



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL



*DIPLOMADO EN
MAPEO Y REDISEÑO DE
PROCESOS*

MÓDULO VII
LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

Del 26 de Agosto al 09 de Septiembre de 2006

APUNTES GENERALES

DE-55

Instructora: Lic. Margarita Gonzalez Anaya
Palacio De Minería
Agosto/Septiembre del 2006

En este anexo encontrará ejercicios que realizaremos para reforzar el proceso enseñanza-aprendizaje del cual seremos copartícipes.

El objetivo de este módulo es: conocer estilos de liderazgo y diseñar el que se considere adecuado para la gestión y dirección de procesos mediante la integración de equipos de alto desempeño.

Los temas que revisaremos son:

1. Liderazgo.
2. Comunicación Organizacional.
3. Formación de equipos de alto desempeño.
4. Psicología Organizacional.
5. Prevención y Salud en el trabajo.

Con la finalidad de practicar ampliamente lo relacionado con estos, se requiere trabajar ampliamente con nosotros mismos, retomando algunos aspectos de lo revisado en los módulos previos.

En el tema de Liderazgo, veremos algunas perspectivas y acercamientos interesantes; revisaremos biografías de líderes que han contribuido al desarrollo de la humanidad, pero lo más importante es que analizaremos cuales son las características de los líderes que requiere tu empresa, con la finalidad de que identifiques si tu y/o tus líderes cumplen con ellas.

Por lo anterior, además de los ejercicios que realizaremos durante las tres sesiones de este módulo, se establece como compromiso individual de cada uno de los participantes:

- Redacte el enunciado de su misión en la vida:

- Redacte cómo se visualiza dentro de cinco años:

- Elabore un plan de acción en el que se incluyan las diferentes "esferas" que nos conforman como seres humanos.

Para contar con elementos que nos permitan el diseño de dicho plan, es importante la realización de los siguientes ejercicios:

AUTOIDENTIFICACIÓN

Mi nombre es:

¿Cuáles fueron las razones, ilusiones, sentimientos o circunstancias por las que se te dio este nombre?

Tu nombre se te dio para que cumplas una misión en la vida: la de imprimir con tu propio estilo de vida y el ejercicio responsable de tu libertad, una historia diferente a las demás, de dignidad y vida en plenitud.

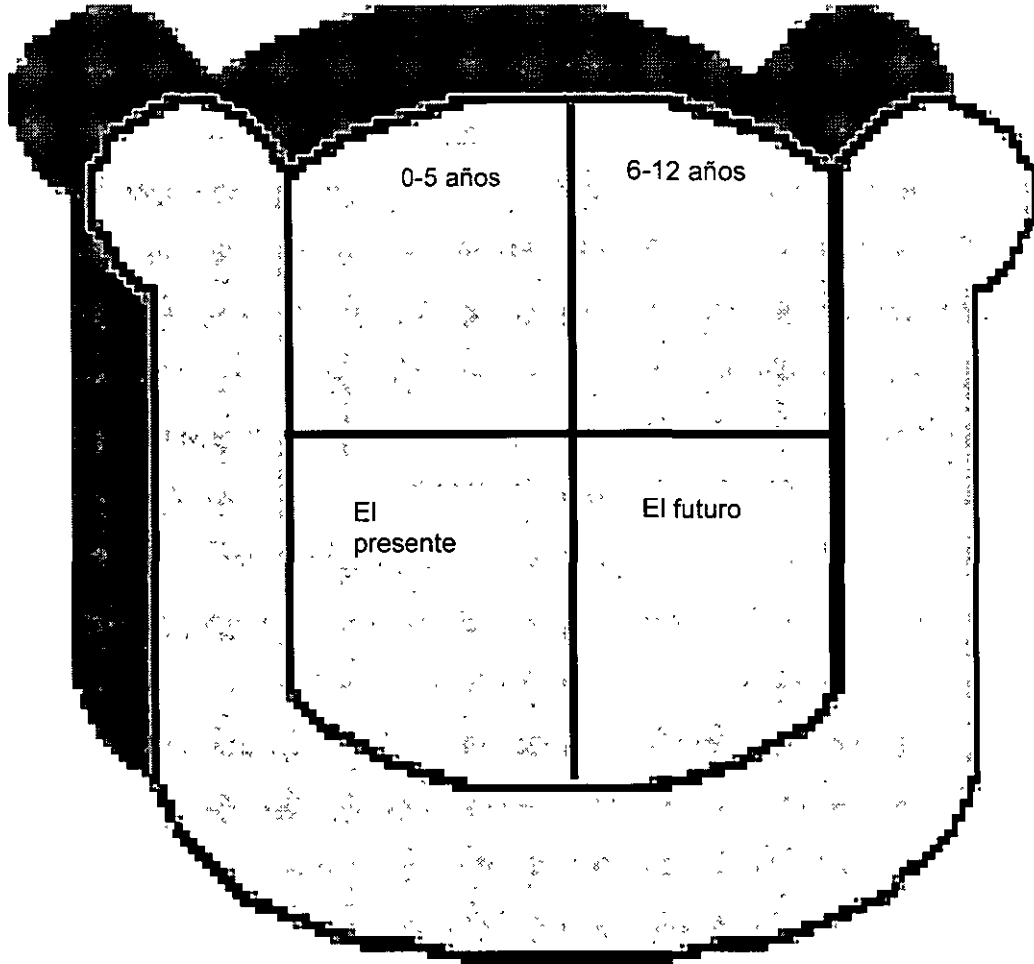
El significado de mi nombre es:

Independientemente de la vida que te ha tocado, difícil ó fácil, divertida o no divertida, con luces y sombras, de acuerdo al nombre que te pusieron, bonito o feo, tu nombre es tu vida misma, representa tus valores, tu persona, toda una historia.

La alegría y orgullo que debes manifestar primero hacia ti mismo y luego hacia los demás, constituyen la fuerza y dignidad con que menciones tu nombre y respondas a su llamado. Fuerza y dignidad que también debes manifestar en el medio ambiente que laboras.

El escudo de mi vida

Lema



Mi nombre es _____

El campo de fuerzas

En la vida siempre tendremos que distinguir las fuerzas que nos ayudan a lograr nuestras metas, de las fuerzas que nos restringen o impiden lograr una feliz realización.

Enlista las tres fuerzas impulsoras que en tu opinión más te ayudan en tu realización personal, anótalas de la más fuerte a la menos fuerte.

1. _____
2. _____
3. _____

Ahora enlista las tres fuerzas restrictivas que te impiden o estorban la buena consecución de tu porvenir.

1. _____
2. _____
3. _____

Autocontrol de nuestro campo de fuerzas
 Semana del _____ al _____ de _____

Semana del _____ al _____ de _____	FUERZAS IMPULSORAS	LUN	MART	MIER	JUE	VIER	SAB	DOM	TOTAL
	RESTRICTIVAS								
Semana del _____ al _____ de _____	FUERZAS IMPULSORAS	LUN	MART	MIER	JUE	VIER	SAB	DOM	TOTAL
	RESTRICTIVAS								
NOTA: El seguimiento de este ejercicio se entregará la última sesión de este Módulo.	FUERZAS IMPULSORAS	LUN	MART	MIER	JUE	VIER	SAB	DOM	TOTAL
	RESTRICTIVAS								

LIDERES FAMOSOS

Martin Luther King



Religioso y activista estadounidense

Nació el 15 de enero de 1929 en Atlanta (Georgia). Hijo del Reverendo Martin Luther King, llegó al mundo en una habitación de la casa en la Avenida Auburn 501. Fue el primogénito y recibió el mismo nombre que su padre, los familiares lo llamaban "M.L.". Durante los próximos 12 años vivió en esta casa victoriana de dos pisos, junto con sus padres, abuelos, hermanos, tíos, tías y otros residentes. Dos cuadras al oeste de su casa está la Iglesia Bautista Ebenezer, la parroquia del abuelo y el padre de Martin. Ingresó con 15 años en el Morehouse College y fue ordenado ministro baptista a los 17. En 1951 se graduó en el Crozer Theological Seminary, realizó su trabajo de posgrado en la Universidad de Boston. En Crozer y Boston comenzó a tratar las ideas del nacionalista indio Mohandas Gandhi, las cuales se convirtieron en el centro de su propia filosofía de protesta no violenta. En 1954 fue nombrado como pastor en la Iglesia baptista de Dexter Avenue en Montgomery (Alabama). Ese año, fue prohibida la educación pública segregacionista que mantenían el Tribunal Supremo de Estados Unidos con numerosos estados del sur. En 1955 se barajó la idea de un boicot pidiéndole lo dirigiera contra una compañía de transportes públicos en Montgomery, en la que se había cometido la injusticia de provocar el arresto de una mujer negra tras negarse a dejar su asiento a un pasajero de blanco. Martin Luther King llamó al boicot de los autobuses de Montgomery con las siguientes palabras: "No tenemos otra opción que la protesta. Han sido muchos los años de notable paciencia, hasta el punto de que, en ocasiones, hemos dado a nuestros hermanos blancos la impresión de que nos gustaba el modo en que nos trataban. Pero esta noche estamos aquí para liberarnos de esa paciencia que nos ha hecho pacientes con algo tan importante como la libertad y la justicia". La protesta se llevó a cabo durante 381 días; en ella King fue arrestado y encarcelado, su vivienda fue destrozada y recibió muchas amenazas de muerte. En 1956 se puso fin al boicot con una orden del Tribunal Supremo que prohibía la segregación en el transporte público de la ciudad. Tras el éxito conseguido en el boicot de Montgomery, King tomó el papel de líder muy respetado. Tras esto, se fundó la Conferencia de Líderes Cristianos del Sur (SCLC) por los clérigos negros de todo el Sur, los cuales nombraron a King su presidente. En 1959 abandonó su pastorado en Montgomery para ejercer en la Iglesia baptista de Ebenezer en Atlanta, un gran paso para permitirle participar en el liderazgo nacional del movimiento de derechos civiles. Al principio estaba centrado en la reconciliación, ahora debido a el liderazgo negro sufría una transformación radical exigía un cambio 'por cualquier medio posible'. Surgieron ciertas diferencias de ideología y jurisdicción entre la SCLC y otros grupos (Poder Negro y Musulmanes Negros), pero King pidió que la no violencia, siguiera siendo la estrategia principal de resistencia. En 1963 se puso al frente en Birmingham (Alabama) de una campaña a favor de los derechos civiles para lograr el censo de votantes negros, acabar con la segregación y conseguir una mejor educación y alojamiento en los estados del sur. Durante estas campañas fue arrestado varias veces. El 28 de agosto de 1963 las 200.000 personas que habían marchado sobre Washington en apoyo de los derechos civiles, le oyeron pronunciar su más famoso discurso: "Sueño con el día en que esta nación se levante para vivir de acuerdo con su creencia en la verdad evidente de que todos los hombres son creados iguales (...) Sueño con el día en que mis cuatro hijos vivan en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel sino por la integridad de su carácter". En 1964 le otorgaron el Premio Nobel de la Paz. Después de razonar una y otra vez, King creyó que la solución de los problemas locales de las relaciones humanas eran inviables debido a la guerra Vietnam. Las estrategias de King fueron objetadas. En Chicago, los baptistas negros locales se le opusieron públicamente. También allí los manifestantes plantaron cara a bandas de blancos, dirigidos por neonazis

miembros del Ku Klux Klan, dando lugar a enfrentamientos. Por lo que se refiere a la guerra del Vietnam, muchos creyeron que el liderazgo negro debería concentrarse en la lucha de la injusticia racial dentro de Estados Unidos. En 1967, King se asoció a los dirigentes del movimiento contra la guerra, independientemente de su color. La posterior preocupación de King por Vietnam y su determinación en dirigir una 'marcha del pueblo pobre' sobre Washington pusieron en peligro su vida. El 4 de abril de 1968 King fue asesinado en Memphis (Tennessee). James Earl Ray, un preso blanco que había escapado de la prisión, fue arrestado por el asesinato; declarado culpable, en marzo de 1969 se le sentenciaron 99 años de cárcel. El lugar de nacimiento y su tumba en Atlanta fueron designados lugares históricos nacionales. Para conmemorar la muerte violenta el 4 de abril de 1968 del líder de los derechos civiles, Martin Luther King, Jr., muchas ciudades y estados decretaron días para recordarlo. Algunos días coincidían con el de su nacimiento y otros con el de su muerte. Desde 1986 se escogió un día cercano al de su nacimiento (el 15 de enero) como fiesta nacional, y el Congreso decretó que fuera el tercer lunes de enero.

Discurso leído durante la histórica Marcha sobre Washington

Estoy orgulloso de reunirme con ustedes hoy, en la que será ante la historia la mayor manifestación por la libertad en la historia de nuestro país.

Hace cien años, un gran estadounidense, cuya simbólica sombra nos cobija hoy, firmó la Proclama de la emancipación. Este trascendental decreto significó como un gran rayo de luz y de esperanza para millones de esclavos negros, chamuscados en las llamas de una marchita injusticia. Llegó como un precioso amanecer al final de una larga noche de cautiverio. Pero, cien años después, el negro aún no es libre; cien años después, la vida del negro es aún tristemente lacerada por las esposas de la segregación y las cadenas de la discriminación; cien años después, el negro vive en una isla solitaria en medio de un inmenso océano de prosperidad material; cien años después, el negro todavía languidece en las esquinas de la sociedad estadounidense y se encuentra desterrado en su propia tierra.

Por eso, hoy hemos venido aquí a dramatizar una condición vergonzosa. En cierto sentido, hemos venido a la capital de nuestro país, a cobrar un cheque. Cuando los arquitectos de nuestra república escribieron las magníficas palabras de la Constitución y de la Declaración de Independencia, firmaron un pagaré del que todo estadounidense habría de ser heredero. Este documento era la promesa de que a todos los hombres, les serían garantizados los inalienables derechos a la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad.

Es obvio hoy en día, que Estados Unidos ha incumplido ese pagaré en lo que concierne a sus ciudadanos negros. En lugar de honrar esta sagrada obligación, Estados Unidos ha dado a los negros un cheque sin fondos; un cheque que ha sido devuelto con el sello de "fondos insuficientes". Pero nos rehusamos a creer que el Banco de la Justicia haya quebrado. Rehusamos creer que no haya suficientes fondos en las grandes bóvedas de la oportunidad de este país. Por eso hemos venido a cobrar este cheque; el cheque que nos colmará de las riquezas de la libertad y de la seguridad de justicia.

También hemos venido a este lugar sagrado, para recordar a Estados Unidos de América la urgencia impetuosa del ahora. Este no es el momento de tener el lujo de enfriarse o de tomar tranquilizantes de gradualismo. Ahora es el momento de hacer realidad las promesas de democracia. Ahora es el momento de salir del oscuro y desolado valle de la segregación hacia el camino soleado de la justicia racial. Ahora es el momento de hacer de la justicia una realidad para todos los hijos de Dios. Ahora es el momento de sacar a nuestro país de las arenas movedizas de la injusticia racial hacia la roca sólida de la hermandad.

Sería fatal para la nación pasar por alto la urgencia del momento y no darle la importancia a la decisión de los negros. Este verano, ardiente por el legítimo descontento de los negros, no pasará hasta que no haya un otoño vigorizante de libertad e igualdad.

1963 no es un fin, sino el principio. Y quienes tenían la esperanza de que los negros necesitaban desahogarse y ya se sentirá contentos, tendrán un rudo despertar si el país retorna a lo mismo de siempre. No habrá ni descanso ni tranquilidad en Estados Unidos hasta que a los negros se les garanticen sus derechos de ciudadanía. Los remolinos de la rebelión continuarán sacudiendo los cimientos de nuestra nación hasta que surja el esplendoroso día de la justicia.

Pero hay algo que debo decir a mi gente que aguarda en el cálido umbral que conduce al palacio de la

justicia. Debemos evitar cometer actos injustos en el proceso de obtener el lugar que por derecho nos corresponde. No busquemos satisfacer nuestra sed de libertad bebiendo de la copa de la amargura y el odio. Debemos conducir para siempre nuestra lucha por el camino elevado de la dignidad y la disciplina. No debemos permitir que nuestra protesta creativa degenera en violencia física. Una y otra vez debemos elevarnos a las majestuosas alturas donde se encuentre la fuerza física con la fuerza del alma. La maravillosa nueva militancia que ha envuelto a la comunidad negra, no debe conducirnos a la desconfianza de toda la gente blanca, porque muchos de nuestros hermanos blancos, como lo evidencia su presencia aquí hoy, han llegado a comprender que su destino está unido al nuestro y su libertad está inextricablemente ligada a la nuestra. No podemos caminar solos. Y al hablar, debemos hacer la promesa de marchar siempre hacia adelante. No podemos volver atrás.

Hay quienes preguntan a los partidarios de los derechos civiles, "¿Cuándo quedarán satisfechos?"

Nunca podremos quedar satisfechos mientras nuestros cuerpos, fatigados de tanto viajar, no puedan alojarse en los moteles de las carreteras y en los hoteles de las ciudades. No podremos quedar satisfechos, mientras los negros sólo podamos trasladarnos de un gueto pequeño a un gueto más grande. Nunca podremos quedar satisfechos, mientras un negro de Misisipí no pueda votar y un negro de Nueva York considere que no hay por qué votar. No, no; no estamos satisfechos y no quedaremos satisfechos hasta que "la justicia rueda como el agua y la rectitud como una poderosa corriente".

Sé que algunos de ustedes han venido hasta aquí debido a grandes pruebas y tribulaciones. Algunos han llegado recién salidos de angostas celdas. Algunos de ustedes han llegado de sitios donde en su búsqueda de la libertad, han sido golpeados por las tormentas de la persecución y derribados por los vientos de la brutalidad policíaca. Ustedes son los veteranos del sufrimiento creativo. Continúen trabajando con la convicción de que el sufrimiento que no es merecido, es emancipador.

Regresen a Misisipí, regresen a Alabama, regresen a Georgia, regresen a Louisiana, regresen a los barrios bajos y a los guetos de nuestras ciudades del Norte, sabiendo que de alguna manera esta situación puede y será cambiada. No nos revolquemos en el valle de la desesperanza.

