



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

LIDERAZGO E INTEGRACION DE EQUIPOS HACIA LA CALIDAD

Del 23 al 27 de Abril de 2007

APUNTES GENERALES

CI - 012

Instructora: Lic. Guadalupe Fuentes Rosbery

SERVICIOS DE SALUD PUBLICA DEL GOBIERNO DISTRITO FEDERAL

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No. 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F. 2007
APDO Postal M-2285 • Tels: 5521.4021 al 24, 5623.2910 y 5623.2971 • Fax: 5510.0573

LIDERAZGO E INTEGRACIÓN DE EQUIPOS HACIA LA CALIDAD**OBJETIVO:**

Comprender el significado, compromiso e implicaciones del liderazgo para propiciar el desarrollo de éste en los participantes, a través de la comprensión de las relaciones interpersonales, la inteligencia emocional y la comunicación asertiva que facilitan el manejo efectivo de los equipos de trabajo y la calidad en su desempeño

TEMARIO:

- 1 LIDERAZGO, CONCEPTOS FUNDAMENTALES
 - 1.1 Concepto, origen y enfoques sobre liderazgo
 - 1.2 El liderazgo como proceso de influencia
 - 1.3 El líder transformador
 - 1.4 El líder al servicio de la visión
2. ESTILOS DE LIDERAZGO Y SUS EFECTOS
 - 2.1 Estilos de liderazgo y los niveles de desarrollo
 - 2.2 Enfoque situacional
 - 2.3 El poder y los tipos de poder del líder
3. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EN EL LÍDER
 - 3.1 Tipos y niveles de comunicación
 - 3.2 Comunicación asertiva
 - 3.3 Importancia y efectos de la retroalimentación adecuada
4. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LÍDER
 - 4.1 En qué consiste la inteligencia emocional en el líder
 - 4.2 Cómo desarrollar la inteligencia emocional
 - 4.3 Liderazgo con empatía
- 5 LIDERAZGO Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO
 - 5.1 Importancia de los equipo de trabajo
 - 5.2 Relevancia de las relaciones interpersonales
 - 5.3 "Empowerment" y cómo aplicarlo
 - 5.5 Efectos de la administración y organización con empowerment
- 6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE TRABAJO
 - 6.1 Evaluación del desempeño
 - 6.2 Reconocimiento y recompensas
 - 6.3 Conclusiones

En épocas de crisis y de turbulencia surgen los grandes líderes de la humanidad. Las crisis producen líderes a causa de la mayor necesidad de integración, unidad y fuerza que se requiere para superarlas. A mayores retos se requiere mayor liderazgo.

En la actualidad existe una creciente necesidad, de líderes verdaderos en todas las áreas del quehacer humano. Líderes flexibles que sepan alinear los esfuerzos de su grupo de trabajo a las estrategias, las metas y la filosofía organizacionales. Que puedan cuidar el manejo del poder y de la autoridad con sus consecuentes efectos recíprocos en la cultura de las instituciones modernas.

Líder es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso de propiciar y ayudar a los demás en su evolución.

El eficaz desempeño de los líderes depende de una serie de comportamientos, rasgos, factores y contingencias que no siempre pueden ser controladas ni predecibles, dentro de un entorno dinámico en el nivel organizacional, nacional e internacional. Es evidente el impacto que tanto la tecnología como la globalización han tenido en la vida personal y en las interacciones que se originan entre los miembros de las organizaciones.

Habilidad, experiencia, conocimientos y comprensión para hacer el trabajo son requisitos indispensables para un líder. Un buen líder conserva el cumplimiento de sus metas así como cuida de sus colaboradores, permanece al tanto de lo que ocurre con su gente. De esta manera tiene la confianza de su gente y esto se ve en los resultados. El líder no sólo debe tener la habilidad de la intervención ejecutiva, sino también la del cuidado del grupo, estimulación emocional, y atribución significativa. Valorar el trabajo y las funciones que desempeñan los miembros del equipo le permitirá un avance adecuado para ir logrando las metas de manera conjunta.

1. LIDERAZGO, CONCEPTOS FUNDAMENTALES

1.1. Concepto, origen y enfoques sobre liderazgo

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo"

El liderazgo no es algo privativo del jefe con respecto a sus subordinados. Por supuesto que un buen jefe debe ser un buen líder. Pero el liderazgo comprende también la influencia sobre sus colaboradores, e inclusive la influencia del subordinado sobre el jefe.

El liderazgo se refiere específicamente a la forma de "mover" a la organización. Se trata de "arrastrar", más que de "empujar". Generalmente la gente está dispuesta a cooperar con un líder que dirige correctamente. El seguidor va tras el líder cuando percibe que el líder.

Es capaz, Quiere mi bien. Eso que me plantea vale la pena, él mismo se involucra de un modo total.

Si el líder no sabe cómo hacer que su visión se concrete es solamente un soñador. "Liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad."

El liderazgo requiere de:

- Cambio de percepción
- Transformación de como se piensa y siente.
- Cambio en la forma de actuar, precedido de un reenfoque mental
- Demostrar una profunda apreciación por la libertad humana, entiende la necesidad de transformación, sabe que el desempeño debe siempre acelerarse.
- Voluntad. La verdadera transformación requiere la libre decisión.

El liderazgo es necesario para que un grupo cualquiera, una organización, un país funcione bien. Las fuertes reacciones contra el liderazgo son el resultado de experiencias con liderazgo opresivo, vividas en sociedades opresivas.

¿Quiénes son líderes en los grupos?

El líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logre sus metas, su apoyo resulta de lo que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de éste sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Se ha encontrado que un individuo que destaca como líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica "

Diagnóstico y valoración como líder. (anexo)

Cualidades de un líder

Cualquier persona es un líder potencia; La posibilidad de ser líder es rasgo esencial de cualquier inteligencia humana. Se requiere el desarrollo de las habilidades y actitudes, así como la aceptación de la responsabilidad y el compromiso de servir.

