

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Vicerrectoría Académica del Sistema Tecnológico de Monterrey

LIDERAZGO

Instructor: Ing. Arturo Saúl González Berlanga, M.D.O.

Abril – mayo 2002

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES PARA PERSONAL DE APOYO

CURRÍCULUM INSTRUCTOR

ESTUDIOS

Diplomado en Logística y Comercio Internacional

I.T.E.S.M.
Monterrey N.L.
1999 - 2000

Licenciado en Ciencias Religiosas

Universidad de Navarra.
Pamplona, Na. España.
De 1993 a 1996.

Maestría en Desarrollo Organizacional

Universidad de Monterrey.
Monterrey, N. L.
De 1991 a 1993.

Licenciado en Filosofía

Seminario Mayor
Arquidiocesano de Monterrey.
Monterrey, N. L.
De 1989 a 1991.

Curso de Humanidades

Seminario Menor
Arquidiocesano de Monterrey.
Monterrey, N. L.
De 1988 a 1989.

Ingeniero Bioquímico

Instituto Tecnológico y de
Estudios Superiores de
Monterrey.
Guaymas, Son.
De 1979 a 1983.

CONSULTORIAS CAPACITACION

Moto Centro Monterrey, S.A.C.V. 1992-2000

**(ACTUALMENTE) Gerente
Administrativo.**

Consultoría en Desarrollo
Organizacional. Descripción
de puestos. Planeación
estratégica. Capacitación
general y de valores.

Red Central Foams, S.A. de C.V. 1999-2000

Desarrollo de Identidad
Organizacional.
Planeación Estratégica.
Planeación y Desarrollo de
Equipos Altamente Efectivos
(Manufactura Celular).
Capacitación en Liderazgo y
Trabajo en Equipo.

Grupos y Convenciones Internacionales. 1999-2000

Consultoría en Desarrollo
Organizacional

T.J. Tours, Can Cun 2000

Desarrollo de Identidad
organizacional y
Planeación Estratégica.

Travel College Services, Mexico D.F. 2000

Desarrollo de Identidad,
Planeación estratégica y
Consultoría diversa.

Teknos. S.A. 1999

Desarrollo de Identidad
Organizacional y
Planeación Estratégica.

Master Lock Company. 1998 -1999

Asesoría en manufactura
celular, capacitación
manufactura celular,
seminario de valores.

Pantalones Monrey. 1999

Consultoría en Desarrollo
Organizacional. Planeación
estratégica.

Movequip S.A. de C.V. 1999

Consultoría en Planeación
Estratégica y Organización
Administrativa.

Diel de México S.A. de C.V. 1999

Consultoría en Identidad
Organizacional y
Planeación Estratégica.

Bebidas Mundiales S. A. (Coca Cola) 1991 - 1993

Programas de Capacitación y
Valores Humanos.

VARIOS

**I.T.E.S.M., Campus
Monterrey. 1999-2000
(ACTUALMENTE)
Maestro de Cátedra Curso
Sello Liderazgo.**

Universidad de Monterrey. 1987 - 1988

Maestro de Química, nivel
Bachiller.

GOBE División Alimentos. 1984 - 1988

Negocio propio de procesado
de alimentos congelados y
cereales.

Sistema Estatal de Agua Potable del Edo. de Nuevo León. 1986 - 1988

Ingeniero de proyectos en
plantas de tratamiento de
aguas residuales.

Fábricas Monterrey S. A. Planta Ensenada B.C. 1983 - 1984

Ingeniero de Proyectos.

OBJETIVO GENERAL:

Revisar las principales teorías que explican el Liderazgo, construir y redefinir, mediante reflexiones personales y grupales, el modelo propio de Liderazgo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) **Introducción a Liderazgo.** Dar una introducción al curso, metodología, dinámica y material en torno a Liderazgo. **Autobiografía.** Proporcionar al participante una metodología útil y práctica con la cual pueda elaborar un diagnóstico personal con el fin de que tenga una base sólida o plataforma de cambios positivos en el desarrollo de sus metas o propósitos que se elaborará a final del curso.
- 2) **Modelos de Liderazgo.** Dar a conocer a los participantes distintos componentes que conforman los modelos de Liderazgo que presentan distintos autores, con el fin de que tengan material suficiente para tomar los elementos necesarios para poder elaborar un modelo personal.
- 3) **Elaboración de un Modelo Personal de Liderazgo.** Proporcionar a los participantes una metodología práctica con la cual a partir del material revisado hasta esta sesión elaboren una propuesta de cambios positivos relacionados con el ejercicio de su propio Liderazgo actual y lo puedan proyectar en su medio ambiente.

CONTENIDO:

I. INTRODUCCIÓN AL CURSO.

- Introducción al curso.
- Metodología y dinámica del curso.
- Datos sobre el material del curso.

II. INTRODUCCIÓN A LIDERAZGO.

1. Retratos de Líderes.
2. Algunas características de un Líder.
3. Algunos estilos de Líderes.
4. Distintas definiciones de Liderazgo.
5. **Actividad:** Responsabilidades de un Líder.

III. AUTOBIOGRAFIA.

6. Cuadro de relacionabilidad.
7. Rueda de la vida.
8. Fortalezas y áreas de oportunidad.
9. **Actividad:** Ubicación Personal.

IV.- HABILIDADES DE LIDERAZGO.

10. Teoría sobre el “Bien común”.
11. Proceso y tareas en un grupo.
12. Ética y coherencia de vida del Líder.
13. Papel de los hábitos (virtudes y vicios) en el Liderazgo.
14. Virtudes principales en el ejercicio del Liderazgo.
15. **Actividad:** Evaluación personal.

V.- ELABORACIÓN DE UN MODELO PERSONAL DE LIDERAZGO.

16. Paradigmas y cambios.
17. Necesidades personales.
18. **Actividad de acreditación:** Metas personales.

IV. EJERCICIOS

1. - Cuadro de relacionabilidad.
2. - Rueda de la vida.
3. - Análisis de fortalezas y áreas de oportunidad.
4. - Evaluación personal de Liderazgo.
5. - Ejercicio de autoevaluación.
6. - Ejercicio sobre motivaciones.
7. - Círculo de preocupación e influencia.
8. - Análisis sobre paradigmas y cambios.
9. - Análisis de mis necesidades.
10. - Metas y acciones.