Hoy les digo a ustedes, amigos míos, que a pesar de las dificultades del momento, yo aún tengo un sueño. Es un sueño profundamente arraigado en el sueño "americano".

Sueño que un día esta nación se levantará y vivirá el verdadero significado de su credo: "Afirmamos que estas verdades son evidentes: que todos los hombres son creados iguales".

Sueño que un día, en las rojas colinas de Georgia, los hijos de los antiguos esclavos y los hijos de los antiguos dueños de esclavos, se puedan sentar juntos a la mesa de la hermandad.

Sueño que un día, incluso el estado de Misisipí, un estado que se sofoca con el calor de la injusticia y de la opresión, se convertirá en un oasis de libertad y justicia.

Sueño que mis cuatro hijos vivirán un día en un país en el cual no serán juzgados por el color de su piel, sino por los rasgos de su personalidad.

¡Hoy tengo un sueño!

Sueño que un día, el estado de Alabama cuyo gobernador escupe frases de interposición entre las razas y anulación de los negros, se convierta en un sitio donde los niños y niñas negras, puedan unir sus manos con las de los niños y niñas blancas y caminar unidos, como hermanos y hermanas.

¡Hoy tengo un sueño!

Sueño que algún día los valles serán cumbres, y las colinas y montañas serán llanos, los sitios más escarpados serán nivelados y los torcidos serán enderezados, y la gloria de Dios será revelada, y se unirá todo el género humano.

Esta es nuestra esperanza. Esta es la fe con la cual regreso al Sur. Con esta fe podremos esculpir de la

montaña de la desesperanza una piedra de esperanza. Con esta fe podremos transformar el sonido discordante de nuestra nación, en una hermosa sinfonía de fraternidad. Con esta fe podremos trabajar juntos, rezar juntos, luchar juntos, ir a la cárcel juntos, defender la libertad juntos, sabiendo que algún día seremos libres.

Ese será el día cuando todos los hijos de Dios podrán cantar el himno con un nuevo significado, "Mi país es tuyo. Dulce tierra de libertad, a ti te canto. Tierra de libertad donde mis antecesores murieron, tierra orgullo de los peregrinos, de cada costado de la montaña, que repique la libertad". Y si Estados Unidos ha de ser grande, esto tendrá que hacerse realidad.

Por eso, ¡que repique la libertad desde la cúspide de los montes prodigiosos de Nueva Hampshire! ¡Que repique la libertad desde las poderosas montañas de Nueva York! ¡Que repique la libertad desde las alturas de las Alleghenies de Pensilvania! ¡Que repique la libertad desde las Rocosas cubiertas de nieve en Colorado! ¡Que repique la libertad desde las sinuosas pendientes de California! Pero no sólo eso: ¡Que repique la libertad desde la Montaña de Piedra de Georgia! ¡Que repique la libertad desde la Montaña Lookout de Tennessee! ¡Que repique la libertad desde cada pequeña colina y montaña de Misisipí! "De cada costado de la montaña, que repique la libertad".

Cuando repique la libertad y la dejemos repicar en cada aldea y en cada caserío, en cada estado y en cada ciudad, podremos acelerar la llegada del día cuando todos los hijos de Dios, negros y blancos, judíos y cristianos, protestantes y católicos, puedan unir sus manos y cantar las palabras del viejo espiritual negro: "¡Libres al fin! ¡Libres al fin! Gracias a Dios omnipotente, ¡somos libres al fin!"

Washington, DC
28 de agosto de 1963



Tras ser agricultor y conductor de tractores, finalizó sus estudios primarios en 1950 y marchó a Moscú para estudiar Derecho en la Universidad Estatal, donde se licenció en 1955. Su carrera política se inicia con su ingreso en el Partido Comunista de la Unión Soviética (PCUS) en 1952. De regreso a Stávropol, población cercana a su localidad natal, comenzó a desempeñar puestos menores en la dirección local del Partido. Fue Primer Secretario del comité urbano, Subjefe de propaganda y agitación y Segundo y Primer Secretario del comité del territorio. Logró un titularse por correspondencia como Ingeniero Agrónomo y Economista en el Instituto Superior Local de Agricultura. En 1968 fue elegido segundo Secretario y, entre 1970 y 1978, fue Secretario del Comité del Partido de su distrito, siendo también designado miembro elegido del Soviet Supremo. En la capital soviética trabó amistad con Yuri Andropov, lo que resultó muy beneficioso para su proyección política. Gracias a él, logró ingresar como miembro del Politburó (1980). Sus conocimientos en la materia le sirvieron para, entre 1979 y 1985, ser nombrado Secretario del Ministerio de Agricultura. Su amistad con los más altos miembros dirigentes de la Unión Soviética, como Chernenko y el mencionado Andropov, le colocó en una situación favorable para suceder al primero como Secretario General del Partido Comunista de la Unión Soviética, lo que ocurrirá en 1985. La primera etapa de su gobierno se

caracteriza por ser los años en los que transcurre la crisis final del sistema soviético. Tras largos años de decadencia, en los que la sucesión de Breznev ha estado dominada por una cúpula gerontocrática, la URSS se encuentra en una difícil situación política y económica. La población demanda el acceso a bienes de consumo, imposibles de satisfacer por la crisis económica, y los países del bloque oriental, hecha patente la debilidad del gigante soviético, comienzan a observar intentos de apertura y democratización, como Polonia. Aunque no está entre sus objetivos acabar con el sistema comunista, sí que emprende una serie de reformas destinadas en principio a establecer un sistema de gobierno más abierto y transparente. Más que impulsar las reformas, parece verse obligado a realizarlas, si bien más tarde será su principal promotor. Dos palabras en ruso resumen su programa de gobierno: "perestroika" y "glasnost". La primera, literalmente "reestructuración", significa mayor aperturismo democrático y promulgación de derechos civiles. La segunda, "transparencia", alude a la necesidad de dotar a las decisiones ejecutivas de la URSS de información y conocimiento público, acabando con el secretismo de épocas pasadas. Sin embargo, la fuerza de los acontecimientos los empuja a ir más allá de la línea prevista. La apertura prevista desencadena fuerzas que acaban con la desaparición del sistema soviético, y, por tanto, de la URSS, lo que sucedirá en 1991, una vez que haya dimitido como último Presidente. Importante es también su aportación a la política exterior de la URSS y las relaciones internacionales. Tras uno años en que la distensión de otras épocas había quedado en un segundo plano, mejoró las relaciones con Estados Unidos y su presidente, Ronald Reagan, logrando la firma en 1987 del primer acuerdo de reducción del armamento estratégico y nuclear. El buen entendimiento con Estados Unidos se prolongó también durante el mandato de George Bush, lo que se demostró cuando la URSS se mostró de acuerdo con la intervención norteamericana contra Irak, un hecho inédito que nunca se hubiera producido en la etapa de guerra fría. Otra de sus contribuciones a la paz se produjo cuando ordenó la retirada en 1989 de las tropas soviéticas de Afganistán, un conflicto enquistado en la política soviética que causó miles de muertes. Por todo ello, recibió el Premio Nobel de la Paz en 1990. Muy popular en Occidente, sin embargo sus problemas internos resultaban acuciantes. Buena parte de la población añoraba tiempos de mayor implantación del sistema comunista, mientras que otro sector demandaba salir de la larga etapa de postración económica en que se hallaba. Por otro lado, las diversas nacionalidades que componían la URSS comenzaban a mostrar síntomas de querer independizarse. Todos estos problemas estuvieron en la base del intento de golpe de Estado que sufrió en 1991. La intentona fue promovida por el sector más conservador del Partido y el Ejército pero, a pesar de mantenerle en arresto domiciliario durante tres días, no lograron desalojarle del poder. Sí sirvió, sin embargo, para que tras ellas se decretase posteriormente la disolución del PCUS y se destituyese a los principales dirigentes de la KGB. Ese mismo año se votó a favor de la disolución de la Unión Soviética, tras lo que dimitió de su puesto en diciembre de 1991, siendo el último Presidente de la URSS. La estructura política que sustituirá a la URSS será una confederación de repúblicas de la que ya se han desligado Estonia, Letonia y Lituania. La CEI, Confederación de Estados Independientes, gobernada por Boris Yeltsin, se apoya en Rusia como la nacionalidad principal, situación que levanta los recelos de otros territorios, como Ucrania. Alejado del gobierno, Gorbachov sigue realizando apariciones públicas, muchas veces mostrándose en contra de la política de su predecesor. Dolidos con su actuación, ha sido objeto de persecución legal por parte antiguos miembros del PCUS, que le acusan de facilitar la abolición del Partido y favorecer la desintegración de la Unión Soviética. También tuvo en contra a Boris Yeltsin, quien promovió que fuera llamado a declarar ante el Tribunal Constitucional de Rusia en 1992 sobre la desaparición del PCUS. Gorbachov se negó a acudir y, en consecuencia, se prohibió su salida del país, castigo que fue levantado ante las presiones internacionales. Tras viajar a Estados Unidos y Japón, donde dictó varias conferencias, escribió un libro sobre la desaparición de la Unión Soviética. Intento ser elegido presidente en 1996, pero apenas obtuvo votos a su favor. Casado con Raisa Titorenko, fallecida en 1999, ambos tuvieron una hija, Irinia. Es autor de varios libros de contenido político, como La hora de la Paz, El siglo futuro de la Paz, No hay alternativa de la Paz, Moratoria y Perestroika. También fue durante la etapa soviética galardonado con las tres órdenes de Lenin, órdenes de la Revolución de octubre, la Bandera Roja del Trabajo, la Insignia de Honor y otras medallas.

Viktor Frankl

(Austria, 1905-1997)



Psicoanalista austriaco que desarrolló el concepto de logoterapia, según el cual la necesidad subyacente a la existencia humana y a la salud mental es la de encontrar un significado a la vida. Nacido en Viena, Frankl se educó en la Universidad de esta ciudad, siendo nombrado en 1947 profesor de Neurología y de Psiquiatría. Encarcelado durante la II Guerra Mundial (1942-1945) en los campos de concentración nazis, describió estas experiencias en **De los campos de la muerte al existencialismo** (1959), aunque quizá sus obras más conocidas sean **Logos y existencia** (1951) y **Fundamentos antropológicos de la psicoterapia** (1975).

De los campos de la muerte al existencialismo (fragmento)

" Quienes hemos vivido en campos de concentración podemos recordar a aquéllos que caminaban entre los galpones, reconfortando a los demás y dando su último trozo de pan. Pueden haber sido pocos en número, pero ofrecieron prueba suficiente de que al hombre puede serle arrebatado todo excepto una cosa, la última de las libertades humanas: La de elegir su actitud ante una circunstancia dada, la de elegir su propio camino. "

El hombre en busca de sentido (fragmento)

" Pero mi mente se aferraba a la imagen de mi mujer, a quien vislumbraba con extraña precisión. La oía contestarme, la veía sonriéndome con su mirada franca y cordial. Real o no, su mirada era más luminosa que el sol del amanecer. Un pensamiento me petrificó: por primera vez en mi vida comprendía la verdad vertida en canciones de tantos poetas y proclamada en la sabiduría definitiva de tantos pensadores. La verdad de que el amor es la meta última y más alta a que puede aspirar el hombre. Fue entonces cuando aprendí el significado del mayor de los secretos que la poesía, el pensamiento y el credo humanos intentan comunicar: la salvación del hombre está en el amor y a través del amor. Comprendí cómo el hombre, desposeído de todo en este mundo, todavía puede conocer la felicidad -aunque sea sólo momentáneamente- si contempla al ser querido. "

Eva Perón

(7 de mayo de 1919/26 de julio de 1952)



Una luchadora por lo derechos de los sin derecho. Una figura polémica de la historia argentina.

Sus orígenes

Mujer especial, si las hay, dentro de la historia nacional argentina. Eva Perón, Eva María Duarte o Ibarguren, o simplemente Evita como la conoció el pueblo, supo ganarse la simpatía y el amor de los que nada tenían y a quien ella siempre acogió como sus hermanos dilectos.

Hija natural de un tal Juan Duarte y de una mujer sencilla y trabajadora, según cuenta la historia oficial, Juana Ibarguren, nació el 7 de mayo de 1919 en Los Toldos, provincia de Buenos Aires, en donde pasa parte de su infancia. De la misma unión de quienes fueron sus padres tendrá cuatro hermanos: Elisa, Blanca, Erminda y quien fuera su debilidad, Juancito.

A principios de los años `30, muere su padre, y la madre, con sus cinco hijos, parte a instalarse en la cercana ciudad de Junín, desde donde una Eva quinceañera de largos cabellos castaños, luego de un tiempo, parte hacia Buenos Aires encadilada por las luces de la Capital, en el año 1935.

Su salto a la ciudad que la encandiló: Buenos Aires

Eva buscaba un destino de fama; seducida por las revistas de moda, muy difundidas por esa época, el mundo de los artistas le llamó poderosamente su atención: quería hacerse de un nombre en la radio, el cine o el teatro. Por largo tiempo la fama le será esquiva. Evita, Eva María o María Eva Duarte (o Durante) como en realidad se la llamaba todavía, va a peregrinar de hoteles baratos y pensiones a casas de señores que la van a ir ayudando en su ascenso (en una etapa oscura de su vida) muy lentamente cada peldaño de su carrera; un ejemplo de ello fue la ayuda del director de la revista Sintonía, publicación de gran difusión a fines de los años 30, que impulsó la carrera de la aspirante a actriz y la sacó en algunas tapas de la revista.

Pero todavía Eva María Duarte no es Evita, como la vamos a conocer años más tarde.

En 1939, su carrera da un vuelco: es nota y tapa en la revista Antena y encabeza una teleteatro por la radio. Comienza a ser reconocida por la gente. Sigue avanzando: se asoma al cine en "La carga de los valientes", "El más feliz del pueblo" junto a Luis Sandrini (1941) y "Una novia en apuros". Pero no se destaca en la pantalla como si sabe hacerlo en la radio: en 1942, acepta un contrato para radio El Mundo. Deja poco a poco de rodar por sitios de mala muerte, sitios baratos, para instalarse en un departamento decente.

Todavía no ha conocido al hombre con el cual en ocho años dejará de ser una artista para convertirse en "la abanderada de los humildes", alcanzando casi la categoría de mito dentro de la historia de la Argentina.

Eva conoce a Perón: se transforma en una mujer pública

En enero de 1944, en el Luna Park, se realiza un festival en beneficio de los damnificados por el terremoto en la provincia de San Juan. Al mismo asiste el ascendente coronel Juan Domingo Perón, quien ya ocupa un destacado lugar en la política nacional. Eva logra que se lo presenten. A partir de entonces no se han de separar hasta la muerte de ella. Poco a poco, Eva se va acercando a Perón, y va dejando de ser una actriz para ser primero su amante, luego su esposa y finalmente el instrumento que tuvo Perón para comunicarse con el pueblo. Eva empieza a participar activamente en la vida política, realizando propaganda que mostrara a sus oyentes en la radio una imagen idealizada del coronel Perón desde su programa Hacia un mundo mejor. Pero su figura resultaba irritante para los militares, quienes no veían con buenos ojos a la amiga del coronel. Luego de una serie de contratiempos, Perón es sacado de su cargo y encarcelado en la isla Martín García. El imaginario popular le atribuye a Evita la organización del 17 de Octubre de 1945, una marcha en pedida de la liberación del coronel Perón. Libre al fin, se presenta en elecciones nacionales y en febrero de 1946 ese elegido presidente, pero poco antes, el 22 de octubre de 1945 se casa legalmente con Evita.

Eva Perón en acción

A partir de entonces nada será igual. Eva deja de ser actriz.. Ahora es la mujer del presidente de la Nación. Como tal lo va a suplantar en viajes: como la gira que en 1947 realiza por Europa, y va a encabezar, a su regreso, la Fundación Eva Perón. Evita siente que la vida se le escapa y trabaja de sol a sol por mejorar las condiciones de vida de los trabajadores argentinos. Con su estilo muy personal, no siempre aceptado por todos, muy criticada por sus excesos, su "vulgaridad", su falta de tacto, su falta de educación. Seguramente todo esto es real, pero también lo es el hecho de que Eva sabía de qué hablaba cuando luchaba por dar una vivienda digna al que trabajaba, o peleaba para que se le reconociera el trabajo a quien lo realizara o simplemente, y no es poco, lograba que un niño conociera por primera vez el mar o tuviera por primera vez un juguete. Además, va a lograr algo que ni todas las mujeres políticas juntas habían logrado en 50 años: que se sancionara la ley por la cual la mujer argentina tenía derecho al voto en 1947. Y ella misma votará por primera vez desde su lecho de muerte en las elecciones del 11 de noviembre de 1951.

Lentamente su fuerza se fue acabando, su luz se fue apagando. Entre 1950 y 1952, aun sabiendo que estaba enferma, se va a negar a aceptar la realidad: tiene cáncer de útero y cuando lo acepta, ya es tarde. Su deterioro es inmenso. A tal punto llega que en la asunción de Perón como presidente en su segundo mandato, Evita, "la abanderada de los humildes", va en el automóvil del presidente parada gracias a un corset de yeso cubierto por un enorme abrigo de piel. Son sus últimos días. El 26 de julio de 1952, a la edad de 33 años, Evita muere. Y con ella murió una mujer que para muchos fue la más importante de la historia argentina del siglo XX. Nada fue igual después de ese día ni para los trabajadores ni para Perón. Ni para la Argentina.

Eva Perón, la abanderada de los humildes, aquella que llegó a Buenos Aires buscando ser famosa y halló una razón para su vida, parafraseando su libro cuasi autobiográfico, "se transformó hasta tal punto que llegó a ser un mito de la historia de la Argentina".