Para el líder, ser responsable es hacer siempre lo que dice. Al tomar de decisiones lo hace cuando los objetivos son claros valorando los beneficios y los riesgos y a favor del bien común.

Sabe delegar y dar autoridad y responsabilidad a otros..

Reconoce a sus enemigos con inteligencia, no espera la aprobación por parte de todos y no considera enemigos a todos sus oponentes. Sabe que las confrontaciones amistosas pueden ser productivas. No provoca enfrentamientos antagónicos.

Ante la derrota sabe que no ganará todas las batallas y minimiza los efectos de la derrota. No se queda en los malos momentos y analiza todas las consecuencias.

Origen del liderazgo

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta. De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

Como cualidad personal del líder y Como una función dentro de una organización o comunidad.

Sin la existencia de un modelo de liderazgo que muestra una vida en completa coherencia con la causa que pretende encabezar, la autoridad del mismo se desvanece y el valor de su mensaje se hace nulo. El líder, debe saber que las personas a su cargo serán ampliamente influenciadas e imitarán su conducta. En esto consiste la virtud más importante del líder, en comprender su responsabilidad y vivir en absoluta coherencia con lo que enseña

Junto con la idoneidad del líder, su capacidad, sus conocimientos, su talento para enseñar es indispensable el compromiso con la visión.

Lo que no significa ser líder

Ser líder no quiere decir ser buena persona. Ni Pedro el Grande ni Hitler lo fueron, pero no se puede negar su liderazgo.

Ser líder no significa necesariamente ser amado. Hay líderes que son odiados y aborrecidos, pero se les sigue.

Se puede ser líder al margen del poder formal o dentro de él. Gandhi puede representar claramente lo primero y Churchill, lo segundo

La situación de estar en el tope del poder no presupone liderazgo. Stalin Gobernó hasta su muerte sin ningún problema

Un gran hombre o figura histórica puede no tener nada de liderazgo. No lo fue Einstein, ni Beethoven, ni Mozart. Aunque sus nombres no se borrarán de la historia humana

1.2 Liderazgo como proceso de influencia

Influencia.

Acciones o ejemplos que, en forma directa o indirecta, ocasionan un cambio de comportamiento o actitud en otra persona o grupo. El concepto de liderazgo que mejor alude a su naturaleza es el que se relaciona con la influencia que el líder ejerce sobre sus seguidores y viceversa: el liderazgo se define como un proceso de influencia mutua.

Influir. Es la capacidad de producir efectos en otros. Se debe leer la influencia como un proceso emocional y personal. La capacidad de mover, de incitar y de hacer sentir. Influir consiste en persuadir, involucrar, compartir, debatir y al fin y al cabo convencer y despertar un compromiso personal con la organización. Nadie puede influir ni tener posibilidad de ser líder si no asume en su propio trabajo sus planteamientos, si no predica con el ejemplo

El arte de la influencia. Requiere manejar con efectividad las emociones ajenas, hacerlo bien los convierte en líderes. Poder influir sobre los demás es la forma suave en que puedo hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización (Goleman, 1998)

1.3 Liderazgo transformador

-Los líderes transformadores motivan para que se haga más de lo que se esperaba hacer originalmente, porque aumentan la apreciación de la importancia y el valor de la tarea, impulsan a ir más allá de los

intereses personales para bien del equipo, la organización, ya que elevan el nivel de necesidades y de motivación.

Retan el Proceso

1. Buscan oportunidades
2. Experimentan y corren riesgos

Inspiran una Visión Compartida

1. Tienen una visión del futuro
2. Involucran a otros

Permiten a Otros Que Actúen

1. Propician la colaboración
2. Fortalecen a otros

Modelan el Camino

1. Dan ejemplo
2. Planifican ganancias cortas

Alientan el Animo

1. Reconocen la contribución individual
2. Celebran los logros

1.4 El líder al servicio de la Visión

Los líderes carismáticos comunican una visión o meta trascendente que consigue el compromiso y la energía de los seguidores. Ponen mucho cuidado en crear una imagen de éxito y competencia y de ser ejemplo, con su conducta, de los valores que han adoptado. Comunican a sus seguidores expectativas y la confianza de que los seguidores cumplirán dichas expectativas.

La capacidad para inspirar gran compromiso, sacrificio y energía no es garantía de que la causa o la visión sean meritorias.

El líder concibe una visión de lo que debe ser la organización y genera las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.

Visión:

- Es una idea motriz, una conceptualización integral y tangible de un futuro superior
- Tiene raíces en la historia de las personas, de los grupos y naciones
- Da sentido y significado al líder y a sus seguidores
- Da poder interior y voluntad de entrega
- Integra y orienta valores
- Se modifica y enriquece el camino

Aquel que entiende el propósito de su vida tiene una plataforma de despegue, un núcleo de automotivación, es alguien que sabe a donde va

2. ESTILOS DE LIDERAZGO Y SUS EFECTOS:

2.1 Estilos de liderazgo

Autocrático, benévolo y participativo.

Fundamentalmente conocemos tres estilos de dirigir

A) El autocrático se ocupa de imponer sobre los otros su propio punto de vista sin considerar más opiniones que le señalen puntos débiles o fuertes. No deja que haya intervenciones de nadie más y es tajante en cuanto a determinar que las labores se lleven a cabo de acuerdo con la jerarquía. No ha espacio para la innovación.

B) El benévolo se dedica a no seguir las reglas establecidas por tratar de complacer y lograr aceptación de los demás. Cede ante cualquier opinión de cambio que se le sugiera y su perspectiva es la que todos esté de acuerdo, más que una visión funcional.

