad a través de metas específicas y un plan de acción.

Objetivos de vida

Define qué es lo que quieres realizar en tu vida. Haz un listado de todas las cosas que sueñas lograr en lo personal, profesional, familiar, económico, espiritual. También registra todas aquellas cosas que te harían sentir realizado al llegar al final de tu vida.

Visión

Ahora visualízate en cinco años y escribe un párrafo donde te escribas junto con tus logros al término de ese tiempo. Asegúrate de abarcar las cuatro áreas de vida.

Plan de Acción

Comprométete con el logro de tus objetivos trazando un plan de acción, con pasos a seguir y fechas en que los alcanzarás.

Plan de Vida

Mi objetivo 1 es: _____

Me comprometo a: _____

¿Cuál es el 1er. paso? _____

¿Cuándo? _____

¿Cuál es el 2do. paso? _____

¿Cuándo? _____

Mi objetivo 2 es: _____

Me comprometo a: _____

¿Cuál es el 1er. paso? _____

¿Cuándo? _____

¿Cuál es el 2do. paso? _____

¿Cuándo? _____

Mi objetivo 3 es: _____

Me comprometo a: _____

¿Cuál es el 1er. paso? _____

¿Cuándo? _____

¿Cuál es el 2do. paso? _____

¿Cuándo? _____

Mi objetivo 3 es: _____

Me comprometo a: _____

¿Cuál es el 1er. paso? _____

¿Cuándo? _____

¿Cuál es el 2do. paso? _____

¿Cuándo? _____

Mi objetivo 4 es: _____

Me comprometo a: _____

¿Cuál es el 1er. paso? _____

¿Cuándo? _____

¿Cuál es el 2do. paso? _____

¿Cuándo? _____

Mi objetivo 5 es: _____

Me comprometo a: _____

¿Cuál es el 1er. paso? _____

¿Cuándo? _____

¿Cuál es el 2do. paso? _____

¿Cuándo? _____

Seguimiento del Plan de Acción

Revisa cada mes tus avances respecto a los objetivos y compromisos que hayas fijado. Este seguimiento semanal te ayudará mantener el rumbo conforme a lo que planeaste hacer y a evaluar tus logros respecto a las metas propuestas. Si haces que este seguimiento se vuelva un hábito, aprenderás a ser constante con tus objetivos y ganarás una fuerza muy valiosa para tu vida.

Para este propósito, es indispensable contar con una pequeña agenda para anotar todos tus compromisos.

Primera semana:

Fecha:

Logros y avances:

Segunda semana:

Fecha:

Logros y avances:

Y así sucesivamente.

Creación de un sistema positivo de creencias

"Nadie puede hacerte sentir inferior sin tu consentimiento". Eleanor Roosevelt.

"Lo que la mente es capaz de concebir y crear, lo puede lograr."
Napoleón Hill.

Muchos consideran que el primer obstáculo en el camino al éxito es la incapacidad para creer en uno mismo. A menudo tenemos la tendencia a no ver nuestros atributos y a concentrarnos en nuestras limitaciones. Nos concentramos en actitudes negativas d autoderrota formuladas en nuestros primeros años. Cuando podamos revertir esos pensamientos negativos y concentrarnos en nuestros atributos, disfrutaremos de un sistema positivo de creencias. Un sistema positivo de creencias promueve una actitud optimista y positiva. Dicho sistema de creencias permiten pensar y actuar de manera positiva. Esto a su vez conduce a resultados positivos tanto en el trabajo como en casa.

Se ha dicho que el éxito es 80% actitud y 20% aptitudes. En otras palabras, nuestro talento natural no importa tanto como lo que hacemos con él.

"Su sistema personal de creencias tiene un efecto en su desempeño en el trabajo, relaciones de trabajo y sentimientos de satisfacción en el hogar".

Al levantarse en la mañana, usted tiene dos opciones: decirse

1. "Hoy será un día maravilloso", o bien
2. "Hoy será un día desastroso".

La elección está en sus manos. ¿Qué elegirá? Su visión tiene un efecto definitivo sobre la manera como se sentirá. Su selección de palabras puede cambiar sus pensamientos. Estos pensamientos pueden cambiar su vida.