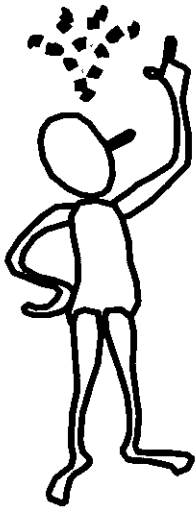
CASO DE LA VIDA REAL:

Silvia es una empleada dedicada y talentosa del proceso de laboratorio, pero su actitud negativa no solo sofocaba la creatividad de los demás, sino que hacía que sus clientes la rechazaran, la actitud negativa de Silvia la aislaba en su campo de trabajo.

Lalo tenía menos talento, experiencia y dedicación que los demás en el proceso de laboratorio, pero su servicio al cliente lo compensaba porque siempre tenía una actitud positiva. al grado que sus compañeros de trabajo decían de Lalo "uno no puede ser negativo estando junto a él".

Conclusión: quizá el desempeño personal de Lalo este de bajo del promedio, pero su actitud al desempeño de su servicio es excelente.

Si! Ya que una actitud negativa o positiva se extiende rápidamente en el trabajo



Algunos de nosotros no es lo que preferimos desempeñar en el trabajo, pero trabajar cerca de un compañero positivo lo hace mas agradable.

Algunos de nuestros compañeros tienen problemas en su vida personal y el trabajo puede ser el lugar donde encuentre personas positivas que los ayude a olvidar un poco sus dificultades personales.

Nuestros lideres dependen de las actitudes positivas de sus empleados para establecer un espíritu de equipo y esto facilita la labor de todos.

Aproximadamente, la mitad de horas que una persona esta despierta la pasa en su trabajo sin algunas actitudes positivas este tiempo podría parecer interminable.

Nuestra institución es un centro de aprendizaje continuo y constante donde podemos desarrollar nuestro potencial humano no solamente interactuando con nuestros compañeros sino también con el usuario.



POR CONSIGUIENTE
El trabajo significa energía vital, física, emocional y mental, por lo que es una forma sana de vivir y una condición de vitalidad



Islas

OBJETIVO:

"Analizar el manejo de los valores personales desde la propia historia o condicionamientos sociales y lograr la manifestación de los valores personales"

HISTORIA:

Hay dos islas separadas por un mar lleno de tiburones. En la primera isla viven una muchacha de 22 años de edad y su mamá. En la segunda isla viven el novio de la

muchacha y un amigo del novio. La única forma de pasar de una isla a otra es en una barca a cargo de un lanchero.

Un día que la muchacha quería ir a la otra isla para casarse con su novio, fue a ver al lanchero para que la llevara. El lanchero le dijo que con mucho gusto la llevaba con tal que tuviera relaciones sexuales con él.

La muchacha le contó a su mamá y le preguntó que hacía, la mamá le dijo: hija, esta decisión te corresponde a ti, haz lo que creas conveniente.

La muchacha pagó el precio al lanchero y éste la llevó a la otra isla. Apenas llegó ahí, la muchacha le contó todo al novio, entonces este le dijo: Así ya no me puedo casar contigo.

En ese momento se acercó a la muchacha el amigo del novio y le dijo: Yo siempre te he querido mucho; me da tristeza que te hayas quedado así, cástate conmigo"

DESARROLLO:

□ Cada persona debe identificarse con los personajes en orden jerárquico, es decir, el número 1 para aquel personaje con el que más se identifique, el 2 para aquél con el que coincida en segundo lugar y así sucesivamente.

□ Se forman los equipos. Cada uno debe llegar a una sola escala de valores en la que todos están de acuerdo explicando el porqué de la jerarquización.

□ Durante 5 minutos se vuelve a hacer una jerarquización personal.

□ Se comparan las decisiones de cada persona y se evalúa la rigidez o flexibilidad de cada participante a lo largo del proceso.

TEST PARA CONOCER SU GRADO DE ENERGÍA EMOCIONAL

Conteste el siguiente cuestionario:

1. ¿Cuál de estos trabajos le parece más atractivo?

- a) Portero.
- b) Camarero en un bar.

2. Si un trabajo que puede hacer en dos días se lo encargan para dentro de un mes...

- a) Lo empieza a hacer ahora, un poco cada día.
- b) Lo deja para el último momento.

3. Si tuviera que volver a hacer una tarea porque entendió mal lo que su jefe quería...

- a) Se siente agobiado, frustrado y teme volverse a equivocar.
- b) Se pone a hacerlo de inmediato sin problemas.

4. Imagínese que contrata a un empleado de ritmo muy rápido que le pide constantemente más cosas que hacer...

- a) Piensa que se ha equivocado al contratarle, ya que no le deja concertarse en sus tareas.
- b) Se felicita por su elección y planifica con él más trabajos que él pueda sacar adelante.

5. ¿Qué opina de la frase "quien mucho abarca, poco aprieta"?

- a) Me parece sensata.
- b) No estoy de acuerdo con ella.

6. ¿Qué deporte le parece más atractivo?

- a) La gimnasia.
- b) El voleibol.

7. Si tuviera que hacer una hora de cola para conseguir entradas para una película que le apetece...

- a) Espero y compro mi entrada.
- b) Me voy a otro cine o elijo otra película.

8. ¿Qué le exaspera más?

- a) Que me metan prisas.
- b) Tener que esperar.

9. **¿Qué opina de las nuevas tecnologías (ordenadores, robots de cocina, electrodomésticos de última generación, etc.)?**

- a) Me entusiasman.
- b) Están bien, pero prefiero hacer las cosas a mi modo.

10. **Si antes de terminar una tarea que le ha encomendado se siente muy cansado, ¿qué hace?**

- a) Descanso; si puedo me tumbo un rato o me quedo sin hacer nada.
- b) Me distraigo con otra cosa para despejarme.

Valoración:

Cuenta 6 puntos por cada respuesta a) y doce por cada respuesta b)

Si ha obtenido entre 60 y 80 puntos: Usted es una persona de ritmo emocional lento. Se agobia muy fácilmente cuando tiene que hacer muchas cosas a la vez o en el momento que debe trabajar bajo presión. Lo más aconsejable es que elija un lugar de trabajo sosegado, calmo. Aunque su ritmo sea bajo, no por ello hace menos cosas, ya que, a diferencia de personas de ritmo más rápido, cuando se centra en una tarea no se detiene hasta que la acaba.

Si ha obtenido entre 81 y 100 puntos: Usted tiene un ritmo emocional medio; es decir, ni muy alto ni muy bajo. Puede desempeñarse bien en situaciones de estrés siempre y cuando no sean constantes. Si trabaja en un entorno excesivamente calmo, sentirá que no puede poner en juego todas sus capacidades. Lo más aconsejable es que busque un empleo en el cual, al menos una o dos veces a la semana, haya que hacer un esfuerzo extra.

Si ha obtenido entre 101 y 120 puntos: Su ritmo emocional es rápido. Si está en un entorno excesivamente relajado para su gusto, procure buscarse tareas simples que no invadan las competencias de nadie y le sirvan para agotar sus energías (ordenar archivos, etiquetar carpetas, ofrecer ayuda a quien ves más agobiado); esto le evitará conflictos. Tenga en cuenta que los jefes no siempre toleran bien a los empleados que están constantemente pidiéndoles nuevas tareas, porque ante ellos pueden llegar a sentirse incompetentes como directivos y temer por su puesto. Aprenda a tener paciencia y respetar el ritmo de los demás.

TEST ¿TIENE LA CAPACIDAD PARA SER DIRECTIVO?

- 1. Si uno de sus empleados, a pesar de las advertencias que le ha hecho, no rinde lo suficiente en su trabajo...**
 - a) Le echaría
 - b) Le preguntaría cuáles son sus dificultades
 - c) Le dejaría tranquilo; cuando pase el mal momento hará las cosas bien.

- 2. Tiene una actitud injusta con un trabajador y éste se lo dice en público...**
 - a) No se lo toleraría.
 - b) Le diría que luego lo hablamos
 - c) Consideraría que tiene razón en disculparse.

- 3. Por tercera vez uno de sus empleados le pide cambio de departamento...**
 - a) Se lo niego
 - b) Le preguntaría qué dificultades y aspiraciones tiene.
 - c) Lo pondría en un puesto en el cual pudiera rendir más.

- 4. ¿Revisaría todo lo que hacen sus empleados?**
 - a) Absolutamente todo
 - b) Sólo lo más importante
 - c) Tendría confianza en que lo están haciendo bien.

- 5. Si fuera necesario terminar un trabajo antes de la mañana siguiente...**
 - a) Haría quedar después de hora a mis empleados
 - b) Pagaría un plus de horas extras a los empleados o les daría una tarde libre durante la semana.
 - c) Me quedaría a terminarlo yo mismo.

- 6. ¿Qué es lo primero que haría si lo nombraran directivo en una empresa?**
 - a) Pedir todos los datos acerca de cada departamento para saber cómo van.
 - b) Reuniría a los empleados para conocerlos personalmente.
 - c) Iría departamento por departamento para presentarme con los empleados.

- 7. Si un empleado se presenta en su despacho para hacerle sugerencias acerca de cómo se debe llevar el departamento...**
 - a) No lo escucharía; para decir esas cosas estoy yo.
 - b) Le daría una cita para hablar de ello en otro momento
 - c) Le escucharía y tomaría nota de lo que dice.

- 8. Dos de sus empleados entran en abierto conflicto...**
 - a) Lo tienen que resolver entre ellos y fuera de la empresa.
 - b) Escucharía ambas partes por separado y luego los reuniría.
 - c) Le pediría por favor que arreglaran el asunto.

9. Si se enfada seriamente con uno de sus empleados...

- a) Se lo digo claramente y en el momento en que el incidente ocurra.
- b) Esperaría a calmarme y luego le llamaría a mi despacho para hablar.
- c) Me callaría la boca para no agravar la situación

10.- A la hora de distribuir los trabajos que deben hacer sus empleados...

- a) No les explicaría su finalidad ya que ha ellos no les sirve de nada saberlo
- b) Les explicaría claramente para qué serán destinados.
- c) Les contaré cuál es la idea de hacerlos pidiéndoles sus opiniones.

10. ¿Es capaz de proponerse objetivos a largo plazo?

- a) Sí, me gusta planificar y cumplir al milímetro con mis planes.
- b) Creo que hay que planificar pero también ser flexible
- c) Considero que lo importante es el trabajo diario.

11. Si uno de sus empleados hace un trabajo excepcionalmente bien...

- a) Lo que hace es cumplir con su obligación.
- b) Le hago saber que estoy muy contento con su labor.
- c) Propongo que le den algún cargo en otro departamento.

12. ¿Qué tipo de relación mantendría con sus empleados?

- a) De jefe. Soy quien manda.
- b) De organizador. Mi trabajo consiste en distribuir trabajo y ver que se cumpla en el menor tiempo posible.
- c) De camarada, de amigo, de compañero.

13. Si uno de sus empleados está pasando por un difícil momento personal, ¿Qué haría usted al respecto?

- a) Mientras cumpla con su trabajo, no hay problema.
- b) Intentaría darle tareas que no impliquen mucha concentración.
- c) Lo mandaría a su casa hasta que resolviera el problema.

14. Como jefe, ¿Qué esperaría de sus empleados?

- a) Que respeten y acaten mis decisiones
- b) Que mantengan un clima armonioso y que me consulten las dificultades
- c) Que sepan que soy una buena persona.

15. ¿Qué virtud valora más en un empleado?

- a) Rapidez.
- b) Automotivación.
- c) Serenidad.

16. ¿Qué defecto considera peor en un empleado?

- a) Lentitud
- b) Conflictividad
- c) Agresividad

17. ¿Está de acuerdo discutir sus decisiones con el equipo?

- a) No; eso fomentaría el caos y la indisciplina
- b) Algunas sí, para que participen y se sientan motivados
- c) Sí, muchas cabezas piensa mejor que una sola.

18. ¿Dejaría que cada empleado hiciera su trabajo a su modo?

- a) No, plantearía métodos concretos y precisos de trabajo.
- b) Sí, siempre y cuando no altere el trabajo de los demás.
- c) Sí, es la mejor manera de conseguir que se sientan a gusto.

19. ¿Ante qué circunstancias cree que debería aplicar sanciones?

- a) Siempre que no se cumpla lo que se ordena.
- b) En los casos graves; en los leves, tener una charla con el empleado.
- c) Nunca. Eso fomenta el mal clima.

Valoración:

Sume 1 punto por cada respuesta a); 2 por cada respuesta b) y 3 por cada respuesta c).

Si ha obtenido entre 20 y 33 puntos: Usted sería un jefe demasiado estricto; no tiene la suficiente empatía como para conseguir un clima de trabajo agradable en su equipo. Le costaría mucho escuchar a sus empleados y no permitiría que le hicieran sugerencias. Sabe lo que quiere, pero tiende a imponerse con demasiada vehemencia.

Si ha obtenido entre 34 y 47 puntos: Sin duda sería un buen jefe, capaz de motivar a sus empleados y, al mismo tiempo, de exigir que el trabajo sea cumplido. Sabe utilizar su inteligencia emocional para crear un buen clima en su entorno y respeta las ideas de los demás.

Si ha obtenido más de 47 puntos: Como jefe, tendría muchas dificultades. Le cuesta imponer disciplina y posiblemente sus empleados le tendrían mucho aprecio pero estarían en constante conflictos entre sí. Procure reforzar más su autoestima y no tema exigir aquello que le corresponda.

Plan de acción

QUE	QUIÉN	CUANDO	COMO	DONDE	VERIFICACIÓN



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL



*DIPLOMADO EN
MAPEO Y REDISEÑO DE
PROCESOS*

MÓDULO VII
LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

Del 26 de Agosto al 09 de Septiembre de 2006

ANEXOS

DE-55

Instructora: Lic. Margarita Gonzalez Anaya
Palacio De Minería
Agosto/Septiembre del 2006

Módulo VII

Liderazgo y trabajo en equipo

Lic. Margarita González Anaya

Objetivo

Conocer estilos de liderazgo y diseñar el que se considere adecuado para la gestión y dirección de procesos mediante la integración de equipos de alto desempeño.

Temario

- 1. Liderazgo*
- 2. Comunicación organizacional*
- 3. Formación de equipos de alto desempeño*
- 4. Psicología organizacional*
- 5. Prevención y salud en el trabajo*

Definición de Liderazgo

Liderazgo es la capacidad para crear una visión y desarrollar los planes para concretarla con éxito; y la facultad de persuadir a otros de cumplirlos a pesar de todas las dificultades que se le presenten.



Definición de Liderazgo

*Saber qué hacer + HACER
QUE LAS COSAS SE
HAGAN*

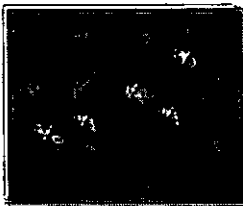
*Conocimiento + FUERZA
DEL CARÁCTER*

*Capacidad +
EFECTIVIDAD*

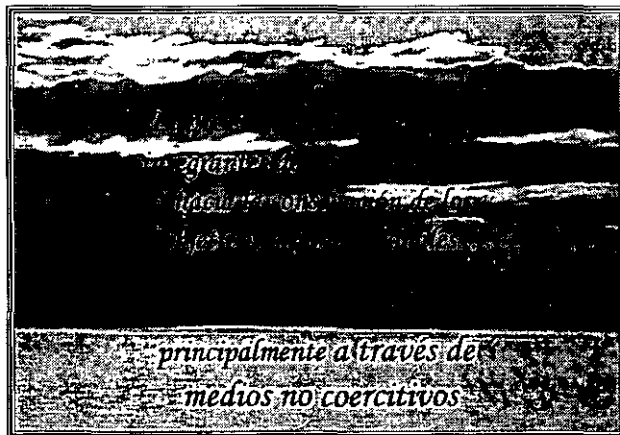


Teorías de Liderazgo

Liderazgo



*Habilidad de
influir en
un grupo para
que alcance
las metas*



Teorías de Liderazgo

El líder eficaz, es aquel que puede convertir recursos en resultados trabajando con y a través de otras personas, estableciendo y manteniendo relaciones sanas

El liderazgo se puede aprender . . . todo esta en el aprendizaje

Tres R's del liderazgo:



La forma en la que una persona opera dentro de este contexto, puede constituir la diferencia entre el éxito . . . y el fracaso

Teorías de Liderazgo

Teoría de los rasgos del liderazgo

Teoría que busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes

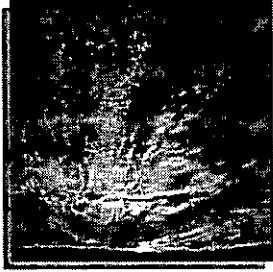


Teorías Conductistas

Teorías que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes



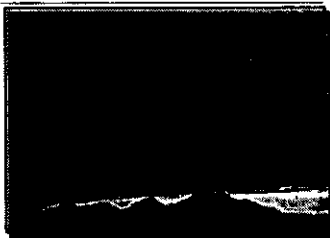
Teorías de Liderazgo



Teoría del Liderazgo Situacional

Teoría que se enfoca en la disposición de los seguidores: la eficacia del liderazgo se refleja en que los seguidores aceptan o rechazan a un líder, independientemente de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de los seguidores