V. BIBLIOGRAFÍA

I. INTRODUCCIÓN AL CURSO

El curso de Liderazgo tiene como objetivo general dar los puntos básicos que conforman el Liderazgo y el manejo de grupos de una forma efectiva al participante, al mismo tiempo proporcionar una metodología sencilla y útil con la cual el participante realice un diagnóstico situacional individual y a partir de éste una proyección hacia el futuro de cara a un cambio positivo.

El tema de Liderazgo es amplio y los modelos con los que nos topamos a la hora de estudiar el Liderazgo son variados. El estudio de los distintos modelos nos da una idea clara de lo que es el Liderazgo y la forma de ejercerse.

Ante la pregunta, **¿existe un modelo a seguir para convertirse en Líder?**, la respuesta que doy es la siguiente: Liderar es un arte, y no existe una receta a seguir. Pero podemos comenzar por decir que Liderar es una virtud y por lo tanto, existe una forma de estudiar el Liderazgo, enfocándolo desde el punto de vista axiológico, es decir, desde el punto de vista de valores y virtudes. En otras palabras, no existe un modelo que abarque al 100% el tema de Liderazgo sino que todos los existentes se complementan.

En el curso más que un modelo veremos algunas de las características que a mi juicio son importantes debe de tener un Líder. El enfoque que utilizo es un enfoque de valores. No pretendo agotar todo el tema posible, sino que pretendo proporcionar lo necesario para tener una idea de las actitudes, actividades, enfoques, responsabilidades y habilidades que debe tener un Líder.

¿Un Líder nace o se hace? Buena pregunta. Definitivamente el carácter, la fortaleza, la personalidad y otras características del individuo determinan la capacidad para liderar un grupo. La herencia genética juega un papel muy importante en cada uno de nosotros, pero esto nos lleva a pensar que no podemos caer dentro de nuestra forma de pensar en un determinismo genético, en el cual, unos nacen Líderes y otros no. Los que no nacieron siendo Líderes se pueden hacer.

Aunque la herencia biológica tiene un papel importante en la determinación de la personalidad, la experiencia marca que el liderar no deja de ser un hábito y, por tanto, un comportamiento aprendido y que se debe encauzar, fomentar y procurar.

El curso no toma en cuenta el aspecto genético, sino que se enfoca hacia el comportamiento aprendido con el fin de que cada persona independientemente si tiene “madera” de Líder o no, pueda mejorar a partir de su condición actual.

Por último, antes de pasar al siguiente punto, invito al participante a tomar el curso como lo que en realidad es, una metodología que pretende ser una herramienta para que en su vida diaria sea mejor desde el punto de vista manejo de grupos, ya sean familiares, organizacionales o sociales.

La metodología o dinámica del curso pretende ser sencilla. Se proporciona teoría y se proporcionan ejercicios con los cuales aterrizar esa misma teoría y aplicarlos a la vida del participante. El material tiene algunos espacios en blanco con fines pedagógicos. Se

espera que el participante vaya llenando esos espacios conforme lo considere prudente y según la explicación del facilitador.

El curso consta de tres partes:

La primera sesión pretende dar al participante una noción a manera de introducción de lo que es Liderazgo y un material con el cual el participante puede elaborar un esquema sobre su situación personal en torno a Liderazgo en el medio ambiente donde se desenvuelve. Este material será utilizado en la tercera sesión.

La segunda sesión pretende mostrar las características, hábitos y disposiciones que usualmente manejan los Líderes y una metodología para una evaluación personal. Esta evaluación será utilizada en la tercera sesión.

La tercera sesión pretende aterrizar lo visto anteriormente en la elaboración de un modelo personal de Liderazgo y en la proyección de lo aprendido a la vida diaria del participante.

A lo largo del curso se realizarán distintos ejercicios, los cuales están incluidos en el material proporcionado.

Pido al participante sinceridad ante sí mismo, sobre todo a la hora de su auto evaluación, con el fin de que el esfuerzo que realizamos cada uno de los que participamos en este proyecto sea de provecho partiendo de la base que eso es lo que esperamos.

Mi invitación es a que tome cada uno de los participantes este material elaborado con gusto y con la intención de compartir conmigo algo que me parece sumamente emocionante y útil, y que con éste mismo, cada uno haga un esfuerzo para sacar provecho y así colaborar en el proceso de mejora continua que cada uno de los participantes se ha propuesto desde antes.

¡Espero que te sea de utilidad!

II. INTRODUCCIÓN A LIDERAZGO.

1. - RETRATOS DE LÍDERES:

Como primera aproximación al tema de Liderazgo, muestro a continuación distintos Líderes importantes que han surgido en la historia que de alguna forma u otra despertarán en nosotros inquietudes e interés en el tema. Esta aproximación nos permite observar distintas personalidades, líderes positivos y negativos y todo esto da a pie a una serie de preguntas que se pretenden aclarar a lo largo del tema.

ILUMINADO:

Era un megalómano que se creía un nuevo Mesías. Su odio paranoico frente a los que no compartían su fe le permitió movilizar a las muchedumbres chiítas. Tras derrocar en 1979 al Sha, se hizo con el poder en Irán y trastocó las costumbres del país.

LUCHADORA:

Vivió un momento trascendental en España del siglo XV. No parecía destinada al trono, pero luchó para realizar su propia política y fue el motor que Colón necesitaba para descubrir América. Creyó en él y financió su viaje. Su matrimonio con Fernando de Aragón permitió que inician un estado moderno, saneando las instituciones y reformando o creando las que mejor pudieran servir a su autoridad.

PARANOICO:

Es el prototipo de jefe paranoico, delirio que evoluciona con una lógica aparentemente perfecta y sin deterioro intelectual. Creía que se preparaba un complot mundial contra Alemania.

ORGANIZADORA:

Es una gran trabajadora que desarrolla su labor con un inmenso control sobre sí misma. Durante los años que fue primera ministra de Gran Bretaña, no dejó nunca nada al azar y dirigió el país con método.