C) El participativo es un tipo de liderazgo activo en donde se espera que las personas estén involucradas en las tareas y tomen parte activa en el desarrollo y conclusión de las mismas, se permite que haya una interacción entre el líder y los colaboradores y se deja abierta la puerta para que los demás puedan intervenir con propuestas de mejoras al trabajo, cuando estén en circunstancias de hacerlo.

En estos estilos de liderazgo lo que cuenta es la percepción de aquellos a quienes el líder trata de influenciar y no la percepción que el líder tiene de sí mismo.

2.2 Enfoque situacional

El concepto de liderazgo fue evolucionando poco a poco hasta ir privilegiando los factores situacionales, ambientales y pasar por las teorías de integración, del rol, del cambio, de los objetivos etc. Las últimas tendencias establecen que no existe un estilo de liderazgo óptimo, que sea siempre útil y que un líder dado pueda adoptar como su estilo. Los líderes con éxito son quienes cultivan la capacidad de adaptar su conducta a situaciones cambiantes de sus subordinados. El liderazgo es un proceso para desarrollar personas y que puedan alcanzar su máximo nivel de desempeño.

El estilo de liderazgo es una combinación del comportamiento rector (directivo) y el comportamiento seguidor (de apoyo).

Hersey, autor del liderazgo situacional identifica dos dimensiones importantes sobre las cuales pueden centrarse los comportamientos de un líder: LA TAREA, LA RELACIÓN, la primera tiene que ver con la dirección y la segunda con el apoyo, por último está LA MADUREZ DEL GRUPO.

Cuando se habla de "comportamientos centrados en la tarea", hace referencia al grado en el que el líder define los roles del subordinado o de los miembros del grupo y les explica que actividades deben ser realizadas y cuando, o cómo y por quien deben ser hechas. En esta dimensión, las comunicaciones tienden a ser UNIDIRECCIONALES.

Los cuatro cuadrantes de los estilos de liderazgo

Cuadrante Uno

Cuando el supervisor se encuentra en este cuadrante su estilo de liderazgo es dominando a otros. Su orientación general es el trabajo ante todo sin importar los medios. Generalmente es visto como "duro", "exigente", "insensible". No simpatiza con el trabajo en equipo, prefiere la relación uno a uno y el trabajo individualista. Rara vez duda, normalmente tiene una posición en la que es tajante.

Reacciona frente a los errores de los subordinados castigándolos, suprimiendo conflictos y controlando la tensión. Exige lo mismo que está dispuesto a dar.

Es un estilo adecuado con grupos inmaduros, trabajos de producción donde la presión es alta o donde el trabajo resulte peligroso o poco interesante.

Cuadrante Dos

Cuando el supervisor se encuentra en este cuadrante, su estilo de liderazgo combina la orientación al trabajo con las relaciones. Es decir, vende las ideas explicando el porqué y consulta decisiones con los subordinados.

Fija metas, impulsa al personal para alcanzarlas y comprueba y evalúa resultados. Reacciona frente al conflicto de manera constructiva. Frente a la tensión evita tomar decisiones. Juzga a los subordinados por su unión al supervisor.

Sus principales características son baja participación y la insatisfacción de las personas a su cargo.

Cuadrante Tres

Este cuadrante define a un supervisor básicamente orientado a las personas. Percibe a la organización como un sistema social. Utiliza la amistad y la comprensión para poder influir sobre los demás. Evita utilizar su autoridad. Tiene largas conversaciones para conocer las necesidades e inquietudes de sus subordinados.

Crea una atmósfera de trabajo flexible y segura. Acepta incondicionalmente a sus subordinados. Tiende a pasar por alto los errores y a suavizar los conflictos. Cuando enfrenta tensión tiende a hacerse más dependiente de otros y a deprimirse.

Juzga sus empleados sobre su relación entre ellos y con sus subalternos. Un trabajo que implica poco contacto con los otros le es desagradable.

Cuadrante Cuatro

El supervisor dentro de este cuadrante se orienta a dejar que los subordinados acepten las reglas. Debido a que todo está en orden, únicamente administra por excepción cuando hay errores o se requiere su ayuda.

Es un jefe que enfatiza la exactitud, la lógica y la racionalidad. Es un jefe con una actitud impersonal. Piensa que lo que los subordinados obedecen son reglamentos y procedimientos establecidos por lo que puede ser rígido a este respecto.

Se apega a patrones tradicionales y su comunicación es generalmente por escrito. El mayor temor consigo mismo es que pueda llegar a ser emocional y debilitar su juicio. Funciona adecuadamente cuando la tarea no presenta dificultades pero se debilita ante presiones y cambios.

Madurez de los subordinados

Un concepto central en la teoría de Liderazgo Situacional es la madurez de los seguidores. El cuadrante uno es para grupos o seguidores inmaduros que requieren de una alta supervisión del trabajo. Conforme el grupo va madurando, el líder debe ir cambiando su estilo.

La madurez se define como la capacidad de establecer metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades y la educación y/o experiencia de un individuo o grupo.

Estas variables de madurez deben ser consideradas solamente en relación en una tarea específica. Un individuo o un grupo no es inmaduro en un sentido total.

El líder debe desarrollar a los seguidores lentamente empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco más de conducta de relación a medida que los seguidores maduren. Cuando el rendimiento de un individuo es bajo, un líder debe premiar lo más pronto posible el más leve rasgo de conducta apropiada que exhiba el individuo en la dirección deseada.

Aunque el modelo plantea un avance del cuadrante I al IV, también contempla que el supervisor pueda regresar a un cuadrante anterior si la madurez del grupo o el subordinado se modifican por circunstancias.

cambiantes como un puesto nuevo, una crisis personal, etc.