Teorías de Liderazgo



*Factores que ejercen influencia
para el estilo dominante*

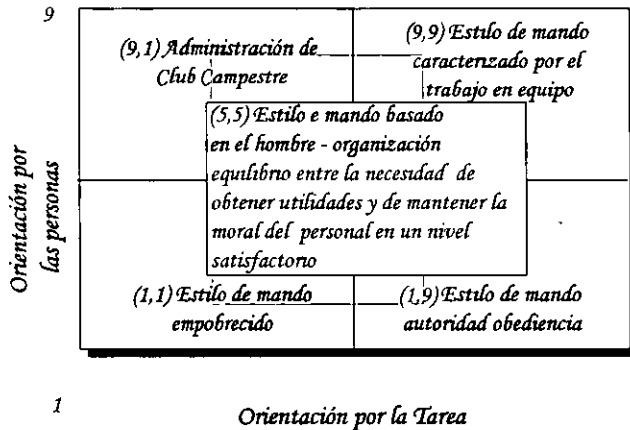
*Desconocimiento
de Opciones*

*Historia
Personal*

Valores

*Cultura de la
Organización*

Teorías de Liderazgo

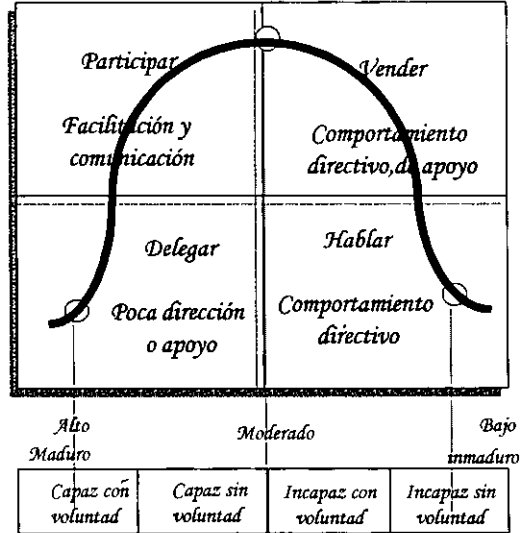


Teorías de Liderazgo

Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Participar	Vender
Facilitación y comunicación	Comportamiento directivo, de apoyo
Delegar	Hablar
Poca dirección o apoyo	Comportamiento directivo

Teorías de Liderazgo



Elementos

Entre muchos otros, se identifican claramente los siguientes elementos del Liderazgo:

Asertividad

Indagación

Iniciativa

Toma de Decisiones

Crítica

Resolución de Conflictos

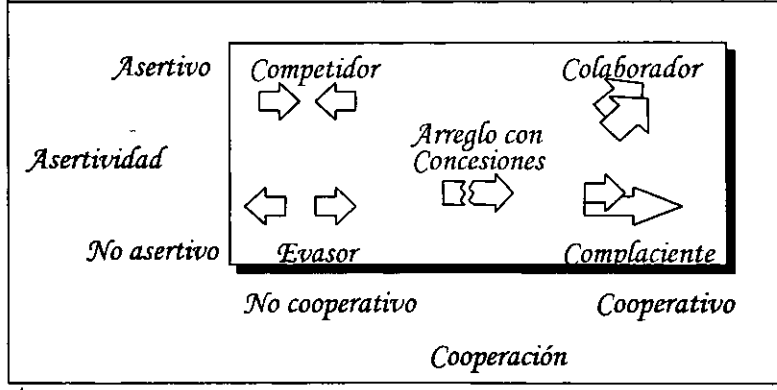
Elementos

Resolución de Conflictos

Cuando la gente tiene diferentes opiniones y las expresa, el desacuerdo y el conflicto son inevitables. Dependiendo de como se le maneje, el conflicto puede ser destructivo, o bien, creativo y constructivo

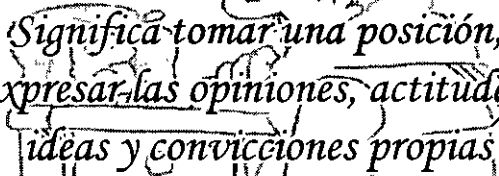
Elementos

Dimensiones de las intenciones del manejo del conflicto



Elementos

Asertividad



*Significa tomar una posición,
expresar las opiniones, actitudes,
ideas y convicciones propias*

Elementos

Iniciativa

*La iniciativa
consiste en dar un
paso al frente y
responsabilizarse de
la situación...
ya que nadie lo hará
por nosotros.*

*Consiste en empezar algo
que no estaba ocurriendo,
detener algo que estaba
ocurriendo, o para cambiar
la dirección y el carácter
del esfuerzo*

Elementos

Algunos ejemplos de Iniciativa . .

"Estoy convencido de que el nuevo laboratorio de pruebas tendrá problemas con el control de temperaturas. Tenemos que estar atentos para que no nos tome por sorpresa".

"Normalmente, su rendimiento es bueno pero esta mañana está cometiendo errores que no son habituales en usted. Parece preocupado . . en que puedo ayudarle ? . . hablemos un minuto de tema"

"Tengo una idea que puede reducir el tiempo del montaje en un diez por ciento. Quiero conocer su opinión sobre la posibilidad de poner en práctica esta idea de modo experimental durante una semana. Pasado ese período evaluaremos conjuntamente si la idea es tan buena como pienso".

Elementos

Indagación

Nos permite obtener hechos y datos que poseen las personas con quienes trabajamos, así como obtener información de otras fuentes.

El indagar consiste en formular las preguntas pertinentes en lugar de dar las cosas por sentado

Elementos

*Toma de
Decisiones*

*Los recursos se aplican al
desempeño a través de la
toma de decisiones . .*

*Elegir de entre uno o varios
cursos de acción el más viable*

Elementos

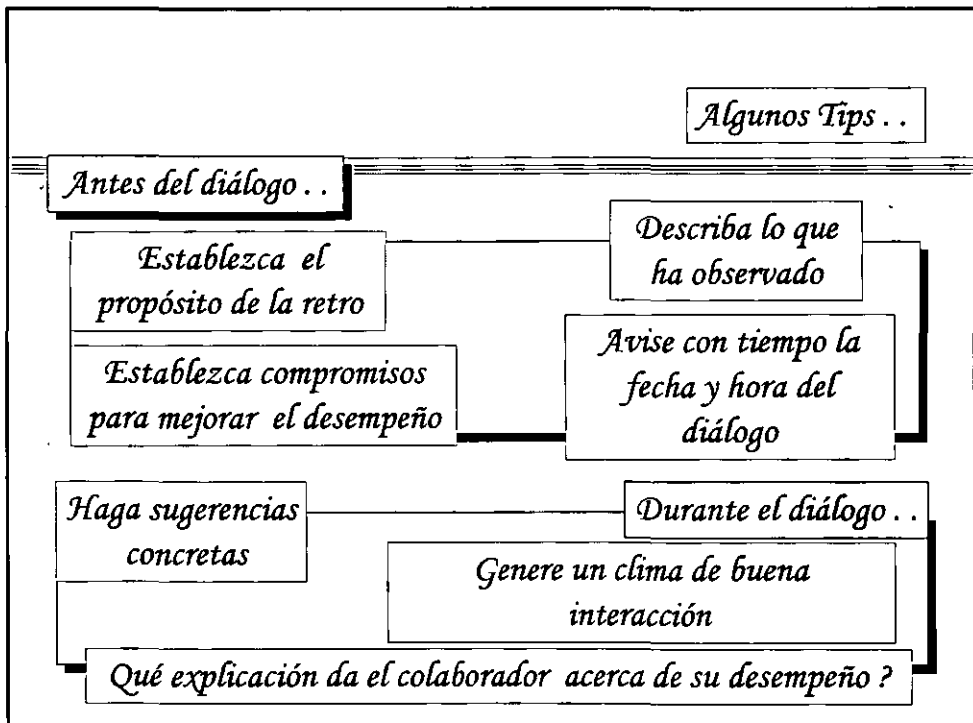
Crítica

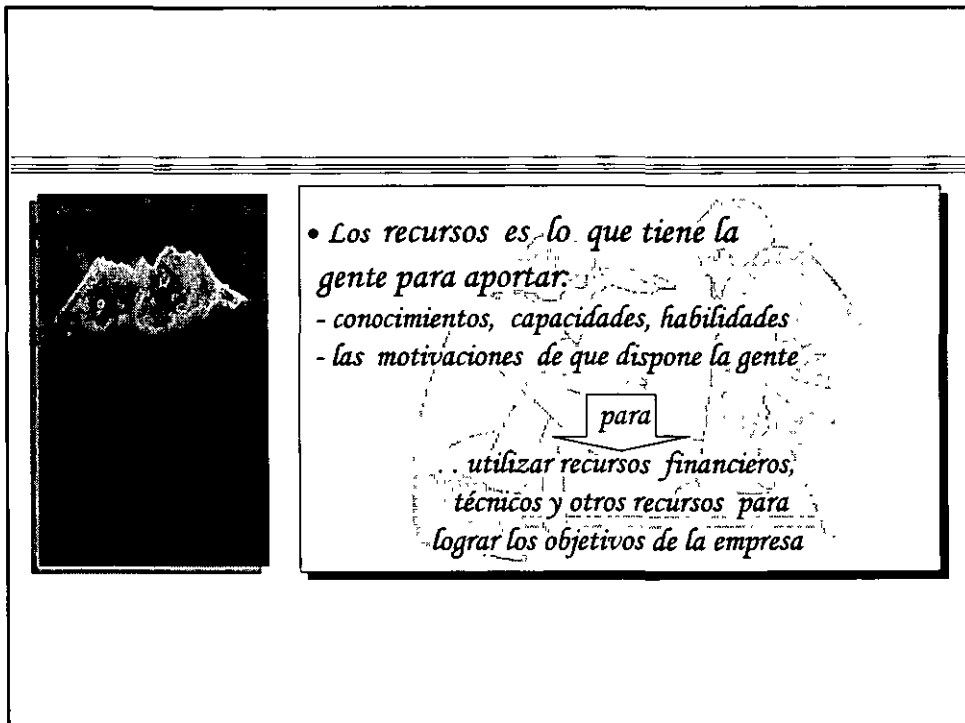
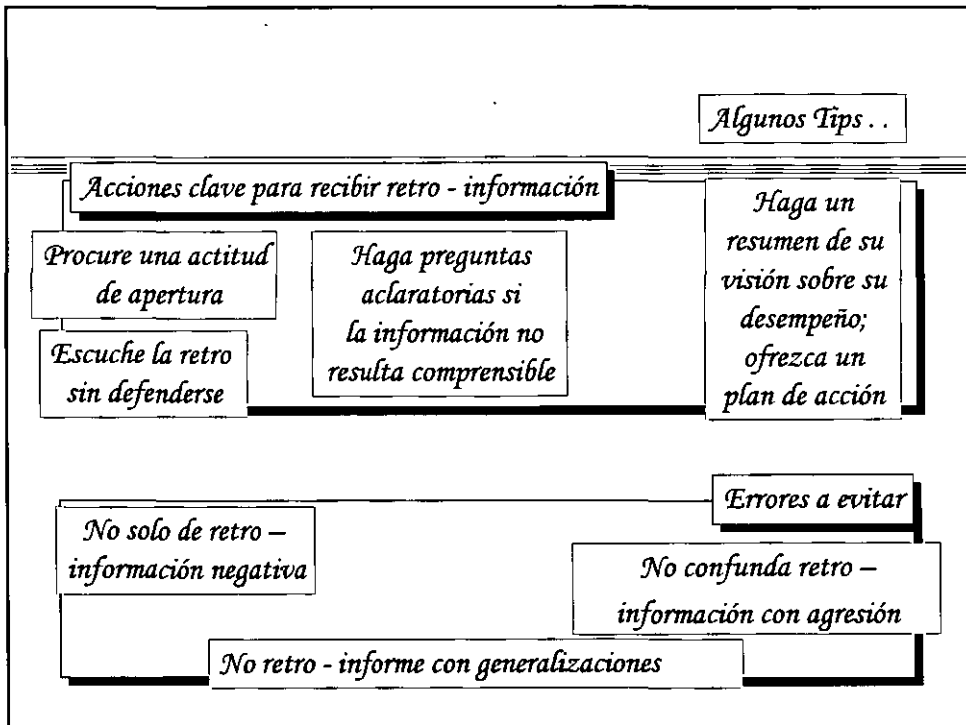
*Evaluación de la forma
en que los miembros
del equipo resuelven
los problemas operativos
conforme buscan alcanzar
sus objetivos*

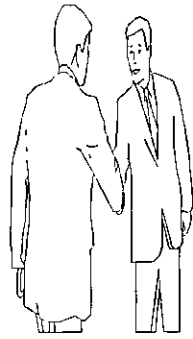
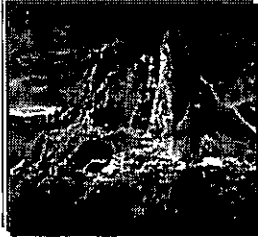


MÓDULO VII. "LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO"

<i>Algunos Tips . .</i>	
<i>Describa punto por punto sus observaciones. Sea específico y evite las generalizaciones. Esto sirve tanto para situaciones positivas como a las negativas.</i>	
<i>Crítica personal (centrada en la persona)</i>	<i>Observación de los hechos (centrada en la situación)</i>
<i>"Usted es un vago"</i>	<i>"Nuestro estándar es verificar doce unidades por hora. Usted esta trabajando a razón de diez por hora. Ese es el problema"</i>
<i>"Esto lo hace muy bien"</i>	<i>"El nivel de calidad de su trabajo es un quince por ciento superior al promedio. Además ayer actuó con rapidez para evitar aquel problema con el cliente. Gracias"</i>
<i>"Sus colaboradores son malos programadores"</i>	<i>"Este programa no cumple las especificaciones que hemos convenido"</i>







Las relaciones, son las interacciones entre la gente;

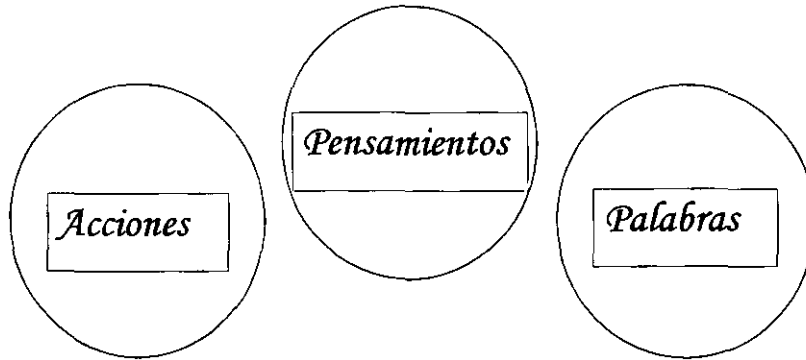
Define el como hacemos las cosas



Los resultados son producto de la interacción de los miembros del equipo y de la resolución de problemas

Miden el grado en el que se logran los objetivos de la organización

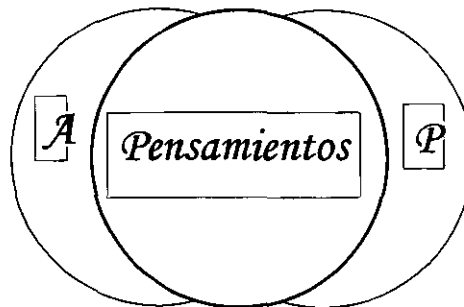
¿Quién Puede Ser un Buen Líder?



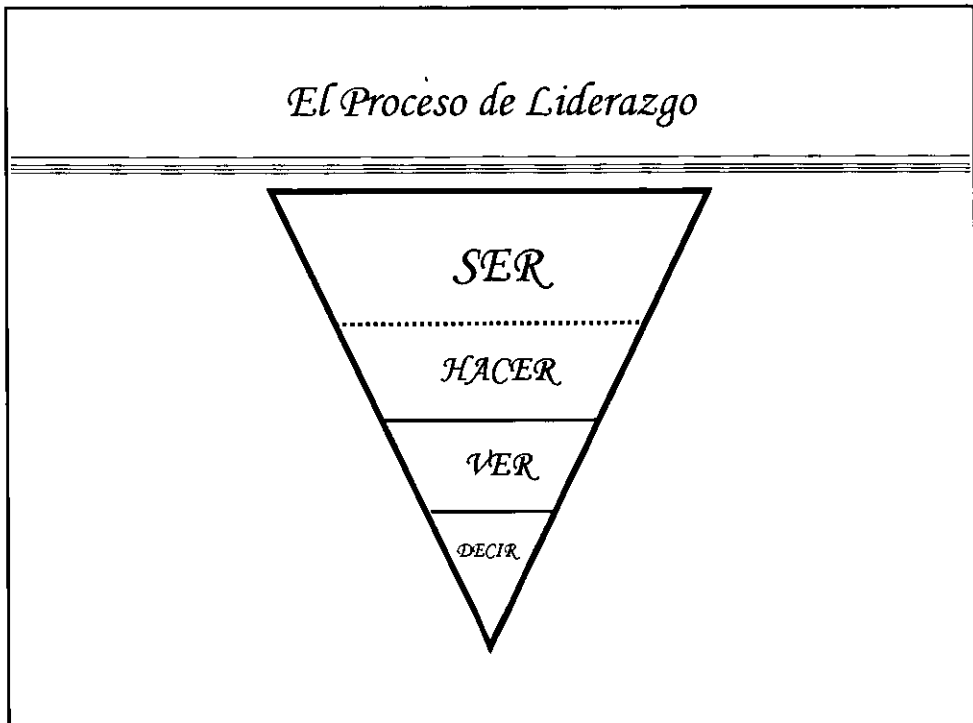
Persona Inteligente: pensamientos relacionados con su propio interés

¿Quién Puede Ser un Buen Líder?

Sólo aquel hombre cuyos pensamientos, palabras y acciones están en armonía



Persona de valor y confianza: Dice lo que piensa y hace lo que dice. Alto potencial para ser un buen líder.



El Proceso de Liderazgo: el Ser, el Hacer, el Ver y el Decir

Ser:

- ▣ *Esencia del Liderazgo. Se compone de los Valores, Cualidades y Conocimiento.*
- ▣ *Comienzo y fin del liderazgo.*
- ▣ *El potencial y la efectividad de un líder están en relación directa con la fuerza de su Ser.*
- ▣ *El 90 % de un líder es el Ser, su carácter.*

Hacer:

- *Conducir con el ejemplo.*
- *Es la técnica más eficiente para influir en la gente.*
- *Método de persuasión silenciosa.*

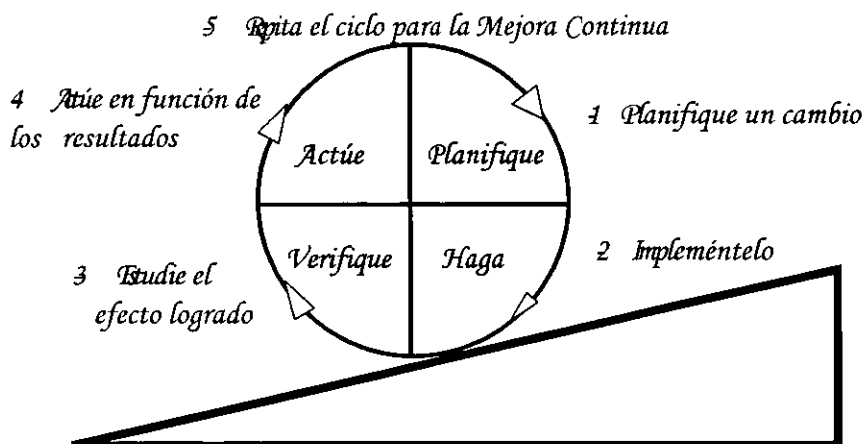
Ver y Decir:

Son las funciones, herramientas y técnicas del liderazgo.