COMUNICADOR:

Fue el 35 presidente de Estados Unidos tras vencer al republicano Nixon con sus dotes de comunicador y su aspecto jovial. Dotado de una gran capacidad de mando, se puso al frente de los intereses de su familia, un clan muy poderoso de Norteamérica.

SOBERBIA:

Uno de los personajes con más ansia de poder, se hizo coronar emperador por Pío VII. Su soberbia era tanta que dijo: "Incluso muerto tendréis que inclinar la cabeza ante mí". Efectivamente, para ver su mausoleo, en el Museo de los Inválidos hay que agachar la cabeza, ya que solo puede verse desde una sala que está encima de la tumba.

2. - ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER.

Son muchas las características que conforman a un Líder. De hecho, cada Líder tiene las suyas y carece de algunas. A continuación muestro una serie de características o habilidades que encontramos en común en distintos Líderes.

- Suficiente **inteligencia** para analizar los problemas que enfrenta.
- Mental y **emocionalmente estable**.
- **Adaptable**.
- Facilidad de **expresión** y capacidad de **escucha**.
- Conoce a fondo a sus colaboradores y entiende que su éxito depende del **éxito de sus colaboradores**.
- **Ambicioso**.
- Se **conoce a sí mismo**, entiende su personalidad, capacidad, tendencias y debilidades como Líder.
- **Conoce la situación** en que se encuentra y los **objetivos** a los que tiende, así como los **medios** para lograrlos.
- Capacidad y velocidad de **decisión**.
- **Originalidad**.
- **Responsabilidad**.

La siguiente clasificación corresponde a una visión axiológica (de valores), es decir, muestro los hábitos que considero importantes y que encontramos en común en distintos Líderes. Esta clasificación no pretende mostrar las características del Líder, sino el origen de éstas en el plano psicológico.

JUSTICIA: Idea clara de lo que le corresponde a cada colaboradores por el hecho de “ser de suyo” y la tendencia habitual de proporcionarlo.

FORTALEZA. Ayuda a perseverar a pesar de los contratiempos y fracasos.

PASIÓN: El Líder ama lo que hace.

ESPERANZA: Ayuda a convertir los sueños realidades. El Líder es un comunicador nato de esperanza.

INTEGRIDAD: Entendida como conocimiento de sí mismo (virtudes y defectos), sinceridad (honradez de pensamiento y acción) (firme devoción a los principios personales) y madurez.

HUMILDAD: Ayuda a conocerse y aceptarse como uno, conlleva la paz y plataforma de lanzamiento hacia la relación madura con los demás.

RELACIONABILIDAD: Capacidad que lleva al Líder a relacionarse de forma productiva y con miras al bien común de su grupo.

CARIDAD: No se exige, se gana. Es el fundamento de la buena relación con el prójimo.

PRUDENCIA: Sabe cuándo y cómo actuar, cuándo y cómo hablar sin perjudicar el “bien común” del grupo dirigido.

FE: Ayuda a la voluntad a inspeccionar nuevos caminos.

3. - ALGUNOS ESTILOS DE LÍDERES.

Tanto las características, hábitos o virtudes, herencia genética y el medio ambiente definen al Líder o su estilo de Liderazgo. De esta forma podemos hablar de ciertos estilos en función de su forma de dirigir y estimular a sus colaboradores o en función de cómo se comprende a sus colaboradores.

Hay que hacer notar que las clasificaciones siguientes son realizadas por cuestión de estudio y en la vida real no se dan como tal, de forma pura, sino que se dan mezcladas y en ocasiones sobresale un estilo y en distintas circunstancias otras.

Estilos en función de la forma de dirigir y estimular los colaboradores:

- _____ Centraliza el poder y la toma de decisiones en sí mismo. Acapara la autoridad y asume por completo la responsabilidad.
- _____ Descentraliza la autoridad, consulta a los seguidores de su participación. Funciona con su gente como una unidad social, estimula las ideas de sus seguidores y los estimula a que expresen sus ideas.
- _____ Evita el poder y la responsabilidad. Depende en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. El papel del Líder en el grupo es insignificante.
- _____ Los seguidores atribuyen al Líder habilidades o cualidades heroicas o extraordinarias al observarlo y compararlo consigo mismos. Muestra auto confianza, visión, fuertes convicciones, comportamiento coherente, se percibe como agente de cambio y sensible al ambiente.
- _____ Motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas.
- _____ Proporciona una consideración individualizada y estímulo intelectual y tiene carisma.
- _____ Cuando el sistema hace hincapié en las recompensas económicas o de cualquier otro tipo, el Líder utiliza el Liderazgo positivo. Cuando hace hincapié en los castigos el Líder aplica el Liderazgo negativo.

Estilos de líderes en función de cómo se comprende al colaborador:**EL LÍDER QUE ORDENA:**

Ejerce su _____, establece una _____ determinada, los roles de los seguidores, marca el qué, cómo, cuándo, dónde y quién.

EL LÍDER QUE VENDE:

_____ a sus seguidores para que comprendan el qué, cómo, cuándo, dónde, quién. Conserva el _____ de actividades y decisiones. Establece _____. Proporciona apoyo.