El aspecto clave que el líder debe identificar para elegir su estilo frente a un empleado o grupo, en una situación dada, es el grado de MADUREZ manifestado por éstos en esa misma situación

Relación madurez-delegación

La madurez se define en términos de capacidad y de voluntad de alcanzar objetivos elevados. La lectura del grado de madurez se hace a partir del rendimiento de una persona en relación con su trabajo

Existen dos componentes de madurez: la voluntad de asumir las responsabilidades "madurez psicológica", se caracteriza por la confianza y seguridad personal respecto a una tarea, y "la madurez frente a la tarea", que es la capacidad de asumir las responsabilidades y se caracteriza por los conocimientos y las habilidades necesarias para el cumplimiento de ésta

El estilo de líder debe ser E1: un alto nivel de comportamientos centrados en la tarea y un bajo nivel de comportamientos centrados en la relación. El estilo de liderazgo E2 es apropiado al nivel de madurez M2, etc. Así primero habrá de identificarse el nivel de madurez del empleado sobre el continuo entre M1 y M4. Luego elegir el estilo de liderazgo apropiado.

2.3 El poder y los tipos de poder del líder

El poder es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, capacidad que los líderes ejercen y los que son eficaces saben usar con sensatez. Las fuentes de poder del líder son

Autoridad. Se fundamenta en el reconocimiento de la legitimidad de los intentos de ejercer la influencia.

- **Poder para recompensar.** Capacidad de recompensar a otra persona por cumplir órdenes o disposiciones
- **Poder coercitivo.** Capacidad de castigar por no cumplir las órdenes
- **Poder legítimo.** El influenciado reconoce el derecho del influenciador a ejercer influencia.
- **Poder de experto.** Basado en la creencia de que el influenciador posee alguna pericia relevante de la que el subordinado carece
- **Poder de referencia.** Basado en el deseo del influenciado de identificarse con el que ejerce la influencia o de imitarlo

Para responder a los tiempos modernos el líder necesita cambiar su enfoque al emplear el poder, debe pasar de controlar a liberar, pasar del control de la gente al control del proceso y el desarrollo de las personas. El líder expresa el poder de dos formas, socializante y no socializante (d)

La tendencia se enfoca en que cada vez más el poder ellegue a la anteriormente olvidada base de la pirámide. Y de aquí surge el nuevo tema recurrente del liderazgo, empowerment, que se traduce en pasar el poder de decisión hacia abajo

Esto significa que se hace necesario una fuerza de trabajo capacitada y entrenada para la era de la información y del conocimiento; responsable y preparada para manejar el futuro.

3. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EN EL LÍDER

3.1 Tipos y niveles de comunicación.

La comunicación es un elemento crucial para conseguir la motivación de los empleados, el logro de los objetivos y metas y la formación de equipos de trabajo eficientes.

La comunicación es un proceso a través se intercambian significados entre las personas.

La comunicación juega papel importante en las relaciones interpersonales de la dependencia, porque a medida que los trabajadores la conocen y son conscientes de sus capacidades, comparten el conocimiento intercambiando experiencias que contribuyen al logro de los objetivos

En la mayoría de empresas se presentan situaciones de conflicto, debido a la deficiente comunicación de los individuos y a la interferencia de las actitudes personales.

Tipos de comunicación

La comunicación verbal incluye la palabra hablada, y la escrita; que utiliza toda serie de códigos tcl. El interlocutor que queda con aproximadamente del 7% al 10% de la información que se le envía.

La comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, cara, manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las flexiones del discurso. Aprender a leer los mensajes no verbales es la forma de empezar a comprender los sentimientos ajenos

Un buen líder debe preguntarse cómo maneja sus habilidades de comunicación con los demás y reconocer si sabe escuchar a los otros o si esta área la pasa inadvertida creyendo que las cosas saldrán solas. Deben revisarse a cada momento si aquello que se quiere decir ha sido comprendido a cabalidad, no sólo si ha sido escuchado

Niveles de comunicación

La comunicación verbal directa entre los superiores y empleados es un encuentro personal en el que se genera una interrelación, con distintos grados de intimidad y compenetración según las circunstancias del momento, según la cultura o la formación de los implicados, según sus intenciones, su temperamento y sus expectativas

Existen distintos niveles de comunicación

- Neutra
- De confianza, cuando se habla de lo que en realidad le importa la persona.
- Intima, si tiene mayor compromiso
- Afectiva, donde existe el aprecio y cercanía.

En cualquier nivel en el que se de la comunicación el saber escuchar es fundamental para relacionarse adecuadamente y lograr los resultados que se desean

3.2 Comunicación asertiva

Cuando aparece un conflicto entre individuos de una misma especie, aparece una reacción de lucha o huida por parte de al menos uno de los animales en contienda, estas reacciones surgen casi automáticas y son de gran valor para la supervivencia. El hombre se distingue de los animales por su cerebro grande, verbal y capaz de resolver problemas y negociar

Las tres principales formas de comportamiento son

- | | | |
|------------------|---|---|
| 1 La lucha | - | agresividad |
| 2. La huida | - | pasividad |
| 3 La asertividad | - | Capacidad para razonar y expresar verbalmente |

Asertividad es la habilidad de los individuos para expresarse directamente y con respeto, sin temor ni culpa lo que se piensa y demostrar seguridad al expresar los sentimientos y opiniones

Derechos asertivos:

Ser tratado con respeto
Tener y expresar los propios sentimientos y opiniones
Ser escuchado y ser tomado en cuenta
Establecer las propias prioridades
Decir NO sin sentir culpa
Pedir lo que se quiere
Obtener aquello por lo cual se pagó
Cometer errores
Decidir no ser asertivo

3.3 Retroalimentación

Desarrolla la habilidad de retroinformar es de extrema importancia. Dar y recibir retroinformación es un arte que se aprende y es básico para construir y sostener buenas relaciones interpersonales, en cualquier ámbito

Reglas básicas para Retroalimentar Resulta indispensable establecer una relación abierta entre las facciones Las reglas a aplicar para la retroalimentación son: (d)

- Ser descriptivo, en lugar de juzgar
- Ser específico, más que general
- Tratar las cosas que puedan ser cambiadas
- Proporcionar la retroalimentación cuando se desea
- Considerara los motivos por los cuales dar y recibir retroalimentación
- Proporcionar retroalimentación en el momento en que el comportamiento tiene lugar
- Proporcionar retroalimentación cuando su exactitud pueda ser

Reconocimientos, recompensas e incentivos.