VER; significa estar en permanente contacto con la realidad del medio y sus posibles cambios. Esto permite al líder la toma de decisiones. PHVA.

DECIR; es la habilidad del líder para comunicar su Visión y su plan para que sea claramente comprendido y por ende cumplido

El método PHVA

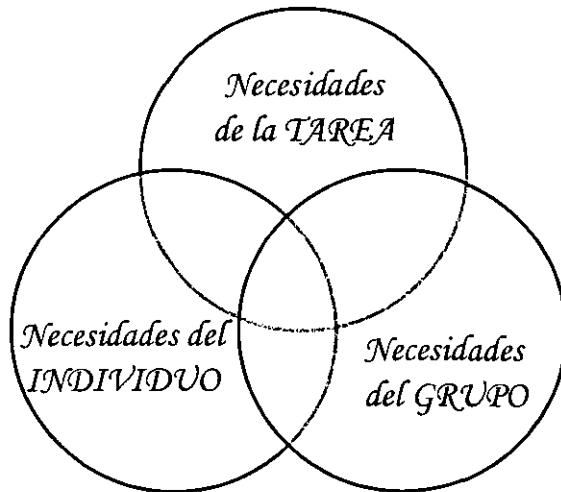


Funciones de Liderazgo

*El líder debe cumplir con su tarea
(Visión, Misión, Objetivo o Meta)*

- *Formar su equipo como un grupo cohesionado.*
- *Desarrollar a cada individuo en el equipo para que dé lo mejor de sí.*
- *Armonizar e integrar las necesidades relacionadas con el cumplimiento de la tarea, con aquellas del grupo que conduce y con la de los individuos que lo integran.*

FUNCIONES DEL LIDER



Funciones para las Necesidades de la Tarea

- *Definición de la tarea*
- *Desarrollo del Plan*
- *Asignación de tareas, funciones y recursos*
- *Control de la calidad y oportunidad del trabajo.*

Funciones para las Necesidades del Grupo

- *Establecer Standards mediante ejemplo personal*
- *Establecer y mantener la disciplina, corregir los errores*
- *Construir el espíritu de equipo*
- *Animar, motivar y dar sentido al propósito*
- *Designar sub-líderes*
- *Asegurar la comunicación dentro del equipo*
- *Capacitar y adiestrar el equipo*

Funciones para las Necesidades del Individuo

- *Atender los problemas personales*
- *Conocer personalmente a los individuos*
- *Reconocimiento y uso de las capacidades especiales del individuo*
- *Capacitar y adiestrar al individuo*
- *Valorar a los individuos*

La Estructura Interna Universal del Buen Líder:

El Ser

- *Del análisis de líderes destacados en la historia de la humanidad se rescata que invariablemente el componente Ser de su liderazgo es muy fuerte. Ellos tienen dos cosas en común:*
- *Son todas personas de carácter*
- *Ellos tienen una estructura interna que se compone de ciertas cualidades universales.*

¿Qué entendemos por Carácter?

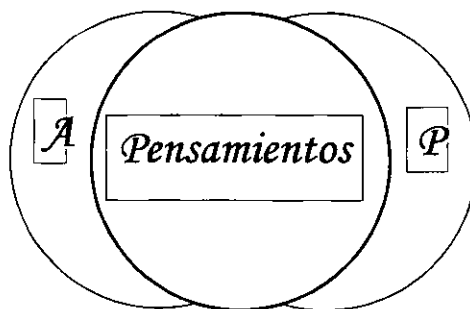
- *Cada individuo es un conjunto de virtudes y debilidades de su mente y de su corazón.*
- *El carácter de una persona es la individualidad resultante del balance de esas cualidades buenas y malas.*
- *Históricamente, la fuerza del carácter de una persona es un indicador de su potencial para el liderazgo*

¿Qué se entiende por un Hombre de Carácter?

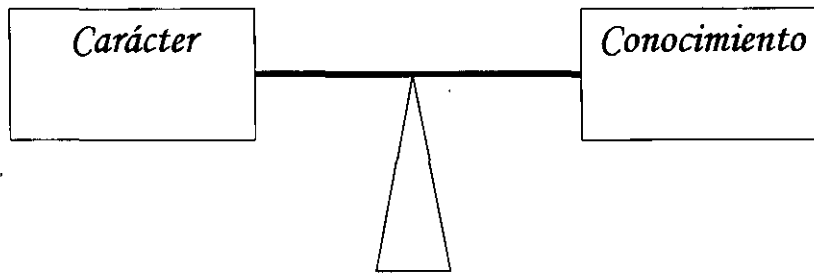
- *Honesto*
- *Con sentido del deber*
- *Que dice la verdad*
- *Generoso*
- *Considerado con los débiles*
- *Que tiene principios y lucha por ellos*
- *Leal*
- *Dispuesto al sacrificio*
- *Confiable*
- *Que no se embriaga con la buena suerte ni se deprime con la mala*
- *Con auto disciplina*
- *Dispuesto a aceptar responsabilidades*
- *Modesto*
- *Humilde*
- *Reconoce sus errores*

¿Qué se entiende por un Hombre de Carácter?

- *Un hombre de carácter es aquel que practica los VALORES HUMANOS.*
- *Sus pensamientos, palabras y acciones están en armonía.*
- *Estos hombres generan confianza y logran el éxito*

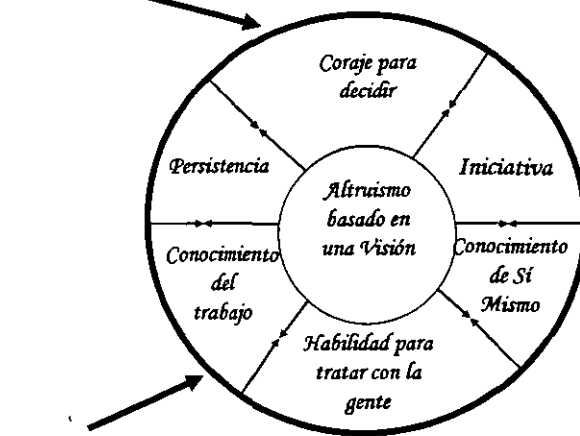


Balance de Carácter y Conocimiento



Estructura Interna Universal del Buen Líder

CARACTER



CONOCIMIENTO

¿Cómo ser un mejor líder?

- *Reforzar el "Ser" (carácter) para el Buen Liderazgo*
- *Lectura y estudio sobre liderazgo*
- *Lectura y análisis sobre los actos y biografías de reconocidos líderes*
- *Desarrollar los Valores Humanos*
- *Usar una herramienta como el "Diario para el auto desarrollo del Liderazgo"*

Orden	Actividad	Día 1	Día 2	Día 31
1	<i>Tiempo dedicado al ejercicio físico</i>			
2	<i>Tiempo dedicado al estudio profesional</i>			
3	<i>Tiempo para a conocer los subordinados y superiores</i>			
4	<i>Subordinados asisti en desarrollo personal y profesional</i>			
5	<i>Cuántas veces puse el bien de la Organización o país sobre mi propio interés</i>			
6	<i>Nº de veces que tuve el coraje de corregir los errores o Indisciplinas de mis subordinados</i>			
7	<i>En cuántas oportunidades fijé un ejemplo personal para los subordinados</i>			
8	<i>Tiempo perdido en fantasías de fama y fortuna o alardeando sobre logros del pasado</i>			
9	<i>Cuántas veces fui avaro, celoso, envidioso, odioso, iracundo</i>			
10	<i>Nº de veces que abandoné en vez de persistir</i>			

Motivación permanente para el propio desarrollo de nuestro liderazgo

- *Todos desean mejorar, pero sólo unos pocos persisten en sus esfuerzos*
- *La resistencia al cambio es intrínseca a la naturaleza del hombre*
- *Cambiar los hábitos de la forma de Pensar, Hablar y Hacer, para ponerlos en armonía.*
- *Abandonar conductas deshonestas, falta de perseverancia, egoísmo, etc que son serios impedimentos para el desarrollo del liderazgo*

Para cambiar hábitos es importante

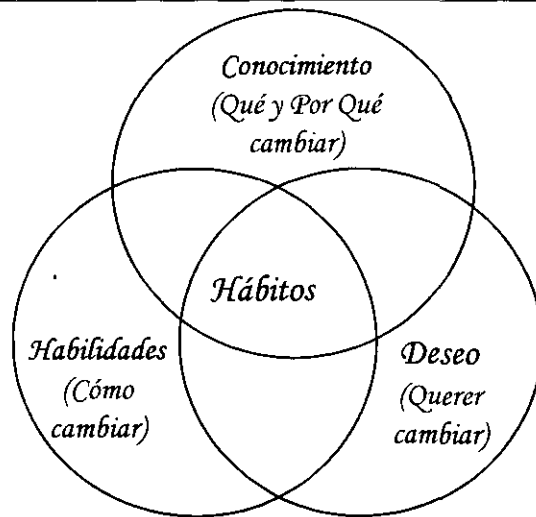
- *Entender por qué queremos cambiar nuestros hábitos y cuales nuevos queremos adquirir. Identificar nuestras fuerzas y debilidades en relación con la "Estructura Interna Universal del Buen Líder"*
- *Tener el DESEO de cambiar. Se origina en querer lograr una VISION o Ideal y en la felicidad en la vida por el propio desarrollo espiritual*
- *Saber qué hacer para cambiar los hábitos*

- *Cuando tengamos claro Qué, Por Qué y Cómo vamos a lograr ese cambio; es necesario implementar un plan de acción que nos lleve al objetivo*
- *Los componentes esenciales para esta transformación son : Tiempo y el Poder de Persistencia balanceados en unas pocas actividades*
- *Así se mantiene la motivación personal para persistir en la transformación de uno mismo*

Actividades sugeridas para cambiar hábitos

- *Invertir en la Salud del Cuerpo: gimnasia*
- *Invertir en la Salud de la Mente: lectura y meditación*
- *Invertir en Salud del Espíritu: meditación espiritual diaria*
- *Invertir en la Salud de la Sociedad: servicio (anónimo)*

Cambio de Hábitos



Comunicación Organizacional



Comunicación

*Es el proceso de intercambio de información
Y la transmisión de significados.*

■ *Necesidad desde el momento de selección de personal a todos los niveles.*

■ *Es crucial que los candidatos conozcan muy bien cuál es la visión, los objetivos, las principales estrategias, los valores y principios, la historia básica de la firma.*

■ *Porque debe constatarse en el proceso de enganche que los futuros empleados tengan afinidad con lo que pretende la empresa, y con su forma de operar.*



MÓDULO VII. "LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO"

☞ *En la etapa de inducción (proceso de aprendizaje del nuevo empleado en sus primeros meses) es importante explicar con detalle el funcionamiento de la empresa y lo que esperan de su contratación .*

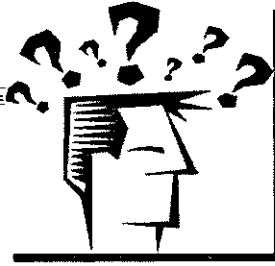
☞ *En algunas firmas se le da tanta importancia a dicha fase que el presidente o gerente mismo le dedica tiempo a describirles a las personas que acaban de llegar en qué consisten los negocios de la empresa, y su modus operandi.*

☞ *En esas oportunidades se aclaran las dudas, se amplía la información y se captan las áreas grises que demandan descripciones que despejen los interrogantes.*



De ahí en adelante la comunicación formal e informal tiene que fluir sin tropiezos, tanto en su calidad como en su cantidad. Todos los miembros de una empresa tienen que saber en mayor o menor grado, según sus responsabilidades cómo va la empresa. No hacerlo crea peligrosas confusiones y distorsiones.

MÓDULO VII. "LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO"



No comunicar bien es muy riesgoso porque pueden crearse en la empresa versiones falsas o incompletas sobre lo que está ocurriendo. Si los empleados no tienen buena información sobre la evolución de las variables claves, siempre aparecen chismes, especulaciones, tergiversaciones que llenan ese vacío. Lo cual por supuesto es muy dañino para el clima laboral y para la gestión eficaz de la compañía.



Hay que tener un cuidado muy especial a la hora de comunicar: debe verificarse que la información que se quiera transmitir llegue a todos los rincones- funciones, niveles, localidades de la empresa. Ocurre mucho que la comunicación no permea a todas partes, o llega fragmentada y tergiversada.

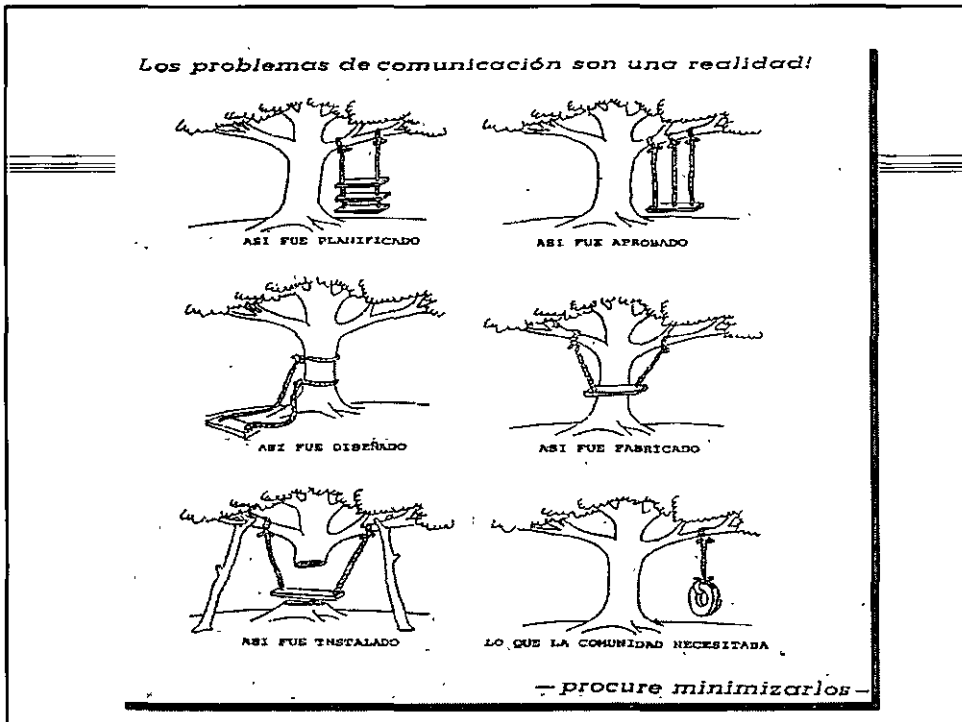
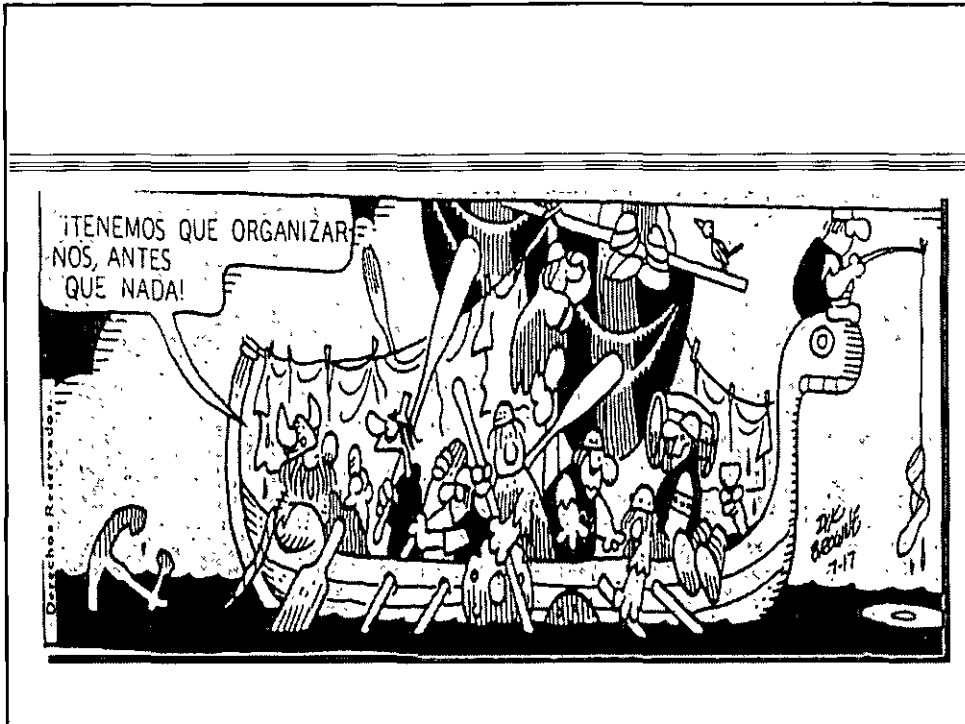
Por último, es de particular importancia comunicar bien en momentos de crisis. Por su naturaleza, las crisis crean angustias y tensiones, que tienen que manejarse con gran esmero. En esas épocas hay que redoblar los esfuerzos comunicativos, es preferible pecar por exceso a hacerlo por defecto.

Comunicar es parte esencial del liderazgo. Comunicar bien no es una pérdida de tiempo ni una tarea menor. Es una forma de optimizar la productividad del más valioso recurso de la firma, su gente!.