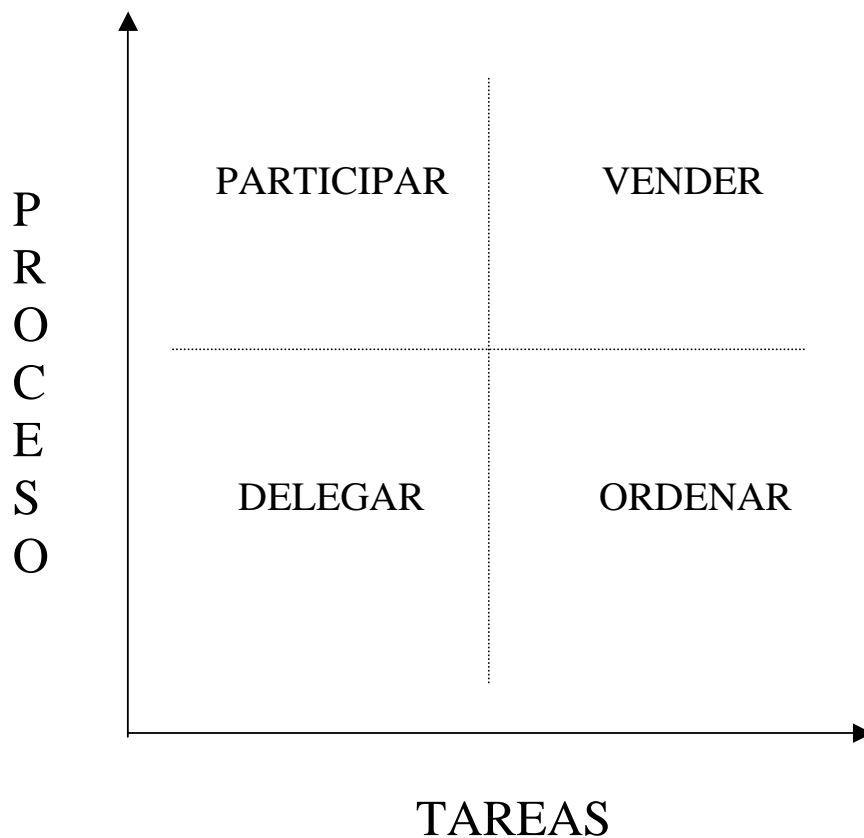
EL LÍDER QUE HACE PARTICIPAR:

Partiendo de la base de que su grupo es capaz de asumir responsabilidades _____ en el qué, cómo, cuándo, dónde y quién. _____.

EL LÍDER QUE DELEGA:

Tiene la certeza de que el grupo tiene conocimientos, experiencia, responsabilidad y deseo de hacer la tarea por lo que lo _____.

Relacionando esta última clasificación de estilos con los efectos que produce tanto en tarea como en procesos de grupos, obtenemos el siguiente cuadrante:



Como conclusión de lo que hemos visto hasta ahora podemos decir que no es exactamente lo mismo el “ser un auténtico Líder” o “ser un jefe” que se encuentra en un cargo y con una responsabilidad de un grupo el cual tiene a su cargo una tarea a realizar. ¿Cómo podríamos diferenciar de forma sencilla entre un “**Jefe**” y un auténtico “**Líder**”?

El jefe maneja a sus empleados.
 El jefe depende de la autoridad.
 El jefe inspira temor.
 El jefe dice YO.
 El jefe justifica el desperfecto.
 El jefe dice HÁGANLO.

El Líder los dirige.
 El Líder de su buena voluntad.
 El Líder inspira entusiasmo.
 El Líder dice NOSOTROS.
 El Líder corrige el desperfecto.
 El Líder dice VAMOS A HACERLO.

4. - DISTINTAS DEFINICIONES DE LIDERAZGO.

Es necesario poder distinguir lo que es un Líder de lo que es un manipulador de masas y lo que es un motivador.

Para poder entender bien lo que es Liderazgo, es necesario ver distintas definiciones o aproximaciones.

Una forma sencilla de definir **Liderazgo** sería aquel

Esta definición deja fuera muchos de los conceptos esenciales de lo que es un grupo. No contempla los aspectos éticos de los fines u objetivos finales tanto de los miembros de un grupo como del grupo en sí. Contempla las tareas a realizar del grupo y deja a un lado el comportamiento de los miembros, así como los procesos psicológicos que sufren los miembros del mismo.

Otra definición que he encontrado es la

Definición muy similar a la anterior, pero la palabra “influir” da razón a pensar que entendemos al Liderazgo como un proceso de **manipulación de intereses de los miembros de un grupo**.

La siguiente definición,

Para mí ésta es una definición acertada. Contempla la actividad propia del líder, influir de forma positiva a cada uno de los colaboradores de forma independiente y a su vez al grupo como tal, encauzando los esfuerzos (tareas y procesos psicológicos propios de un grupo) no hacia el bien propio del Líder, sino hacia el bien establecido por el mismo grupo. Contempla desde mi punto de vista tanto el aspecto ético del Líder como las responsabilidades propias del Líder que son conducir la tarea y mantener el grupo a través de procesos favorables.

Con la definición anterior podemos decir ahora que **Líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales dentro de los parámetros del bien común.**

Y por último entendemos por **Liderato** entendemos el status o la posición del Líder dentro de un grupo.

Entonces, **¿en qué difiere un Líder de un manipulador de masas?** El Líder mira y dirige su responsabilidad hacia la obtención del “bien común”, mientras que el manipulador encamina toda su atención a la obtención del “bien propio”. Es posible que el manipulador “venda” su bien propio al grupo como bien común, de hecho, lo hace para poder llegar a la obtención de tal fin.

¿Y el motivador? Su atención y sus esfuerzos se centran en los procesos de grupo, provocando en los miembros una sobre exaltación, un exceso de energía y de ánimo, sin poner atención en la tarea a realizar.

7. - RUEDA DE LA VIDA.

A partir del análisis personal del cuadro de relacionabilidad es posible establecer los ejes de la vida, con el fin de hacer un análisis de nuestras fortalezas y áreas de oportunidad. (Ver sección de ejercicios).

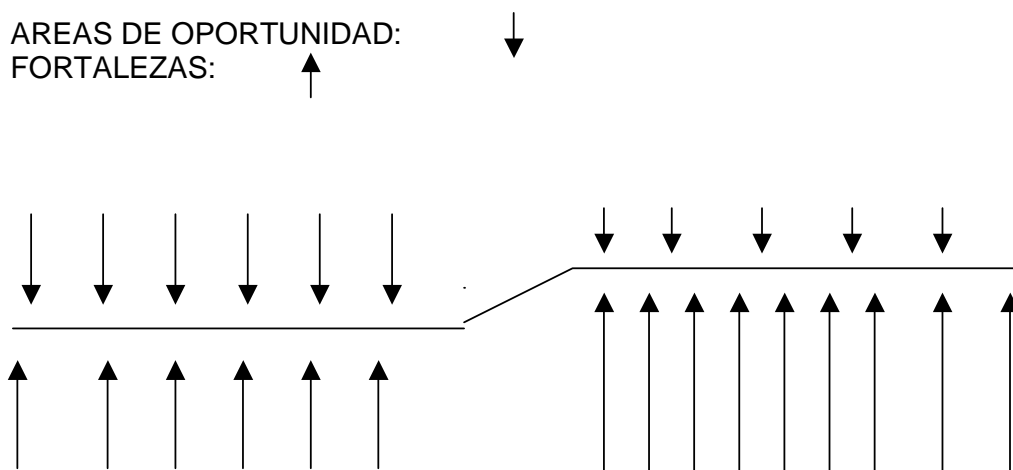
8. - FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD.