Una de las grandes necesidades de todos los tiempos en el ser humano es la de ser reconocido Otorgar un reconocimiento quiere decir no sólo dar dinero o diplomas por acciones hechas sino, expresar de manera abierta la valoración que se tiene por el trabajo realizado y por las capacidades y virtudes de la persona misma. El reconocer en diversos momentos las habilidades y destrezas de nuestro personal a cargo, favorece una buena autoestima puesto que la persona siente que es valiosa y tomada en cuenta por otros y así, desempeñará con más convicción sus demás acciones. Un líder situacional sabrá reconocer los momentos en que debe reconocer a su personal y dárselo a saber

4. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LÍDER**4.1 En qué consiste la Inteligencia emocional?****Definición Inteligencia Emocional**

I.E. es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos; de motivarnos manejar bien las emociones

La mayor parte de los fracasos en las instituciones se deben a los arreglos interpersonales: malas relaciones laborales y dictatoriales, autoritarismo, exceso de ambición. Lo mismo sucede en las familias, en las escuelas, en la comunidad, etc. Se requiere de personas que sepan relacionarse en forma efectiva. El famoso IQ interviene en un 20% en el éxito, el 80% al EQ.

Definición de Emoción

La emoción es un mecanismo de respuesta complejo que abarca muchos aspectos: el fisiológico, el cognitivo, el motivacional y el experimental. Se produce como una reacción a un hecho interno o externo.

Las emociones básicas que más problemas nos causan:

Enojo, miedo, tristeza

Corteza Frontal
Razón

Tálamo
Información

Amígdala
Emoción

La vía nerviosa entre el Tálamo y la Amígdala es muy corta, la distancia entre el Tálamo y la Corteza Frontal es más larga, por lo que las emociones siempre acceden a la información antes que a la razón. Ejemplo: Antes de valorar si una persona sirve o no para un trabajo, ya sentimos si nos cae bien o mal. **TODO ES PREVIAMENTE SENTIDO**

Para qué necesitamos las emociones?

Nos ayudan:

- a reaccionar con rapidez ante los acontecimientos inesperados
- a tomar decisiones con prontitud y
- a comunicarnos de manera no verbal con otras personas

La simbiosis de la emoción y la razón

Una que piensa y otra que siente, las dos se entrelazan para guiarnos por el mundo. Cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional y más ineficaz la racional.

La ausencia de la IE hace que una persona buena en IQ (inteligencia intelectual) no tenga éxito.

4.2 Cómo desarrollar la Inteligencia emocional

Lo primero a realizar es trabajar en los aspectos de la Autoconciencia, la regulación y la empatía

autoconciencia

Autoconocimiento de sí mismo. Esta es fundamental para el control emocional.

autorregulación

Controlar nuestras emociones no significa suprimirlas o negarlas, sino reconocerlas, comprenderlas y utilizarlas adecuadamente para transformar las situaciones en nuestro beneficio de manera libre, conciente y buscando un ganar- ganar en nuestras relaciones.

El autodominio no debe ser excesivo al punto de ahogar los sentimientos y la espontaneidad. Por el contrario, implica poder elegir la forma de expresarlos.

Enojarse es fácil, pero enojarse con la persona correcta, por el motivo correcto y en el momento correcto, no es fácil.

Actividad física, relajación y distracción ayudan a reducir la intensidad de la excitación.

Cuento del hombre irascible y el Maestro.

La mayoría de las veces, la alternativa de retirarse por un rato para analizar las situaciones y discutir las cuando la excitación psicológica haya desaparecido es lo mejor.

Para mantener el control de nuestros comportamientos lo primero es darnos cuenta de nuestros pensamientos y controlarlos

La relajación ayuda, produce lo opuesto al estrés. Te puedes imaginar con otro comportamiento Tener presente las conductas repetitivas y actuar de manera diferente

4.3 Liderazgo con empatía

El arte de escuchar y la empatía

Saber escuchar es fundamental para relacionarse adecuadamente y logra los resultados que se desean. Un líder que no sabe escuchar no puede considerarse líder. Los defectos y errores al escuchar crean más problemas interpersonales que ningún otro aspecto de la conducta humana. Escuchar es de vital importancia para que las personas se sientan bien.

- Darle a la otra persona tiempo para hablar
- Permitirle concluir con sus ideas
- Nunca interrumpir
- No distraerse
- Permitir periodos de silencio en la conversación "déjeme pensarlo"

Un escuchar verdadero consiste en hacer un lado los intereses propios para dar al otro el tiempo que requiere. Hacer un esfuerzo por ponerse en su interior, mirar a través de sus ojos, sentir sus temores y vivir sus reacciones. Al hacerlo verdaderamente otra persona se siente comprendida.

EMPATIA

La empatía consiste en poder sentir el mundo interno del otro, como si fuera propio pero sin perder el punto de vista propio, es decir sin involucrarse al grado de hacer propios sus sentimientos.

El valor de la empatía nos ayuda a recuperar el interés por las personas que nos rodean y a consolidar la relación que con cada una de ellas tenemos.

¿Reconoce usted los sentimientos de las demás personas? ¿Comprende por qué los demás se sienten así? Esta es la habilidad de '**sentir con los demás**', de experimentar las emociones de los otros como si fuesen propias.