- Importante definir los canales de información en la organización y el acto comunicativo.*
- La interacción de los componentes de la organización depende de las comunicaciones.*
- Cada organización tiene su propio proceso de codificación de la información, determinado por las características de las personas que la integran, determina el cómo percibirán e interpretarán la información recibida y su búsqueda de información adicional.*

MÓDULO VII. "LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO"



Comunicación Organizacional

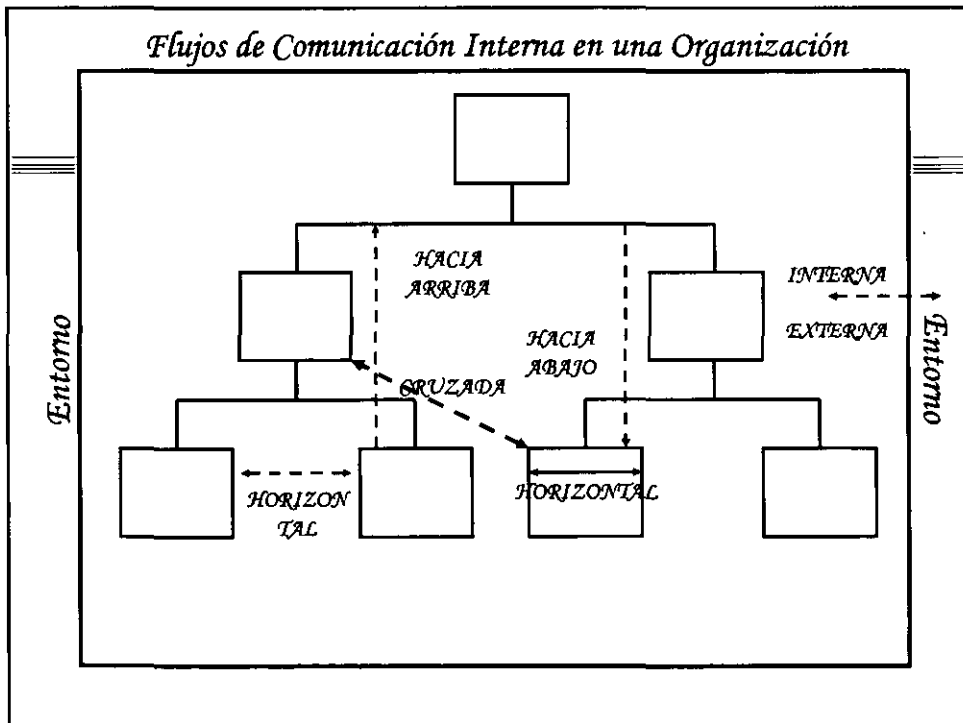
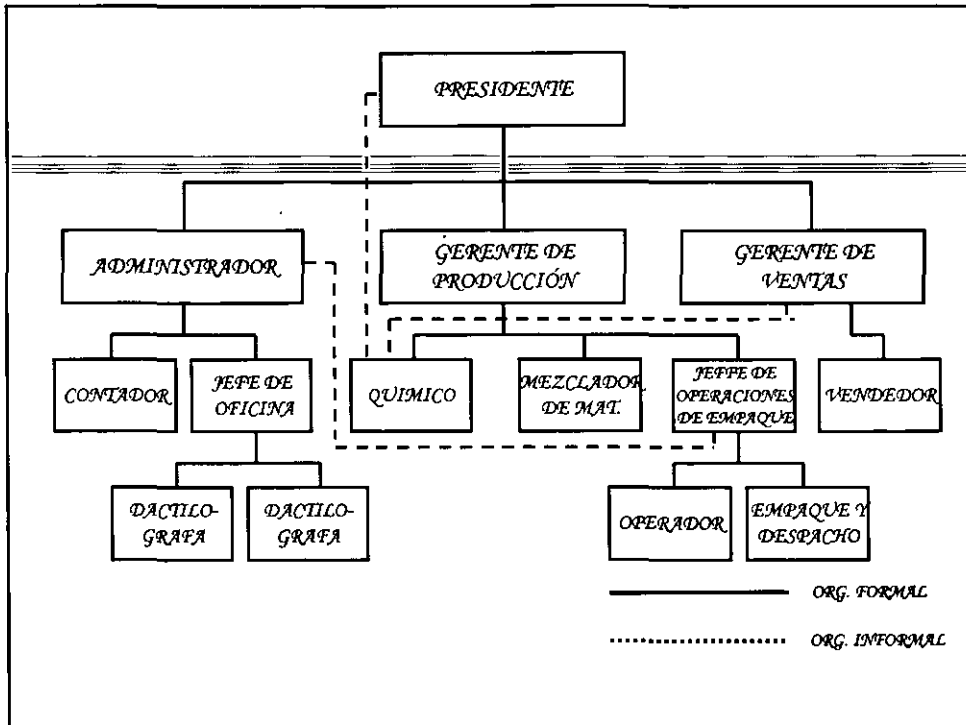
- *Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia el medio ambiente.*
- *Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.*
- *Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.*

- *La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes*

Flujos de la Comunicación

- *Los flujos de la comunicación en una organización se producen a través de redes*
- *Redes Formales: siguen el camino trazado por la relación de los roles definidos en el organigrama*
- *Redes Informales: surgen al interior de la organización, sin planificación y al margen de los conductos oficiales*

MÓDULO VII. "LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO"



Comunicación Descendente

- *Es la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada*
- *La autoridad, la tradición y el prestigio, son evidenciados en las comunicaciones descendentes*
- *Incluye los mensajes que van desde el nivel jerárquico superior hacia los empleados de los niveles subordinados*

Tipos de comunicaciones descendentes

- *Instrucciones laborales (tarea específica)*
- *Exposición razonada de los trabajos (relación con otras tareas de la organización)*
- *Procedimientos y prácticas (políticas, reglas, regulaciones, beneficios etc.)*
- *Feedback (elogio del trabajo individual)*
- *Adoctrinamiento de objetivos (motivar con la "misión y visión, relacionándola con objetivos)*

Problemas del flujo comunicacional descendente

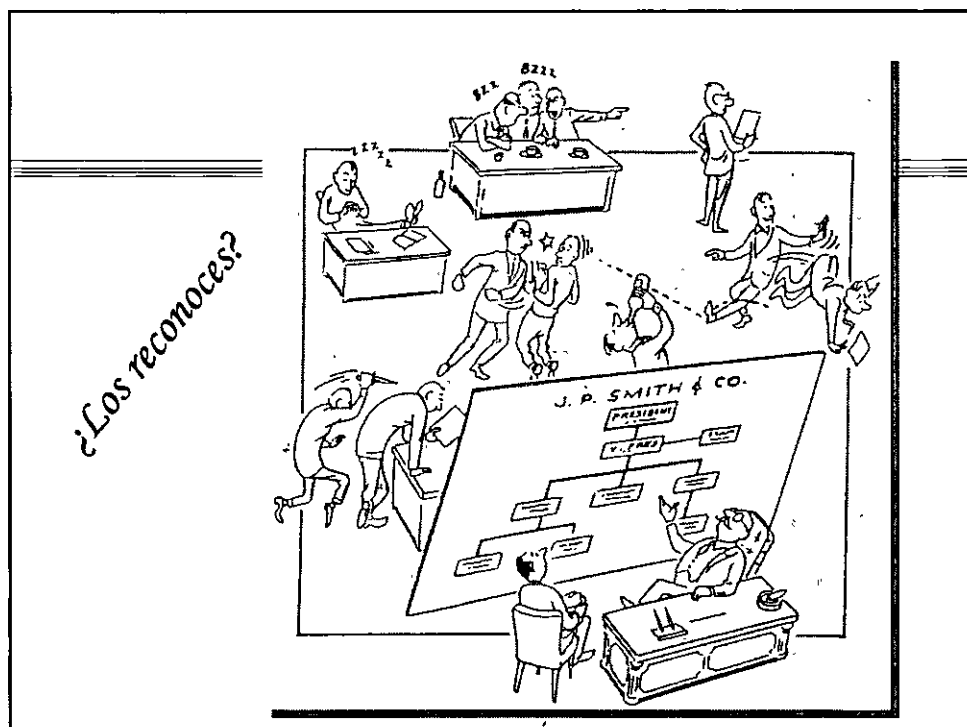
- *Confianza en métodos de difusión que dependen de soporte tecnológico en reemplazo de contactos personales*
- *Sobrecarga de Mensajes. Empleados agobiados terminan desechando la información*
- *Oportunidad de la Información. Sopesar las consecuencias de entregar una determinada información en un momento dado (problemas personales o al interior de los equipos)*
- *Filtración: Exceso de eslabones de la red y desconfianza entre supervisores y empleados, tienden a obstaculizar o mal interpretar la comunicación*

Comunicación Ascendente

- *Fluye desde los subordinados hacia la jefatura (preguntas, sugerencias, plantear problemas)*
- *Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales (buzón de sugerencias, charlas o reuniones de carácter informal y política de puertas abiertas)*

Comunicación Horizontal

- *Intercambio lateral de mensajes*
- *Se da entre personas que se encuentran a un nivel semejante dentro de la organización*
- *Mensajes dicen relación con la tarea o con factores humanos (coordinación, participación en la información, solución de problemas o arreglo de conflictos)*



EL TEMPANO ORGANIZACIONAL

COMPONENTES VISIBLES

LA ORGANIZACIÓN VISIBLE

- * Estructura Organizacional
- * Títulos y descripciones de cargos
- * Poder de autoridad formal
- * Ambito de control y niveles jerárquicos
- * Objetivos estratégicos de la Organización
- * Políticas y prácticas operacionales.
- * Sistema de planificación / información.
- * Políticas y prácticas de personal.
- * Medidas de productividad física y monetaria

Estos componentes son públicamente observables, generalmente son relacionales y cognitivamente derivados y se orientan hacia consideraciones operativas y de tareas.

EL TEMPANO ORGANIZACIONAL

COMPONENTES OCULTOS

LA ORGANIZACIÓN OCULTA

- * Poder emergente y modelos de influencia
- * Opiniones personales de competencia individuales y organizacionales.
- * Modelos de relaciones interpersonales de grupo y decisionales.
- * Normas y sentimientos de grupo de trabajo
- * Percepciones de unión, confianza, apertura, conductas de riesgos.
- * Percepciones de roles individuales y sistemas de valores.
- * Sentimientos, necesidades y deseos emocionales.
- * Relaciones afectivas entre Jefe y Subordinados.
- * Medidas de contabilidad de Recursos Humanos.

Estos componentes están ocultos, generalmente son afectiva y emocionalmente derivados y se orientan hacia el clima general sociológico y de comportamiento.

Redes: Formal- Informal

- *Organización es dinámica y debe reaccionar ante un entorno cambiante*
- *Red formal está basada en el organigrama, suele tener un funcionamiento relativamente estático*
- *Redes informales son flexibles, rápidas y transmiten la información con bastante exactitud*

▪ *Sirve para controlar la conducta de los integrantes del grupo de trabajo*

▪ *Es un intento de parte de un grupo particular dentro del contexto de una gran organización, para controlar las condiciones de su existencia*

▪ *Actúa como un mecanismo para la expresión de las relaciones personales que, generalmente las organizaciones formales no proporcionan.*

P.Selnick

Canales informales de comunicación

- *Canales informales son rápidos*
 - *Poseen un alto grado de selectividad y discriminación*
 - *En general operan principalmente en el lugar de trabajo*
 - *Los sistemas de comunicación formal e informal tienden ambos a ser activos o inactivos*
- *Keith Davis*

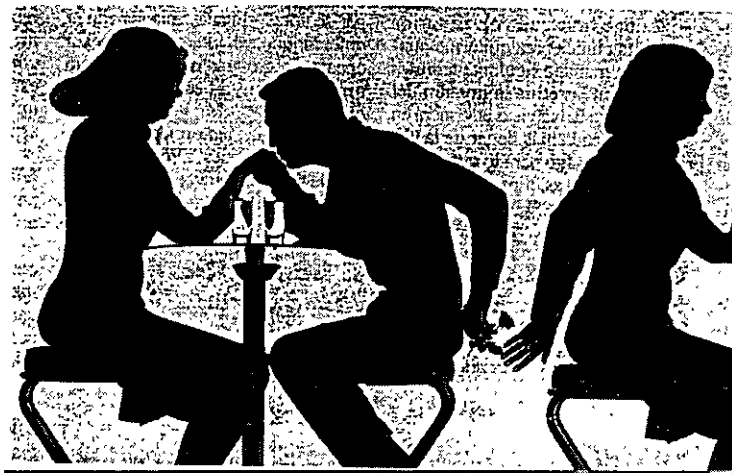
Redes informales

- *son rápidas*
- *contienen mucha información (ej. No te matricules en este curso, he sabido que los exámenes son muy difíciles)*
- *su difusión no sigue una serie en cadena, sino que cada eslabón tiende a formar un "racimo"*
- *como atributo negativo estas redes de difusión son utilizadas a veces para propagar rumores falsos*

El rumor

- *"enunciado ligado a los acontecimientos cotidianos, destinado a ser creído, transmitido de una persona a otra, normalmente de boca en boca, sin que existan datos concretos que permitan establecer su exactitud. (Allport y Postman)*
- *"declaración destinada a ser creída, que se refiere a la actualidad y se difunde sin verificación oficial. (R. Knapp)*
- *un informe o una explicación no verificada que circula de una persona a otra y se refiere a un objeto, acontecimiento o cuestión de interés público. (Peterson y Girst)*
- *"los rumores son noticias improvisadas que resultan de un proceso de discusión colectiva, en cuyo origen hay un acontecimiento importante y ambiguo". (T. Shibutani)*

Comunicación No verbal



Comunicación No verbal

- *Conducta no verbal regula y define el sistema de comunicación (quien habla y qué es apropiado decir)*
- *Conductas no verbales pueden repetir, contradecir, sustituir, complementar acentuar y regular los mensajes verbales*
- *Cuando existe una contradicción entre la conducta verbal y la no verbal, ésta última parece más creíble*

Mensajes No Verbales

- *El Contacto Físico*
 - *La Apariencia*
 - *La Voz*
 - *El Entorno*
 - *El Tiempo*
- *El diseño arquitectónico*
 - *Objetos*

El Contacto Físico

- *Los seres humanos necesitamos tocar y ser tocados*
- *Niño acariciado y tratado con contacto físico estará más feliz y saludable que otros que no son tratados de la misma forma*
- *Tocar: el lenguaje de la piel*
- *La piel es el más antiguo de los órganos sensoriales del cuerpo, y a través de ella el niño recibe sus primeras comunicaciones*
- *Relación madre-hijo (testimonio de cultura "primitiva")*
- *Influencias culturales en las expresiones de afecto (judíos- pueblos anglosajones).*
- *Los saludos: más o menos demostrativos, según sexo, edad y circunstancias sociales en que se dá el saludo (llegadas y despedidas en los aeropuertos)*

La Apariencia

- *Apariencia atractiva, refuerza la credibilidad inicial de individuo*
- *Forma del cuerpo (alto-bajo; gordo-delgado)*
- *Color de la piel*
- *Varones: largo del cabello, uso de adornos (aros), barba, patillas, tinturas de cabello y barba, lentes de contacto de color. Vestimenta (formal-informal).*
- *Mujeres: Peinados, color del cabello, adornos, maquillaje, pestañas y uñas postizas (otros postizos), Vestimenta: largo de falda, tacones.*

*El rostro como indicador de
emociones y sentimientos (Ekman)*

- *Las mejores señales de "felicidad" se encuentran en el área de la parte interior de la cara y en el área de los ojos*
- *Los ojos son los que mejor muestran "tristeza"*
- *El área de los ojos y el área de la parte inferior de la cara nos indican claramente la "sorpresa"*
- *El "enfado" es fácilmente identificable en el área de la parte inferior de la cara y en el área de la frente*
- *El área de la parte inferior de la cara entrega las mejores señales de "repugnancia"*
- *El "miedo" se identifica claramente en el área de los ojos*

Personas buscan contacto visual cuando:

- *Cuando las personas buscan feedback con relación a las reacciones de los demás.*
- *Cuando desean indicar que los canales de comunicación están abiertos*
- *Cuando quieren expresar su necesidad de afiliación o inclusión*
- *Las mujeres participan en un mayor número de contactos visuales que los hombres*
- *Los contactos visuales se incrementan a medida que aumenta la distancia que media entre las personas que se están comunicando*
- *Los contactos visuales también se utilizan para producir ansiedad en otras personas*

Mac Crosby

No se producen contactos visuales

- *Cuando las personas quieren esconder algo relacionado con sus sentimientos íntimos*
- *En las situaciones competitivas, cuando se observa desagrado o tensión o cuando se ha descubierto algún engaño*
- *Cuando las dos partes están muy cerca (físicamente)*
- *Cuando el orador inicia una larga declaración, o cuando los oyentes suponen que la declaración será extensa (y aburrida)*
- *Cuando un individuo desea evitar cualquier contacto social*

La Voz Humana

- *Elementos de la voz: tono, volumen, resonancia, velocidad y ritmo*
- *Falta de fluidez, las pausas y características vocales como reír, bostezar y llorar*
- *Oyentes pueden predecir ciertas características de los oradores: características físicas, rasgos de la personalidad, etnia y educación*
- *Silencios son un atributo expresivo muy útil como índice de la ansiedad*
- *Identificación de jerarquía y credibilidad*

La Proxémica

- *El uso de la distancia es un parámetro de Comunicación no Verbal*

- *1. Distancia íntima (0m hasta 0,45m)*
- *2. Distancia personal (0,45m hasta 1,20m)*
- *3. Distancia Social (1,20m hasta 3,00m)*
- *4. Distancia Pública (3,00m adelante)*
- *Burbuja Personal*

El Entorno

- *Personas con mayor nivel jerárquico:*
 - 1. Disponen de un territorio más amplio*
 - 2. Pueden protegerlo mejor*
 - 3. Invaden frecuentemente el territorio de las personas de niveles jerárquicos inferiores*

- *El tiempo: La persona del nivel superior, puede no ser puntual en el horario*

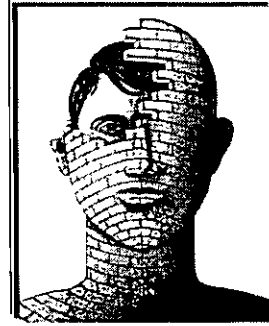
Diseño Arquitectónico

- *Diseño de edificios, habitaciones y mesas, puede ser un factor importante para inhibir o alentar las comunicaciones.*
- *Condiciones estéticas de una habitación se vinculan con ciertas reacciones humanas*
- *En una mesa, los participantes toman asiento de manera tal que puedan ver al líder*
- *Objetos: objetos de arte, muebles, color*
- *Símbolos de jerarquía: estacionamiento privado, alfombra, despacho*

Formación de equipos de alto desempeño

Personalidad

- *Es la suma total de las características de un individuo que hacen de él algo único.*
- *Considera las propiedades del individuo tales como actitudes, necesidades, rasgos, sentimientos y procesos tales como el aprendizaje o la percepción.*
- *Conjunto de características intelectuales, afectivas, físicas, volitivas, etc. de un individuo que le diferencian de otros.*



Tipos de Personalidad

Existen diversas teorías, autores y clasificaciones, que hablan del tema; ésta es una de tantas:

■ *Autoritaria*

■ *Depresiva*

■ *Obsesiva*

■ *Histérica*

■ *Paranoide*

■ *Esquizoide*

■ *Antisocial*

■ *Hipocondríaca*

*Más
comunes
en la
población
mexicana*



Diferencias individuales

Todos, absolutamente todos, percibimos nuestro entorno por medio de los sentidos.