Toda organización como toda persona tiene sus fortalezas y sus áreas de oportunidad.

Un proceso de mejora continua comienza por el conocimiento de uno mismo. Eso incluye el conocimiento de todas sus virtudes, cualidades, aptitudes y actitudes (fortalezas), y por el conocimiento de todas aquellas fuerzas impulsoras que no permiten el desarrollo o lo frenan (vicios, defectos, actitudes negativas).

El proceso de mejora continua contempla una serie de etapas de turbulencia o de cambio deseado. Es decir, convertir las áreas de oportunidad en fortalezas.

Una forma de esquematizar lo anterior es la siguiente:



9. - ACTIVIDAD: UBICACIÓN PERSONAL.

De acuerdo al cuadro de relacionabilidad (Ejercicio número 1 al final de éste manual) elabora tu rueda de la vida (ejercicio número 2). Algunos de nosotros la hemos realizado en cursos de Autoconocimiento y Administración del Tiempo.

Una vez establecida encontrar las fortalezas y las áreas de oportunidad de cada uno de los ejes y ponerlas por escrito (ejercicio número 3).

IV.- HABILIDADES DE LIDERAZGO.

10. - TEORIA SOBRE EL “BIEN COMÚN”.

El tema de acerca del “Bien común” es un tema relacionado directamente con el tema de “Justicia” y a su vez un tema relacionado directamente con una de las responsabilidades más importantes de un Líder.

Por “Bien” (aparente o real) entendemos aquello que se le presenta como objeto final tanto al Líder del grupo como a cada uno de los miembros.

Cada uno de los miembros de un grupo lucha no solo por obtener un solo bien al realizar la tarea de grupo o trabajo en equipo. Ciertamente es que cada uno intenta alcanzar algún objetivo personal y que estos pueden ser diferentes en cada uno de los miembros.

También es de hacer notar, que el lazo mayor que liga a los miembros de un equipo es el interés en común, la tarea en común y aquello por lo que se lucha, el “bien común”.

La capacidad que tenga el Líder para ser objetivo e influenciar a sus colaboradores a enfocar sus energías y trabajo hacia el “bien común” es aquello que permite al grupo llegar a sus metas con eficacia.

Bien podemos decir que el **objeto final del Liderazgo es sin duda el bien común del grupo**. De tal forma que si no fuera éste el objeto final, los miembros de un equipo realizarían la tarea sin saber el por que de ésta.

11. - PROCESOS Y TAREAS EN UN GRUPO.

LÍDER: es el rol más importante dentro de una célula de trabajo.

Es la persona dentro de un grupo que tiene las funciones de dirección, que sirven para la ejecución de la **tarea del grupo** y la función de **conservar el grupo como tal**.

Podemos decir con propiedad que la dirección de un grupo conlleva dos partes importantes, y las cuales, tienen que estar equilibradas:

- **DIRIGIR LA TAREA.**

- **CONSERVAR EL GRUPO (procesos psicológicos).**

Tener claro cuál es la **tarea** a cumplir en un grupo puede ser difícil en ocasiones, pero es tarea del Líder aclarar y vender esa idea al grupo. Delegar responsabilidades y tareas es clave para la consecución de la misma.

Por “delegar” entendemos: **transferir responsabilidades a personas aptas y adiestradas con el fin de que nos permita dedicar nuestras energías a otras actividades importantes.**

Para profundizar un poco en el tema menciono a continuación 2 distintos tipos o formas de delegar:

- **Delegar en recados:** Mandar, decir cómo hagan las cosas. Al dar el método uno se hace responsables de los resultados.
- **Delegar en encargados.** Centrarse en resultados y no en métodos. Permite a los colaboradores escoger el método y las hace responsables de los resultados.

Delegar en encargados implica moverse en las siguientes áreas:

- **Resultados deseados.**
- **Directrices o parámetros en los cuales debe operar el individuo.**
- **Recursos.**
- **Rendición de cuentas.**
- **Consecuencias.**

Estas 5 áreas permite conocer al colaborador exactamente lo que el Líder espera y quiere de él, y así empezar a trabajar comprendiendo que la responsabilidad de la tarea a cumplir se le ha depositado con claridad.

Algunas ideas clave sobre cómo delegar:

El conservar un grupo como tal no es tarea fácil. Por naturaleza todos los grupos tienden a perder su efectividad en ocasiones por problemas de los miembros. Conservar al grupo a través de procesos favorables a éste es todo un arte. Implica prudencia, justicia, cariño al grupo y a cada uno de los miembros, implica promoción de la humildad y mucha paciencia para mantenerlos motivados a seguir adelante.

A continuación muestro algunos de los factores a tomar en cuenta a la hora de manejar un grupo que influyen directamente en la motivación de los miembros:

Cuando el Líder logra ejercer influencia personal sobre sus colaboradores, se le facilita mucho la labor de conseguir que hagan lo que quiera. Usted va a ejercer influencia sobre sus colaboradores si ellos lo admiran, lo respetan, confían en lo que les dice y aceptan sugerencias.

¿Cómo aumentar su influencia o autoridad bien entendida sobre sus colaboradores?

- El **nivel superior** sobre el colaborador le da una **ventaja inicial**, ya que ellos miran hacia usted para orientación y consejo.
- Mantenga el **respeto** de ellos **portándose digna, leal y honradamente**.
- **Comparta sus conocimientos** con ellos, para que sientan que vale la pena acercársele.
- Vigile que todas las **comunicaciones** importantes y órdenes oficiales les lleguen por su conducto, para que dependan en este sentido de usted.
- Manténgase **informado** y al día, para que reconozcan que su opinión vale.

La motivación va muy de la mano de la cooperación. Un grupo bien motivado es un grupo que está dispuesto a cooperar entre ellos mismos.