Es necesario aclarar que Empatía no es sicologismo, ni tampoco es estar de acuerdo con el otro (ver anexo)

El líder debe tener la habilidad para establecer metas reales que puedan cumplirse en un tiempo determinado. También debe establecer las condiciones en que dichas actividades se llevarán a cabo y poner límites de tiempo para lograrlo. Cada uno de sus equipos de trabajo deberá tener claras las funciones de los colaboradores para armonizar un todo y buscar un resultado coherente con las metas de la institución

5. LIDERAZGO Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO

El líder es el que facilita el proceso de integración para forjar un equipo humano solidario. El liderazgo cobra sentido en la creación de un esfuerzo comunitario. Es el aglutinador de energías, de necesidades, de expectativas, de creencias y de fines comunes

El líder es el receptáculo aglutinador de los deseos y fines más profundos de su equipo. Puede representar la esperanza y la confianza; la seguridad y la fuerza de voluntad, el que ayuda a superar las contradicciones y mantiene el autoaprecio.

Es necesario contar con un equipo de trabajo suficientemente maduro para que comprenda la razón de ser tanto del líder como de la institución y de los objetivos de ésta

Así como el líder va avanzando en el logro de sus objetivos, sus seguidores cada vez más, irán comprendiendo la razón de ser de su trabajo en equipo, por lo tanto tendrán una visión cada vez más madura del por qué de su misión. Resulta entonces fundamental que en los seguidores haya suficiente **cohesión y lealtad** para apoyar a su líder y no abandonar las tareas asignadas

5.1 Importancia del trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un grupo con un alto nivel de organización orientado hacia el logro de un objetivo

Un equipo se caracteriza por tener

- Objetivos claros y aceptados por todos sus integrantes
- Comunicación efectiva, es decir clara y oportuna
- Los miembros reconocen sus capacidades y limitaciones
- Existe apoyo para generar el desarrollo personal
- Los líderes son reconocidos y efectivos
- La cooperación es voluntaria y permanente
- Los valores y metas del equipo son similares
- Se logran los objetivos planteados

la esencia del trabajo en equipo es lograr los objetivos por medio del desarrollo y la superación personal de sus integrantes

Conveniencias de trabajar en equipo

Oportunidad
Calidad
Ambiente de trabajo positivo
Satisfacción

Confianza
Desarrollo
Seguridad
Aprovechamiento de recursos

- Se logran los objetivos
- Las personas se desarrollan
- Las relaciones se dan de una manera sana
- Se olvidan las individualidades para dar paso al apoyo y Cooperación
- La comunicación es efectiva
- El líder es reconocido
- Se resuelven los problemas de manera efectiva

Es indispensable la presencia de ciertos elementos para que se logre que el grupo de trabajo se transforme en equipo. Los procesos más importantes que deberán estar presentes son

Pertenencia, Cohesión, sinergia, comunicación y desarrollo de actitudes responsables La pertenencia se da cuando todos los miembros se aceptan entre sí como parte del equipo. La cohesión consiste en el grado en que los integrantes del equipo se identifican y trabajan unidos, dispuestos para actuar como unidad. La sinergia es el efecto multiplicativo de éxito, resultado de la unión de fuerzas y destrezas. Comunicación se refiere a la recepción de los mensajes de la misma manera y con la misma intención con que se transmitieron y por último, la responsabilidad consiste en hacer las tareas asignadas con la convicción individual de reconocer los beneficios de realizar las funciones usando el óptimo de la capacidad que posee y reconociendo los beneficios y la satisfacción de hacerlo de esta forma

Es indispensable la presencia de ciertos elementos para que se logre que el grupo de trabajo se transforme en equipo. Los procesos más importantes que deberán estar presentes son:

5.2 Relevancia de las relaciones personales

Durante la convivencia destacan de manera natural las características individuales, la personalidad. Estas diferencias tienen importancia fundamental, gracias a ellas es posible aprender de otras personas y obtener beneficios

Las instituciones son grupos en los que sus integrantes persiguen un mismo objetivo y se relacionan de manera directa, pero forman un grupo especial ya que sus objetivos de tarea y relación están delimitados y presentan una organización de funciones y responsabilidades de manera formal.

La institución donde se labora, al igual que otros grupos se caracteriza por estar integrada por personas que se relacionan directamente para alcanzar un objetivo común

La socialización se produce de manera natural en las agrupaciones y puede tomar una estructura formal o informal. En las empresas y las instituciones es importante la formación de verdaderos equipos de trabajo y sólo se consigue trabajando para convertir los grupos en equipos de trabajo.

5.3 "Empowerment" y cómo aplicarlo

Empowerment quiere decir empoderamiento, facultamiento y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo

El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Del inglés, actualmente se homologan empowerment con "potenciación y to empower" con "potenciar", mientras que caen en cierto desuso expresiones más antiguas como "facultar y habilitar". Otras traducciones relacionadas: To empower = dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc., Conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar.

También, se puede decir, que es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades de los recursos humanos

En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio.

Asimismo el empowerment, ocurre cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas y además les permite ejecutarlas en la forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados siempre y cuando se ajusten a los valores de la organización

El empowerment requiere de un liderazgo eficaz que diariamente sea capaz de dirigir a la gente en el sentido correcto y que esos seguidores se identifiquen con los valores y la misión de la organización y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados. Con esto se obtiene que el líder tenga varias características muy importantes y particulares, siendo capaz de motivar a sus subordinados a que se incorporen a sus labores con entusiasmo

Diferencias entre organizaciones tradicionales con empowerment

Con empowerment el puesto pertenece a cada persona, ésta tiene responsabilidad, no el jefe o el supervisor, la gente sabe donde está parada en cada momento, tiene poder sobre la forma en que se hacen las cosas y tiene control sobre su trabajo