Visual Auditivo Gustativo Olfativo Kinestésico



Grupo de Trabajo

- ❑ *Conjunto de personas que se interrelacionan entre sí, durante un período de tiempo.*
- ❑ *Tienen objetivos e intereses dispersos dentro de un marco de normas y valores.*
- ❑ *No hay una necesidad de pertenencia.*
- ❑ *No existe necesidad de incrementar su desempeño.*
- ❑ *Están dirigidos por una autoridad formal.*



Características del Grupo de Trabajo

- *Trabajan independientemente.*
- *Se concentran en si mismos.*
- *No están involucrados en planificar los objetivos.*
- *Su enfoque es simplemente de un empleado.*
- *Las opiniones o desacuerdos se consideran como disidentes o separatistas.*

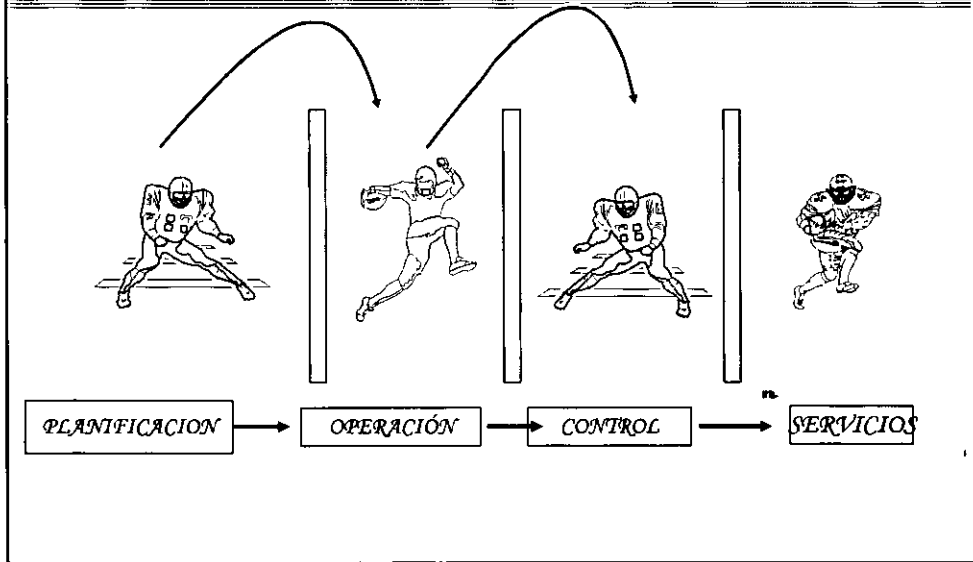


Características del Grupo de Trabajo

- *Se tiene tanto cuidado con lo que se dice que es imposible entenderse.*
- *Se pueden capacitar, pero están limitados para aplicarlo al trabajo, por su jefe o compañeros.*
- *No se alientan las sugerencias.*

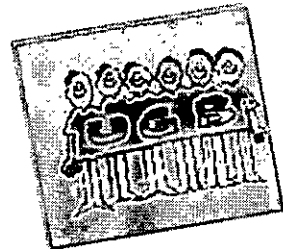


Esfuerzos en equipo vs Esfuerzos en grupo



Equipo de Trabajo

- ❑ Grupo de personas, con habilidades complementarias.
- ❑ Comprometidas con un objetivo y con un conjunto de metas en común.
- ❑ Miembros unidos para trabajar a fin de lograr sus metas.
- ❑ Cada uno es responsable de los resultados.
- ❑ Rigen su conducta con base en una serie de normas y valores compartidos.



Características del Equipo de trabajo

- *Los integrantes reconocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y de equipo se alcanzan mejor.*
- *No se pierde el tiempo discutiendo sobre territorios o tratando de lograr ventajas personales a costa de los demás.*
- *Los integrantes tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y unidad porque están comprometidos con los objetivos.*

Características del Equipo de trabajo

- *Todos contribuyen al éxito, aplicando sus talentos y conocimientos a los objetivos del equipo.*
- *Los integrantes trabajan en un ambiente de confianza.*
- *Se practica la comunicación franca y honesta.*
- *Se esfuerzan por comprender y respetar el punto de vista de los demás.*



Características del Equipo de trabajo

■ Se les alienta para que desarrollen sus habilidades y apliquen lo aprendido.

■ Reciben el respaldo del equipo.

■ Se reconoce el conflicto como un aspecto normal de la interacción humana.

■ Se les alienta para que expresen sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos, las preguntas son bienvenidas.



Características del Equipo de trabajo

■ Se ve como una oportunidad, para obtener nuevas ideas y fomentar la creatividad.

■ Se trabaja para resolver el conflicto en forma rápida y constructiva.

■ Los resultados positivos y no la conformidad son el objetivo.



Beneficios de Trabajar en Equipo

- *Multiplica las posibilidades de generar conocimientos nuevos y estimula el aprendizaje.*
- *Mejora la planeación, coordinación y organización de tareas.*
- *Responsabiliza a los integrantes sobre sus procesos de trabajo.*
- *Genera decisiones dirigidas a la solución de problemas de la organización.*

Beneficios de Trabajar en Equipo



- *Permite el desarrollo de los miembros de la organización al poder aportar ideas innovadoras.*
- *Tener una tarea clara y mejora en el desempeño de actividades.*
- *Mayor satisfacción en el área laboral*

Etapas del Desarrollo del Grupo



Etapas del Desarrollo del Grupo

1. *Formación*
2. *Tormenta*
3. *Norma*
4. *Desempeño*
5. *Culminación*

Etapa de Formación

- *Pasan del status individual al de Miembro del equipo.*
- *Descubren las conductas aceptables para el equipo.*
- *Los líderes deben lograr que los miembros se familiaricen (rompimiento del hielo).*
- *Supervisar estrechamente al equipo, proporcionar dirección.*



Etapa de Tormenta

- *Los miembros del equipo expresan su individualidad y resistencia para el trabajo de equipo a través de la hostilidad, los celos y la apatía.*
- *El líder debe enfatizar en los puntos de acuerdo.*



Etapa de Norma

- *Los miembros del equipo se aceptan.*
- *Establecen sus normas y papeles.*
- *El líder adquiere más responsabilidad y debe fomentar la participación de todos los miembros del equipo.*



Etapa de Desempeño

- *El equipo es capaz de diagnosticar y resolver problemas, así como de tomar decisiones.*
- *Se logra mayor productividad.*
- *Se requiere menor apoyo por parte del líder.*



Etapa de Culminación

■ *El equipo concluye la tarea.*



■ *Satisfacción por la experiencia, el proceso o los resultados*

■ *El líder debe apoyar para desintegrar al equipo.*



COMPROMISO



RESPONSABILIDAD



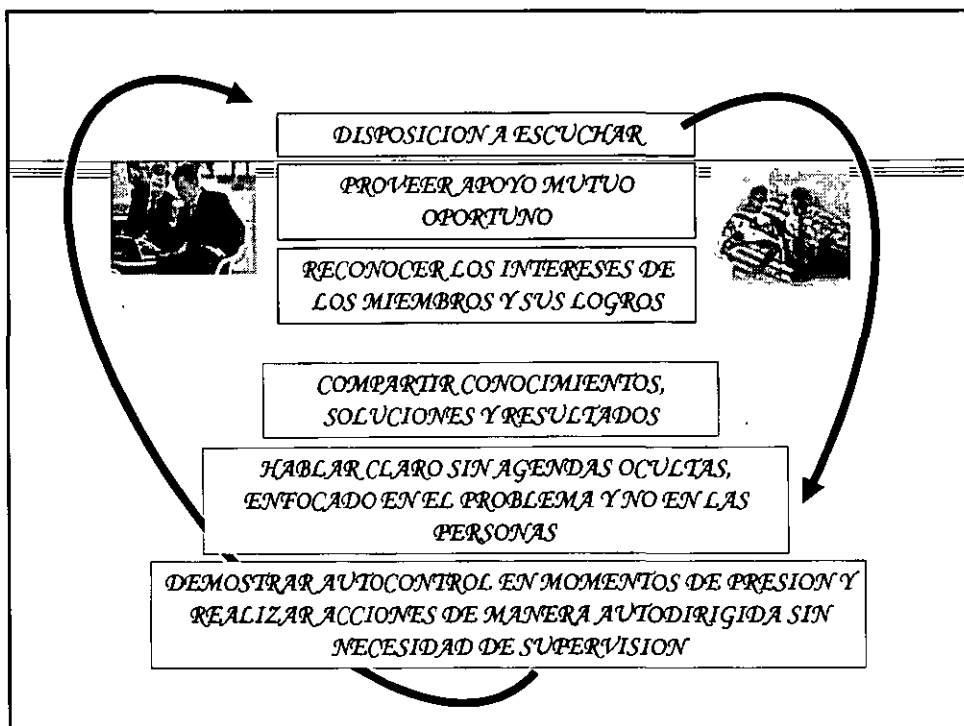
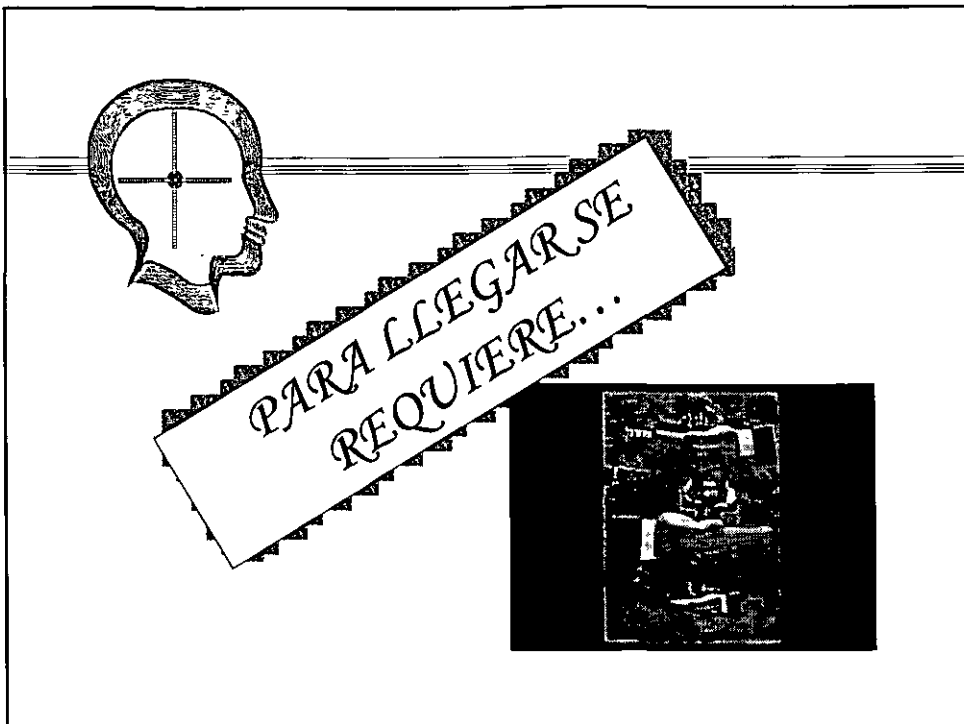
NORMAS Y VALORES
COMPARTIDOS.



HABILIDADES
COMPLEMENTARIAS



RESULTADOS ESPECIFICOS Y
CONCRETOS



POR LO TANTO...

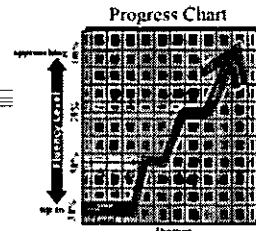


"SE REQUIERE DE GENTE MUY
SEGURA DE SI MISMA,
DISPUESTA A ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD
POR LAS ACCIONES QUE REALIZA

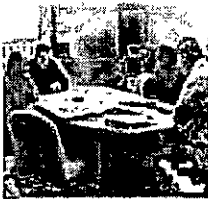
Y POR LOS RESULTADOS QUE PRODUCE!!!!



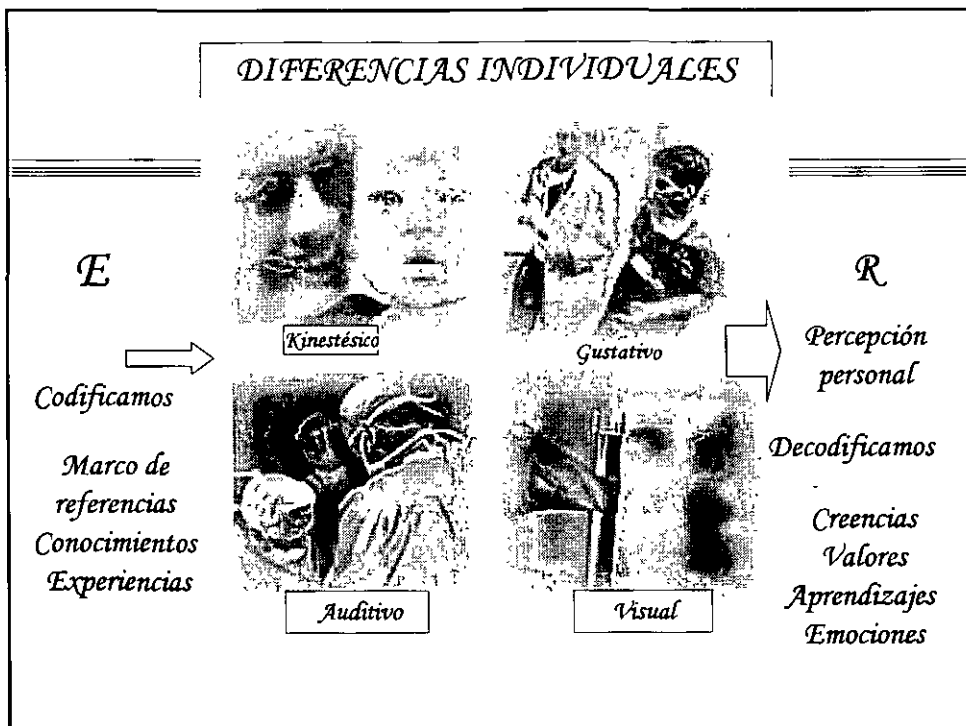
QUE SABE PEDIR AYUDA SIN
COMPLEJOS CUANDO SE NECESITA Y
QUE...



ADEMAS SE INVOLUCRA EN TAREAS
PARA FORTALECER EL EQUIPO...



AUNQUE NO SEAN DE SU
RESPONSABILIDAD"

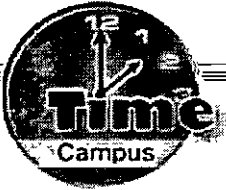





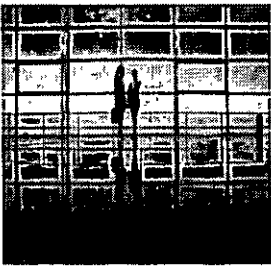

"Trabajar en equipo es difícil ya que se requiere de madurez, pero se necesita de mucho más madurez para aceptar que el éxito de un hombre no depende de él solo".



" Para tener éxito en un esfuerzo orientado a mejorar la calidad, se requiere de dos cosas:



Pasión y *Sistema,*



Psicología Organizacional

La Psicología Organizacional es una disciplina que se desarrollo ampliamente en las últimas décadas con un enfoque interdisciplinario, en virtud de la problemática del manejo de los recursos humanos.

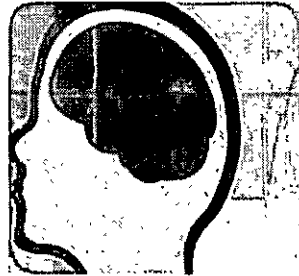


Además de ocuparse de aspectos tales como: reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, incentivos, condiciones de trabajo, la Psicología Organizacional también abarca el estudio y análisis del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

En la actualidad, el factor humano es reconocido como el más importante y decisivo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Prácticamente no existen áreas de especialización en las organizaciones en las que no intervengan los procesos humanos y las relaciones interpersonales.

Esto hace especialmente relevante la necesidad de contar con expertos en comportamiento organizacional y sus implicaciones psicológicas a nivel grupal e individual.