¿Cómo fomentar la Cooperación Voluntaria en los colaboradores?

- Cree **amistad y confianza** con ellos.
- **Apóyelos** en más que pueda (Capacitación, orientación, sugerencias, consejo...).
- Permítales **participar** lo más posible en la fijación de sus metas y en la planificación de su trabajo.

- Sea **congruente** con su manera de tratarlos. Trate a cada uno como individuo, no como número.
- Siempre sea **justo** e imparcial.
- **No supervise demasiado cerca.**
- **Haga saber el por qué** pide las cosas.

Una buena **comunicación** con sus colaboradores es básica para poder llevar a cabo las sugerencias anteriores.

No debemos entender por “influcidar” o “autoridad” como poder del Líder sobre sus colaboradores.

Es necesario tomar en cuenta que el poder no sirve par motivar, sofoca la iniciativa y la creatividad propia, no genera entusiasmo, propicia el afán de complacer al Líder más que lograr objetivos en común e inhibe la comunicación y el entendimiento mutuo entre el Líder y el colaborador.

El poder influye sobre el comportamiento y trabajo de sus colaboradores no por que lo ejerce, sino porque lo puede ejercer. Ellos actúan por temor.

Las **recompensas** (en formas de aprobación, halagos, premios, promociones...) deben ser otorgadas congruentemente y de acuerdo con el mérito y de la misma forma las sanciones.

Las **sanciones** son mucho más delicadas y difíciles de manejar que las recompensas. Es bueno dejarlas reservadas para casos de desidias, reincidencia o mala voluntad.

12. - ÉTICA Y COHERENCIA DE VIDA DE UN LÍDER.

Hablar de Liderazgo es hablar de éxito. No hoy Líder sin éxito, Líder tiene que ver directamente con el éxito de la persona y del equipo de trabajo.

El éxito del Líder proviene no de la casualidad, sino es efecto del interior de la persona, es decir, es cimentada en todo un sistema de valores y de coherencia de vida.

Covey en su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” ubica la causa del éxito de la persona en la **ética del carácter**, es decir, en los **principios básicos que rigen a la persona** y tienen el objeto de llevar a la persona a la **felicidad**.

Podrá un hombre aparentar tener principios y valores y, jugar el juego ante la sociedad que tiene una ética con la cual sostiene sus acciones, pero si en realidad no son interiorizados, aquellos que lo rodean se darán cuenta de que el sistema que proyecta es sólo imagen y no es de extrañar saldrá a flote el verdadero sistema de valores en su comportamiento.

El Líder comienza por ser Líder ante sí mismo. Esto implica conocerse, descubrirse, interiorizar sus valores y principios, hacerlos suyos y proyectarlos de forma natural, es decir, a través de la **coherencia de vida**. Sólo con un sistema de valores bien cimentado y con la voluntad necesaria para mantenerse en él, el hombre será capaz de proyectarse ante los demás con naturalidad y con seguridad.

Es necesario distinguir lo que es un valor y lo que es un principio y sus funciones en el ser humano.

Por **valor** entendemos aquello que se encuentra en el hombre ya sea de forma consciente o inconsciente, y que dirige su actuación hacia los fines que el valor mismo le presenta al intelecto. Si una persona “valora” los bienes económicos de forma desmedida, esta “valor” en desproporción lo llevará a una serie de acciones que lo conduzcan a satisfacer lo que se le presenta como fin, es decir, dinero, bienes materiales, etc...

Un adecuado sistema de valores hace que un hombre dirija sus acciones hacia varios fines, y en la medida en que tenga cada valor en su puesto, los fines permitirán que el hombre vaya obteniendo aquellos que son realmente importantes para la realización humana.

Por **principio** entendemos todo un sistema de leyes implícitas en el hombre que rigen su actuación. Es decir, marcan el actuar y determinan si el acto concreto que va a realizar, que realiza o que realizó concuerda con el sistema de valores que posee la persona.

Por lo tanto podemos decir que mientras los valores encaminan los actos de una persona hacia un fin o metas específicas, los principios rigen ese actuar de forma concreta, permitiendo el acto, o no permitiéndolo con el objeto de que la persona se encuentre en paz consigo mismo después de cada acto realizado.

Tanto los valores como principios radican en el intelecto. Pero no solo es inteligencia o educación intelectual, sino que tienen que ver también con la voluntad. Por lo tanto, tener un sistema de valores equilibrado y unos principios que favorezcan a la persona no asegura la coherencia de vida, sino que también se necesita educar la voluntad. A esa educación de la voluntad, la llamamos comúnmente **fuerza de voluntad**.

13. - PAPEL DE LOS HÁBITOS (VIRTUDES Y VICIOS) EN EL LIDERAZGO.

Otro tema a consideración dentro del tema de la ética del Líder son los hábitos.

Los valores mueven al hombre a actuar, influyen de forma directa en sus decisiones y provocan hábitos operativos. Es decir, el hombre puede llegar a realizar un acto concreto. Si éste acto es repetido constantemente llega un momento en que lo realiza de forma habitual. Es entonces cuando un hombre puede hablar de hábito en lugar de un acto singular.

Los hábitos, si apoyan el desarrollo integral humano se denominan **virtudes**, y en contraposición se denominan **vicios** si no apoyan el desarrollo humano y por lo tanto obstruyen su crecimiento.

Las virtudes en el hombre se forman a raíz de valores bien fundamentados, de principios bien establecidos y de una fuerza de voluntad firme.

Sin ahondar más en el tema de virtudes en el ámbito general podemos decir que el líder ha de ser un hombre virtuoso, un hombre que realiza las acciones justas, prudentes y encaminadas hacia el bien común de manera habitual.

14. - VIRTUDES PRINCIPALES EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO.

No podemos decir que una virtud no es importante. En realidad todas las virtudes son importantes en el ejercicio del Liderazgo. Pero es de hacer notar que algunas de ellas tienen que ver de forma más directa con todo aquello relacionado con el manejo de equipos altamente efectivos.

La clasificación general de las virtudes es la siguiente:

- Virtudes Teologales: **Fe**, Esperanza y Caridad.
- Virtudes Cardinales: **Prudencia**, Fortaleza, Templanza y **Justicia**.
-
- Virtudes derivadas.