5.4 Efectos de la administración y organización con empowerment

Los resultados positivos del empowerment es que se consigue que los empleados se comprometan con la institución, siente que su trabajo es significativo, su rendimiento puede medirse, el trabajo significa reto y no carga. Al poder participar en la toma de decisiones, se escucha lo que dice, se reconocen sus contribuciones y desarrollan sus conocimientos y habilidades. Tiene un verdadero apoyo. Sabe participar en equipo y mejor su actitud, su comunicación entre jefes y empleados y se controlan los presupuestos y los costos de operación se reducen (d)

5.5 Cómo se puede aplicar el empowerment

Se necesita de los siguientes elementos:

1- Acondicionar los puestos de trabajo: mejorar los puestos de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad, para que desarrolle los siguientes atributos

- *Autoridad • Diversidad. Reto. Rendimiento significativo. Poder para la toma de decisiones*
- *Cambios en las asignaciones de trabajo. • Atención de un proyecto hasta que se concluya*

2- Equipos de trabajo. Se debe diseñar planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado. Los equipos de trabajo organizan a las personas para que sean responsables por su rendimiento o áreas de trabajo. Los equipos de trabajo toman muchas de las responsabilidades que eran asumidas por los supervisores

- *Planificación • Organización interna • Selección del líder • Rotación de puestos*

3- Entrenamiento. Para desarrollar habilidades cuando los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades, además el personal con empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta.

Cada uno de los individuos que forman parte del recurso humano de la organización estará en la capacidad de:

- Controlar conflictos. Resolver Problemas. Evaluar Diferencias. Apoyar a sus compañeros.*
- Ayuda en toma de decisiones. Participar en reuniones. Comunicar ideas.*

4- Planes de carrera y desarrollo: Son los beneficios y facilidades que la organización proporciona a los empleados, para mejorar su calidad de vida y la de su grupo familiar y de esta manera podrán seguir formándose académicamente y desarrollar carreras dentro de la organización

6. EVALUACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

6.1 Evaluación del desempeño

La evaluación constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del equipo. Sin embargo, antes deberá evaluarse el desempeño del empleado. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo

diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, los líderes pueden identificar a los colaboradores que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Aplicar la evaluación es tarea del líder. Los beneficios de la evaluación son los siguientes:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos
- Decisiones de ubicación. las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto
- Necesidades de capacitación y desarrollo. el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional. guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto. el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

6.2 Reconocimientos, recompensas e incentivos.

Desarrolla la habilidad de reconocer a los empleados es de extrema importancia. Dar y recibir retroinformación es un arte que se aprende y es básico para construir y sostener buenas relaciones interpersonales. en cualquier ámbito

Una de las grandes necesidades de todos los tiempos en el ser humano es la de ser reconocido. Otorgar un reconocimiento quiere decir no sólo dar dinero o diplomas por acciones hechas sino, expresar de manera abierta la valoración que se tiene por el trabajo realizado y por las capacidades y virtudes de la persona misma. El reconocer en diversos momentos las habilidades y destrezas de nuestro personal a cargo, favorece una buena autoestima puesto que la persona siente que es valiosa y tomada en cuenta por otros y así, desempeñará con más convicción sus demás acciones. Un líder situacional sabrá reconocer los momentos en que debe reconocer a su personal y dárselo a saber.

ANEXOS**VALORACIÓN COMO LÍDER**

Usted podrá a través de este cuestionario hacer un "feedback" de cómo están sus habilidades en el liderazgo

CAPACIDADES EN EL TRABAJO

(1= en desacuerdo 5= de acuerdo)

- | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Me pongo estándares altos a mí mismo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Soy competente en mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Trabajo duro para mejorar el conocimiento en mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

COMUNICACION

- | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 4 | Cuando hablo, explico ideas y conceptos de manera que todos entiendan? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Escucho con atención a otros en lo que quieren expresar? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Escribo de manera efectiva y soy capaz de organizar y explicar mis ideas de manera clara | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Comunico la apropiada alegría y entusiasmo que motiva a los empleados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ETICA PROFESIONAL

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Acepto la responsabilidad de mis decisiones y el impacto que causa a otros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Me encuentro dentro de un modelo de rol creíble y doy el ejemplo para que otros lo sigan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Demuestro persistencia, realizo las tareas que debiera y soy inquebrantable en mis valores, moral, principios y convicciones? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Soy abierto, honesto y cálido en mi trato con otros? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PLANEACION

12. Soy eficiente en el desarrollo de las rutas de acción, itinerarios y organización?	1	2	3	4	5
13. Establezco mis prioridades y mis metas?	1	2	3	4	5
14. Soy flexible y capaz de manejar lo incierto y no me frustro fácilmente?	1	2	3	4	5
15. Cuando es apropiado procuro que otros participen en el desarrollo de la planeación?	1	2	3	4	5

USO DE SISTEMAS DISPONIBLES

16. Activamente busco la información necesaria para la solución de problemas o acepto sugerencias y recomendaciones?	1	2	3	4	5
17. Sé cómo organizar las cosas de manera que esa información se extienda eficientemente dentro la empresa?	1	2	3	4	5
18. Sé cómo usar técnicas analíticas para resolver problemas o "aterrizar" conclusiones?	1	2	3	4	5
19. Yo estimo hábilmente el tiempo que requiere un trabajo para realizarse y lo manejo compitiendo con mis prioridades?	1	2	3	4	5

TOMA DE DECISIONES

20. Sé perfectamente cuáles decisiones tomar y cuáles delegar.	1	2	3	4	5
21. Me comprometo con las decisiones que tomo.	1	2	3	4	5
22. Cuando procede, incluyo a otros en los procesos de toma de decisiones.	1	2	3	4	5
23. Desarrollo soluciones innovadoras y creativas cuando me enfrente a problemas poco familiares	1	2	3	4	5