La Psicología Organizacional es una rama de la psicología y nos permite:

- *Analizar problemáticas que se presentan en las instituciones.*
- *Revisar formas de conducción y liderazgo.*
- *Reconocer mecanismos de comunicación formal e informal.*
- *Determinar niveles de patología en los vínculos.*
- *Descubrir el entramado social.*
- *Estudiar la especificación de los roles.*



- *Analizar la atmósfera institucional.*
- *Descifrar el sufrimiento y los indicadores de psicopatología narcisista dentro de una institución.*
- *Describir los síntomas de génesis paranoide dentro de una institución.*
- *Develar los rituales colectivos asumidos.*
- *Demostrar los niveles de destructividad dentro de las instituciones.*

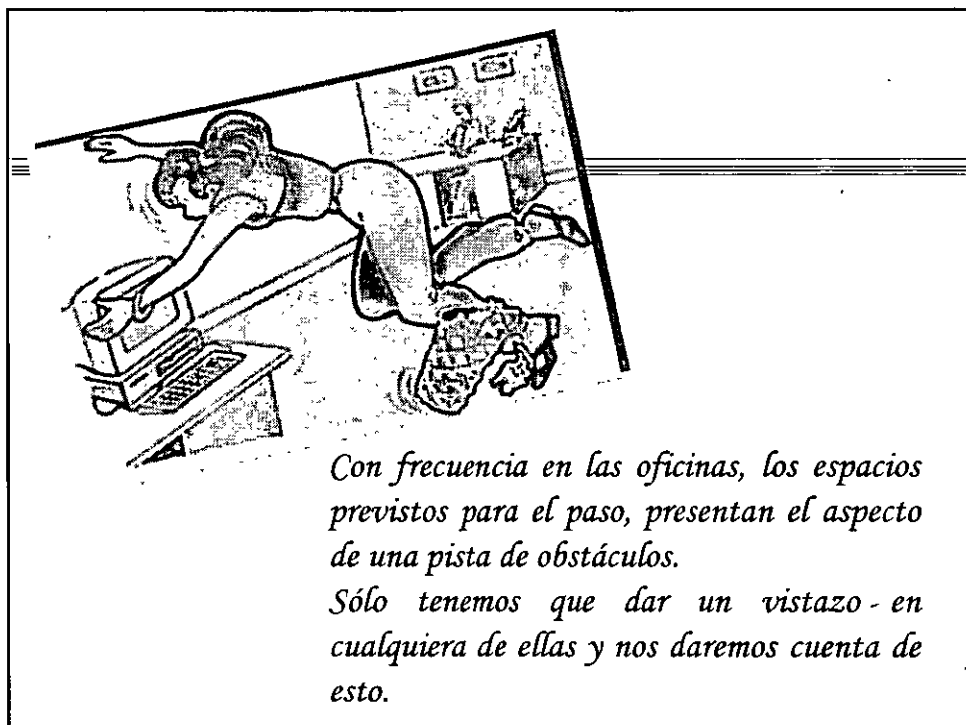
El psicólogo organizacional desarrolla sus funciones como agente interno o externo a la institución de que se trate. Pero siempre tiene que tener presente que sus acciones buscan mejorar el funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta el potencial humano con que cuenta.

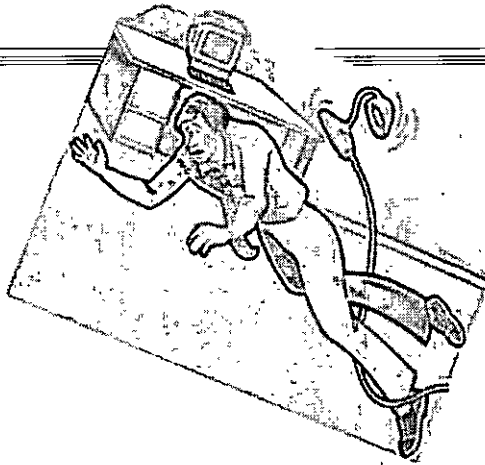


Las áreas de especialidad en las que se puede desarrollar un Psicólogo Organizacional son:

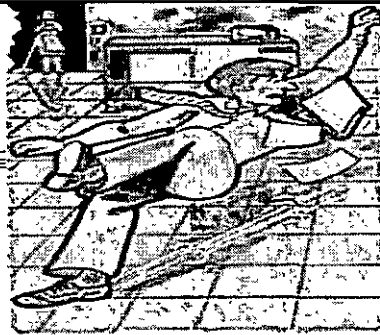
- 1. Administración del talento humano.*
- 2. Relaciones laborales.*
- 3. Calidad total y desarrollo organizacional.*
- 4. Desarrollo de los recursos humanos.*
- 5. Comportamiento organizacional.*
- 6. Mercadotecnia.*

Prevención y salud en el trabajo





Los obstáculos, de cualquier clase, son fuentes de accidentes.



Muchos suelos de oficinas son demasiado resbaladizos. El encerado de pisos de mármol, piedra artificial o plástico es incorrecto. Estos suelos no absorben las ceras ni grasas, dando lugar a superficies deslizantes. Por este motivo tendremos cuidado cuando andemos sobre suelos de este tipo, procurando usar calzado con suela de goma, aunque lo ideal sería equipar los lugares de trabajo con suelos antideslizantes.

Riesgos en el sector de oficinas.

- *Riesgos generales.*

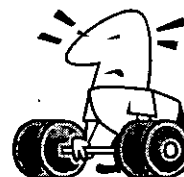
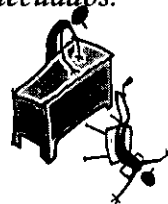


- *Riesgos específicos.*



Riesgos generales.

- *Riesgo eléctrico: revisar periódicamente los enchufes.*
- *Caídas; evitar acopio de material en lugares inadecuados. Prestar atención a los cables.*
- *Manipulación de cargas.*
 - *Situar el peso cerca del cuerpo.*
 - *Mantener la espalda recta.*
 - *No doblar la espalda mientras se levanta la carga.*
 - *Usar los músculos de los brazos, piernas y muslos.*
- *Incendios.*



Riesgos específicos.

- *Riesgos relacionados con las condiciones ambientales.*



- *Riesgos relacionados con tu puesto de trabajo.*

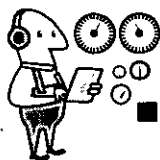


Riesgos ambientales.



- *Temperatura del aire.*

- *Humedad del aire.*



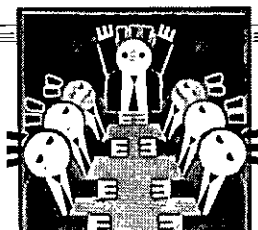
- *Ruido.*

- *Iluminación.*



Riesgos en tu puesto de trabajo.

■ *Riesgos psicosociales.*



■ *Riesgos en el diseño del puesto de trabajo.*



Riesgos psicosociales.

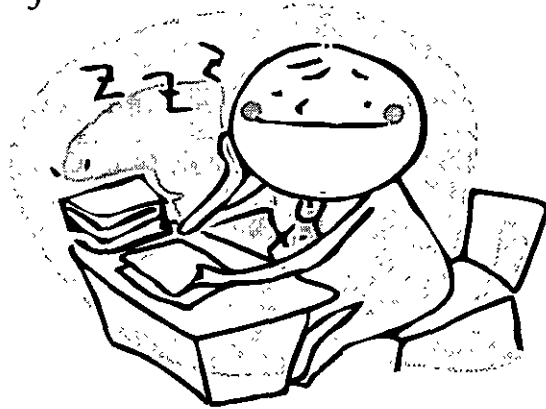
Evitar:

- *Sobrecarga vs subcarga.*
- *Falta de pausas.*
- *Jornadas excesivamente largas.*
- *Repetitividad / monotonía = insatisfacción.*
- *Aislamiento.*
- *Trabajos a turnos.*



Riesgos en el diseño del puesto de trabajo.

- *La mesa de trabajo.*
- *La silla.*
- *El ordenador.*
- *La postura.*
 - *Brazos.*
 - *Espalda.*
 - *Pies.*



La mesa de trabajo.



- *Superficie de la mesa poco reflectante.*
- *Espacio suficiente para permitir una posición cómoda que permita movimientos de trabajo y cambios de postura.*
- *El portadocumentos, ha de ser estable y regulable, que reduzca los movimientos incómodos de cabeza y ojos.*

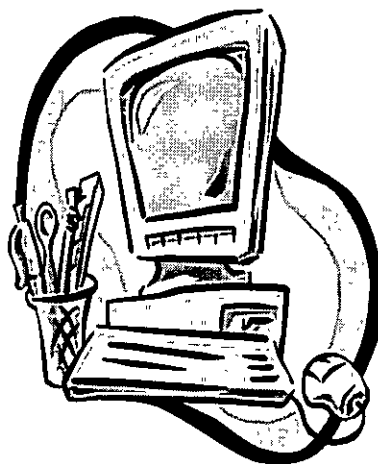
La silla.

- *Ajustable, de fácil manejo.*
- *Respaldo con una suave prominencia para dar apoyo a la zona lumbar.*
- *Profundidad ha de ser regulable, para que el borde del asiento no presione la parte posterior de las piernas.*
- *Recomendable las sillas de 5 ruedas con cierta resistencia.*
- *Sin reposabrazos.*

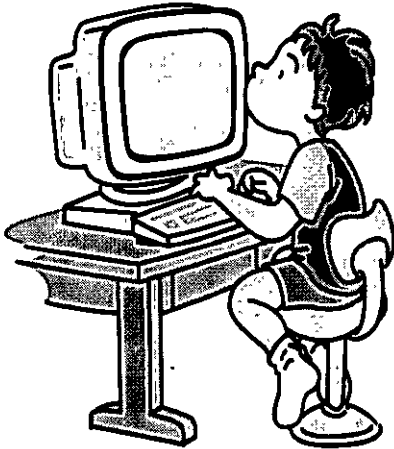


El ordenador.

- *Pantalla.*
 - *Distancia entre ojos y pantalla no debe ser nunca menor a 40cm.*
 - *Debe colocarse de manera que su área útil pueda ser vista en un ángulo de 60° bajo la horizontal.*
 - *Aconsejable frente al usuario.*
- *Teclado.*
 - *Permitir, brazos verticales y antebrazos horizontales, formando ángulo recto.*
 - *Manos relajadas.*



La postura.



- *Brazos, apoyados en la mesa.*
- *Espalda, recta apoyada en el respaldo de la silla.*
- *Piernas; muslos horizontales en ángulo recto, sin cruzar. Pies en ángulo recto respecto de la pierna.*

La Salud y la Seguridad en el Trabajo

Puntos que hay que recordar

3. *Unas condiciones de trabajo insanas o inseguras pueden darse en cualquier parte, tanto si el lugar de trabajo es un recinto cerrado como si está al aire libre.*
4. *Unas malas condiciones laborales pueden influir en el entorno en que viven los trabajadores, lo cual quiere decir que los trabajadores, sus familias, otras personas de la comunidad y el entorno físico que rodea al lugar de trabajo pueden correr riesgo de verse expuestos a los riesgos que hay en el lugar de trabajo.*

La Salud y la Seguridad en el Trabajo

Puntos que hay que recordar

1. *La Salud y la Seguridad Laborales abarcan el bienestar social, mental y físico de los trabajadores sea cual fuere su ocupación.*
2. *Las malas condiciones de trabajo pueden influir en la salud y la seguridad de los trabajadores.*

La Salud y la Seguridad en el Trabajo

Puntos que hay que recordar

5. *Los empleadores tienen la responsabilidad moral, y a menudo jurídica de proteger a sus trabajadores.*
6. *En todo el mundo son frecuentes los accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo, que a menudo tienen múltiples consecuencias negativas directas e indirectas para los trabajadores y sus familias. Un solo accidente o una mera enfermedad puede acarrear enormes pérdidas para los trabajadores y empleadores.*

La Salud y la Seguridad en el Trabajo

Puntos que hay que recordar

- 7. Unos programas eficaces de salud y seguridad en el lugar de trabajo pueden ayudar a salvar vidas de trabajadores al disminuir sus riesgos y sus consecuencias.*

Los programas eficaces también pueden tener consecuencias positivas en la moral y la productividad de los trabajadores y ahorrar mucho dinero a los empleadores.

*Puntos que hay que recordar acerca de la
amplitud del problema en el mundo*

- 1. Al año se producen como mínima 120 millones de accidentes laborales en el mundo, de los que por lo menos 200 mil son mortales.*
- 2. En los países en desarrollo se producen más accidentes mortales que en los países industrializados, lo que aumenta la necesidad de programas en salud y seguridad centrados en la prevención.*
- 3. Desde hace muchos años se conocen algunas enfermedades profesionales que afectan a los trabajadores de distintas maneras. Esas enfermedades todavía son un problema en todas las partes del mundo.*

*Puntos que hay que recordar acerca de la
amplitud del problema en el mundo*

4. *El número de enfermedades relacionadas con el trabajo existentes en los países en desarrollo es mucho más elevado que las cifras que se comunican.*
5. *Tanto en los países en desarrollo como en los países industrializados aumentan los números de casos y tipos de enfermedades laborales.*
6. *A menudo es difícil determinar las causas de los accidentes y enfermedades laborales.*

*Puntos que hay que recordar a propósito de los
distintos riesgos.*

1. *En casi todos los lugares de trabajo se pueden encontrar un número ilimitado de riesgos, que van desde las condiciones de trabajo inseguras evidentes e insidiosas a riesgos menos patentes.*
2. *A menudo los riesgos son inherentes al lugar del trabajo y, por consiguiente, los sindicatos deben velar por que se supriman, en lugar de forzarse en que los trabajadores se adapten a unas condiciones laborales inseguras.*

Puntos que hay que recordar a propósito de los distintos riesgos.

- 3. La prevención de accidentes y enfermedades más eficaz se inicia cuando los procedimientos de trabajo se hallan todavía en la fase de concesión, cuando se pueden implantar condiciones de seguridad en los procedimientos de trabajo.*

Puntos que hay que recordar acerca de la importancia del compromiso de la dirección

- 1. Un compromiso firme de la dirección y una activa participación de los trabajadores son elementos necesarios para un programa de salud y seguridad en el lugar de trabajo que de buenos resultados.*
- 2. Una dirección eficaz aborda todos los riesgos relacionados con el trabajo, no solo los mencionados en los reglamentos oficiales, y se comunica con los trabajadores.*

Puntos que hay que recordar acerca de la importancia de la formación

Un programa exhaustivo de formación en salud y seguridad en cada lugar de trabajo, además de otros beneficios más evidentes, ayuda a los trabajadores a reconocer los signos – síntomas tempranos de posibles enfermedades profesionales antes de que se conviertan en crónicas; a evaluar su entorno laboral; y a insistir en que la dirección efectúe cambios antes de que surjan condiciones peligrosas.

Organización Internacional del Trabajo

Riesgos Psicosociales:

“las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, y las condiciones de su organización por una parte, y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y experiencias todo lo cual, a través de percepciones y experiencias que pueden influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo.”

*Factores que contribuyen a explicar la
emergencia de los riesgos psicosociales:*

- *Cambios en la forma de trabajo.*
- *Hablamos de riesgos que se asocian más a la actividad propia del mercado laboral actual.*

Estrés Laboral

“El estrés en el trabajo es un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación”. (Comisión Europea, 2000).

*Medidas Preventivas. Estrés
Laboral.*

- *Identificación de los riesgos o desencadenantes del estrés.*
- *Analizar el impacto de tales estresores en los trabajadores.*
- *Identificación de las medidas preventivas a adoptar.*
- *Evaluación de seguimiento.*
- *Registro de resultados derivados de la actuación.*

Burnout. Estar quemado

Se trata de un estado al que llega una persona como consecuencia del estrés.

Una respuesta, principalmente emocional, siendo los factores laborales y organizacionales los antecedentes y condicionantes.

Burnout

Tres dimensiones

■ *Agotamiento emocional:* Cansancio y fatiga que puede manifestarse física y psíquicamente. Es la sensación de no poder dar más de sí mismo a los demás.

■ *Despersonalización:* Es el desarrollo de sentimientos, actitudes y respuestas negativas, distantes y frías hacia las personas.

■ *Bajo logro personal:* Surge cuando se verifica que las demandas que se hacen, exceden las capacidades para atenderlas de forma competente.

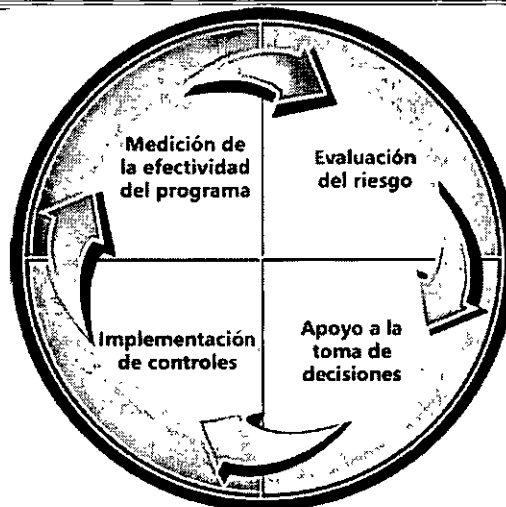
Mobbing

“Una situación en la que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema de forma sistemática y recurrente, durante un periodo de tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona acabe abandonando el lugar de trabajo”.

Mobbing

Frente al Mobbing la empresa debe:

- ▣ *Evaluar los riesgos psicosociales*
- ▣ *Corregir las deficiencias en la organización del trabajo*
- ▣ *Fomentar el apoyo entre los trabajadores frente a la competitividad*
- ▣ *Fomentar la definición de puestos de trabajo*
- ▣ *Dar la información necesaria y a tiempo para realizar el trabajo*
- ▣ *Garantizar el respeto y el trato justo*
- ▣ *Llevar los casos de acoso al Comité de Seguridad y Salud y/o negociar con la dirección el cambio de condiciones de trabajo*
- ▣ *Campanñas informativas sobre qué es el acoso*
- ▣ *Políticas de actuación frente a conductas de acoso.*



Gracias por su atención

Lic. Margarita González Anaya

mag_gonz2003@yahoo.com.mx

margarita.gonzalezan@imss.gob.mx