Dentro de la clasificación anterior me detengo en aquellas que yo considero importante tratar dado el tema.

Por **fe** debemos entender por un lado **confianza o credibilidad**, y por otro lado **autoridad**.

Al decir yo que un Líder necesita promover la fe como virtud no me refiero a la fe en el ámbito religioso. Quiero decir, que **un líder necesita provocar fe en sus colaboradores**, es decir, es necesario que todos los colaboradores tengan confianza en sus decisiones, en su actuación, en su capacidad, en su habilidad y en su persona. Ese es el primer paso. Si los colaboradores **tienen fe en su Líder, entonces el Líder tiene autoridad** como resultado del proceso.

Desde este punto de vista, autoridad no es entendida como presión que se ejerce sobre el colaborador, sino que es el efecto de la fe que se deposita en una persona en la cual se confía de forma plena.

La **prudencia** es denominada “la virtud de oro”, dado que cada acto humano va acompañado de un juicio de prudencia y como resultado, cada acto es prudente, en caso de que la prudencia haya actuado o imprudente en caso de que éste no lo haya hecho.

Por **prudencia** entendemos, el habito operativo de la persona por lo cual hace o deja de hacer, dice o deja decir en función de la consecución del “bien común” en un grupo.

No es solo necesario en el Líder saber hacer las cosas, o saber dirigir las cosas, sino que “la virtud de oro” manda hacerlas en el momento oportuno y en ocasiones dejar de hacerlas, siempre mirando a favorecer al grupo.

Por último, y sin hacer menos al resto de las virtudes hablo sobre la **justicia**. Virtud por la cual de forma habitual damos al prójimo aquello que de hecho es de suyo.

Justicia no es ser equitativo o dar a cada uno lo mismo, es dar a cada uno, aquello que le pertenece.

El Líder ante todo debe de ser justo, de promover la justicia y a través de ella fundamentar el clima laboral del grupo. Un trato injusto genera inconformidad mientras que la justicia en un grupo promueve el desarrollo y la ayuda mutua.

El principal promotor de la justicia en un grupo es el Líder. Esto no significa que sea el único. El Líder debe velar por que cada uno de sus colaboradores sea promotor de la virtud y a su vez sea justo en el trato con el resto del equipo.

15. - ACTIVIDAD: EVALUACIÓN PERSONAL.

Evaluación personal. Contesta los ejercicios 4 (Evaluación personal de Liderazgo), 5 (Ejercicio de autoevaluación) y 6 (Ejercicio sobre motivaciones) al final de este manual.

V.- ELABORACIÓN DE UN MODELO PERSONAL DE LIDERAZGO.

16. - PARADIGMAS Y CAMBIOS.

Hablar sobre Liderazgo es hablar sobre creatividad e innovación. Y hablar sobre creatividad, sobre innovación, implica hablar sobre **apertura al cambio**. **Un Líder debe estar abierto al cambio y dispuesto a probar nuevas formas de realizar las tareas.**

El ser humano realiza las tareas de la misma forma dado que posee un paradigma que rige su actuación. Se le enseñó que las cosas deben ser de tal manera y como tal lo comprendió.

A la forma de ver, de interpretar una realidad le denominamos **paradigma**.

El poder de un paradigma radica en que estos trabajan en la persona para interpretar al mundo y a partir de ésta interpretación reaccionar ante los eventos que se le presentan. Por lo tanto, los paradigmas generan actitudes, conductas y afectan a las relaciones con el prójimo.

PARADIGMA → **ACTITUDES** → **CONDUCTAS** → **RELACIONES**

Es necesario, por tanto, que el Líder analice sus paradigmas personales y que utilice su creatividad e imaginación para generar paradigmas nuevos que favorezcan la tarea de grupo como las relaciones o mantenimiento de grupo.

Un paradigma que tiene que comprender un Líder es que no todos los problemas que hay que solucionar son de su competencia. Tiene que generar cierta destreza para saber determinar cuáles son aquellos problemas en los que puede y debe intervenir, y cuáles son aquellos que solo le **preocupan** pero está incapacitado para tener **influencia** sobre ellos.

Un Líder debe trabajar en aquellos problemas que pertenecen al círculo de influencia y aprender a hacer a un lado aquellos que pertenecen al círculo de preocupación. Algunos de los participantes que se encuentran en éste curso ya lo conocen dado que lo han visto en otros cursos.

17. - NECESIDADES PERSONALES (Según Maslow).

Antes de elaborar un modelo personal de Liderazgo, es necesario que hablemos un poco de la psicología humana en torno a sus necesidades personales.

Maslow describe 5 necesidades básicas de todo ser humano, las cuales se han de ir llenando en el siguiente orden propuesto:

- **Necesidades Fisiológicas.** Todo aquel conjunto de necesidades que requiere el cuerpo humano para sobrevivir. Son las más poderosas en el hombre y aquellas que deben de ser cubiertas primero. Cuando no están cubiertas o satisfechas, el hombre actúa en busca de ellas sin tomar en cuenta el resto de las necesidades.
- **Necesidades de Seguridad.** Aquellas motivaciones que mueven a la persona a la protección contra lo desconocido o el peligro. Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas el hombre busca satisfacer estas necesidades.
- **Necesidades de Autoestima.** Aquella necesidad que refiere y brota del conocerse a sí mismo y aceptarse tal como es el individuo. Es la necesidad de valorarse a sí mismo, respetarse y amarse. Implica el deseo de mejorar y la proyección a futuro de forma positiva.
- **Necesidades de Estima.** Refieren a la necesidad que tiene el ser humano de relacionarse con el prójimo, cubren su afectividad y su sociabilidad.
- **Necesidades de Realización.** Es la necesidad que existe en cada uno de ser y hacer aquello que lo realiza como persona individual. Es la necesidad de ser y hacer de forma plena aquello para lo que el individuo es apto.

La aplicación de este tema dentro del ejercicio del Liderazgo es amplia. **Desde el punto de vista subjetivo** un Líder debe de comprender sus necesidades y cubrirlas para estar realizado como persona. Solo una persona realizada con lo que es y hace puede llegar a la plenitud de la madurez y ejercer el Liderazgo con efectividad.