Asimismo, las creencias que usted tenga acerca del significado del trabajo, de sus capacidades, de su ambiente laboral, de sus compañeros y sus relaciones con ellos, influye directamente en su desempeño diario.

Analice sus creencias.

1. Para mí el trabajo significa:

2. Mi relación con mis jefes y compañeros de trabajo:

3. Lo que más me agrada en mi trabajo:

4. Lo que me gustaría que mejorara en mi trabajo:

5. Los valores que más practico en el ambiente laboral son:

EL HIMNO A LA ALEGRÍA

Bethoveen

Escucha hermano la canción de la alegría
El canto alegre del que espera un nuevo día.

¡Ven! ¡Canta!
Sueña cantando.
Vive soñando el nuevo sol,
En que los hombres volverán a ser hermanos.

¡Ven! ¡Canta!
Sueña cantando
Vive soñando el nuevo sol,
En que los hombres volverán a ser hermanos.

Si en tu camino solo existe la tristeza,
Y el llanto amargo de la soledad completa.

¡Ven! ¡Canta!
Sueña cantando, vive soñando el nuevo sol,
en que los hombres volverán a ser hermanos.

Si es que no encuentras la alegría en esta tierra
Búscala hermano más allá de las estrellas.

¡Ven! ¡Canta!
Sueña cantando
Vive soñando el nuevo sol
En que los hombres volverán a ser hermanos.

Si es que no encuentras la alegría en esta tierra
Búscala hermano más allá de las estrellas.

BIBLIOGRAFÍA:

- Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall. México 1996.
- Stoner, J. Y Wankel, Ch. ADMINISTRACION. 3ª. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México, D. F. 1996.
- Woodcock, Mike; Francis Dave. LOS 11 BLOQUEOS DEL MANAGER. Edición Garnica. B. A., Argentina, 1989.
- Alvarez L., Romero J y col. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. De C. V. México. 1998.
- Castañeda, Luis. EXCELENCIA EN EL TRABAJO. Ediciones Poder. México. 1992.
- Davis, M.; McKay, Matthew; Eshelman, E. TÉCNICAS DE AUTOCONTROL EMOCIONAL. Ediciones Roca, S. A. Barcelona, España. 1988.
- Daniels, Aubrey. GERENCIA DEL DESEMPEÑO. McGraw-Hill de Management. Mexico. 1993.
- Deep, S. Sussman, L. GUÍA DE ESTRATEGIAS INTELIGENTES. PROMEXA. México. 1990.
- Goldhaber, G. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. DIANA. México. 1991.
- Lindver, Sandy. HABLE BIEN EN PÚBLICO. Javier Vergara Editor, 1991. Buenos Aires, Argentina.
- Palladino, C. CÓMO DESARROLLAR LA AUTOESTIMA. Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. De C. V. México. 1992.
- Reza Trosino, J. C. EL EMPRESARIO HABIL, VOL. I. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S. A. De C. V. México 1998.
- Reza Trosino, J. C. EL EMPRESARIO HABIL, VOL. II. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S. A. De C. V. México 1997.
- Robbins, Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 8ª. Edición. Prentice Hall. México, 1999.
- Rodríguez Estrada, Mauro. LIDERAZGO. El Manual Moderno, 2a. Edición. México, D. F., 1988.
- Rodríguez Estrada, Mauro. MANEJO DE CONFLICTOS. El Manual Moderno, 2a. Edición. México, D. F.
- Rodríguez Estrada, M. y col. Planeación de Vida y Trabajo. Serie Capacitación Integral, el Manual Moderno. México, 1989.
- Sarnoff, Dorothy y Moore, Gaylen. NO VUELVA A SENTIRSE NERVIOSO. EDIVISION, 1989. México, D. F.
- Stoner, J. Y Wankel, Ch. ADMINISTRACION. 3ª. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México, D. F. 1996.
- Woodcock, Mike; Francis Dave. LOS 11 BLOQUEOS DEL MANAGER. Edición Garnica. B. A., Argentina, 1989.
- Zamora, P. CÓMO SER MEJOR EJECUTIVO. Edit. Panorama. México. 1993.