ASESORANDO Y ENSEÑANDO

24. Entiendo y acepto mi responsabilidad de enseñar, aconsejar y asesorar.	1	2	3	4	5
25. Soy un maestro efectivo	1	2	3	4	5
26. Demuestro la paciencia y el interés necesario para ser un consejero efectivo	1	2	3	4	5

27	Uso buen juicio con la información personal y la mantengo confidencial cuando es apropiado.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

SUPERVISION

28	Doy instrucciones claras y concisas de manera que los otros saben qué hacer después de recibirlas	1	2	3	4	5
29	Yo no sobresuperviso o micromanejo al personal.	1	2	3	4	5
30	Yo no superviso por "detrás" u ofrezco muy poca guía	1	2	3	4	5
31	Sé cómo evaluar el desempeño de otros para asegurar que los estándares sean cumplidos	1	2	3	4	5

TRABAJO EN EQUIPO

32	Mis acciones ayudan a desarrollar un clima de liderazgo sano	1	2	3	4	5
33	Me aseguro que los otros reciban el crédito por sus logros y contribuciones	1	2	3	4	5
34	Acepto honestamente los errores de los otros como un proceso natural de aprendizaje.	1	2	3	4	5
35	Desarrollo a otros compartiendo mi experiencia y expectativas	1	2	3	4	5

TOTAL EN CONJUNTO _____
Evaluación

140-175 Usted es un excelente líder! Trabaje duro manteniendo todo el liderazgo.

71-139 Necesita mejorar en algunas áreas su liderazgo.

35-70 Necesita mejorar en casi todas las áreas del liderazgo

Visión, misión

1.- ¿Qué me gustaría que se pusiera en mi epitafio y cómo me gustaría que me recordarían póstumamente?, es decir; después de mi muerte. (si no hacemos estas reflexiones, jamás vamos a saber dónde queremos terminar.)

2 - ¿Qué me gustaría que dijeran de mí, en el momento de mi muerte mis seres queridos, mi pareja, mis hijos, mis padres, mis amigos, mis colaboradores

Se dice que una de las cosas que suceden a la hora de la muerte, es que uno empieza a ver su cuerpo desde afuera y ve a la demás gente, escucha a la gente, pero los demás ni lo ven a uno, ni lo escuchan a uno, entonces para contestar esta pregunta, nos imaginamos, o visualizamos que estamos precisamente en ese lugar, en ese momento y anotamos qué nos gustaría escuchar de nuestros seres queridos, recorriendo a uno por uno.

5 -Cuál es el propósito de mi vida, para lo cual usted lo que debe hacer es subrayar lo más importante que considere de las 4 preguntas para formar un conjunto de subconjuntos o armar un rompecabezas, a fin de cuentas le deberá quedar una oración como de 5 a 7 renglones aproximadamente donde usted va a tener la esencia de su propósito en la vida, quizás haya que trabajar un poco más con ella con el tiempo, pero tendrá el primer gran borrador

Mi propósito en la vida es:

MI MISIÓN EN LA VIDA ES:**Questionario de comunicación y empatía**

1. Lea las siguientes frases y anote cómo podría mostrarle empatía a su colaborador o jefe en cada caso:

a. *Del subdirector a su colaborador: ¡estoy harto! Todo me lo piden a mi, qué no hay otros subdirectores de área?*

b. *De una colaboradora contranada al jefe. Quiero renunciar, todo me sale mal. todos se quejan de mi trabajo, me meten en chismes y además no salgo del trabajo a tiempo para recoger a mi hijo*

2. Ensaye cómo aplicaría una comunicación con inteligencia emocional y empatía en el caso siguiente.

a. *De un colaborador a su jefe, ¿Cómo le pediría que lo escuchara sin distraerse?*

3. En las siguientes situaciones mencione cuáles son los errores típicos del jefe que no escucha, en cada caso:

1. *Roberto llama a Santiago que ha llegado tarde en repetidas ocasiones por las dificultades del tráfico ocasionadas por las obras viales. mientras Santiago exponía sus motivos mencionando que su esposa era rete-distraída y eso ocasionaba retrasos, Santiago lo interrumpe y le dice. - porque dices rete-distraída, qué es eso de rete? Se oye mal, mejor di es muy distraída- y sin dejarlo terminar le dice. -a mi juicio están desorganizados. contraten alguien que les ayude- Santiago se queda callado y asiente con la cabeza, sin recordar en qué se había quedado*

2. *¿ Puedo hablar contigo? –dice Yolanda a Pedro su jefe Oye me siento muy presionada para terminar hoy, ¿ podría entregarte el trabajo mañana? A lo que Pedro exasperado le contesta Pues no sé por qué me dices eso, yo no estoy tratando de cargarte la mano, de todo te muestras inconforme y parece que nada te parece ¡Entrega mañana a ver que pasa!*

En las siguientes columnas anota los compromisos que te propones cumplir.

COMPROMISO		ACCIONES	FECHA
1.			
2.			
3			

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ouspensky, P. Psicología de la Posible Evolución del Hombre. Editora Distribuidora Mercurio, 1992

Gelb, M. How to think like Leonardo Da Vinci. Ed. A Dell Trade Paperback. 2001

Borghino, Mario. El arte de Dirigirse y Dirigir

Goleman El Líder Resonante

Covey, Stephen R. El 8o Hábito, de la efectividad a la grandeza
México: Piados (2005)

González Núñez José
Integración grupal México: planeta mexicano (1992)

Hicks Roberto. Grupos de Trabajo Autodirigidos
México Iberoamericana(1992)

Kelly Mary Las Aventuras de un Equipo de Trabajo Autorregulado
México, Panorama (1994)

Willcocks y Morris Formación Exitosa de Equipos de Trabajo
México: Panorama (1997)

Dyer William. Formación de Equipos
México: fondo educativo latinoamericano (1981)