Desde el punto de vista objetivo, el Líder debe analizar las necesidades de sus colaboradores e ir cubriéndolas en orden si desea tener un equipo altamente efectivo y maduro. Debe comenzar por ver si la remuneración por el trabajo efectuado es justa, si el puesto de cada persona que conforma el equipo de trabajo es seguro, si cada uno de los miembros confía en sí mismo y se considera capaz de realizar el trabajo y formar parte del equipo, si el clima laboral es favorable para el desarrollo de relaciones sociales favorables y si cada uno de los trabajadores realiza aquello que le es apto.

Un buen programa de capacitación y entrenamiento debe tomar en cuenta este apartado para que sea efectivo.

18. - ACTIVIDAD DE ACREDITACIÓN: MODELO PERSONAL DE LIDERAZGO.

A lo largo del taller hemos realizado algunas actividades y hemos visto algunos elementos que conforman al Líder. Todo esto nos sirve para elaborar el modelo personal de liderazgo.

Tomando en cuenta la actividad el primer módulo “**Responsabilidades de un Líder**”; las actividades realizadas en el apartado “**Autobiografía**” (Cuadro de relacionabilidad, Rueda de la vida y Análisis de fortalezas y áreas de oportunidad); los ejercicios del módulo “Habilidades de Liderazgo” (Evaluación personal de “**Liderazgo**”, y “**Ejercicio de Motivaciones**”) y los ejercicios realizados en el tercer módulo (Círculo de influencia, análisis de necesidades), poner por escrito de forma sencilla metas o propósitos personales en torno a lo aprendido en el curso.

Toda la teoría que se te ha proporcionado en el curso, y las actividades anteriormente mencionadas te darán una idea clara del por donde debes desarrollar el ejercicio del Liderazgo actual que tienes. Es necesario aterrizar todos estos conceptos y estas confrontaciones en metas y acciones concretas que perfilen el crecimiento de ese Liderazgo que ya ejerces.

Te pido una lista de 7 acciones concretas, propósitos o metas que te gustaría cubrir a lo largo de un periodo de tiempo determinado por ti mismo que tengan que ver con lo que hemos aprendido en este curso.

No es necesario ser muy explícito. El objetivo del curso es que el participante elabore con el material recibido un modelo propio de actuación sobre su circunstancia particular. La actividad de acreditación es para tu provecho. Si necesitas hacer algo profundo para ti hazlo y reporta algo sencillo que respete tu interioridad.

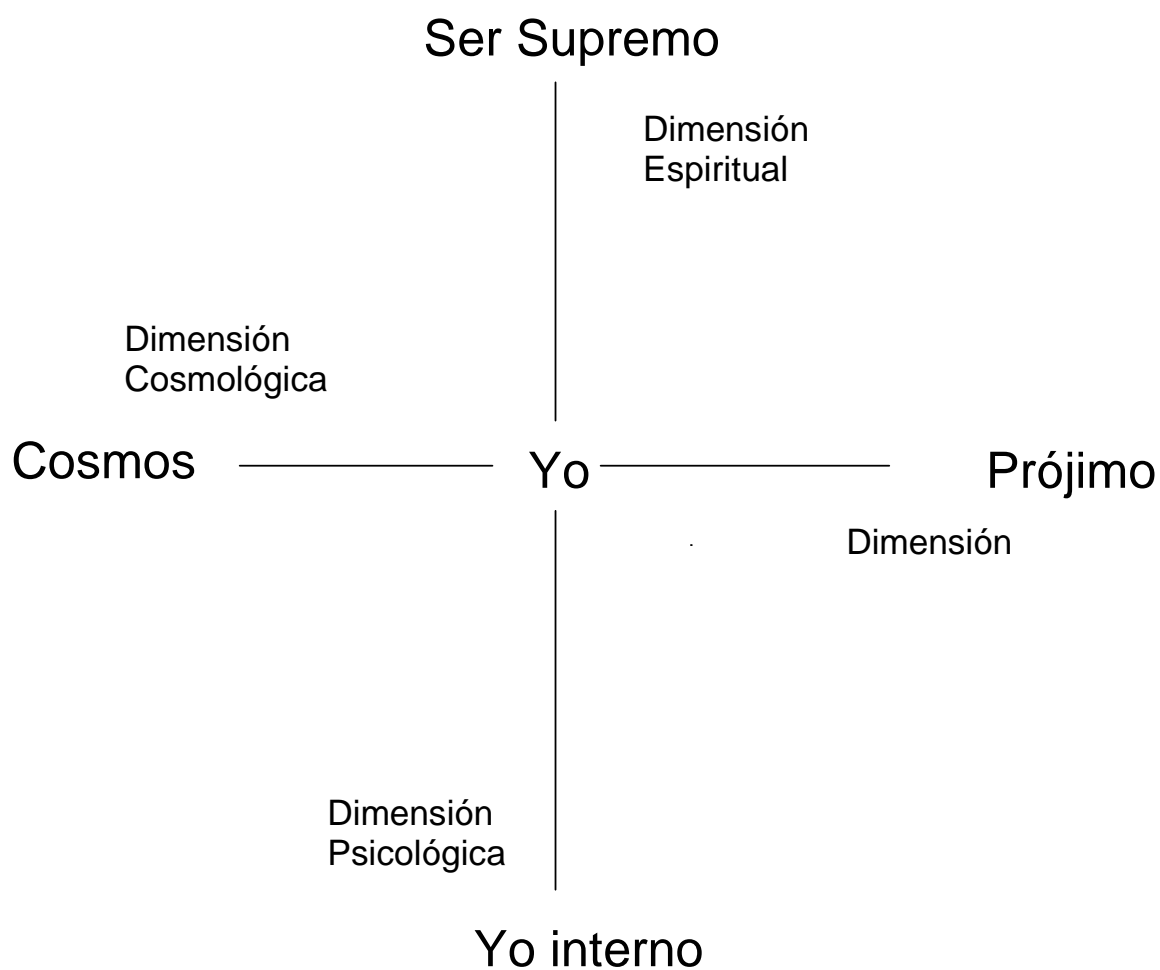
Espero que tanto el material como el curso te haya sido de utilidad.

Arturo Saúl González Berlanga

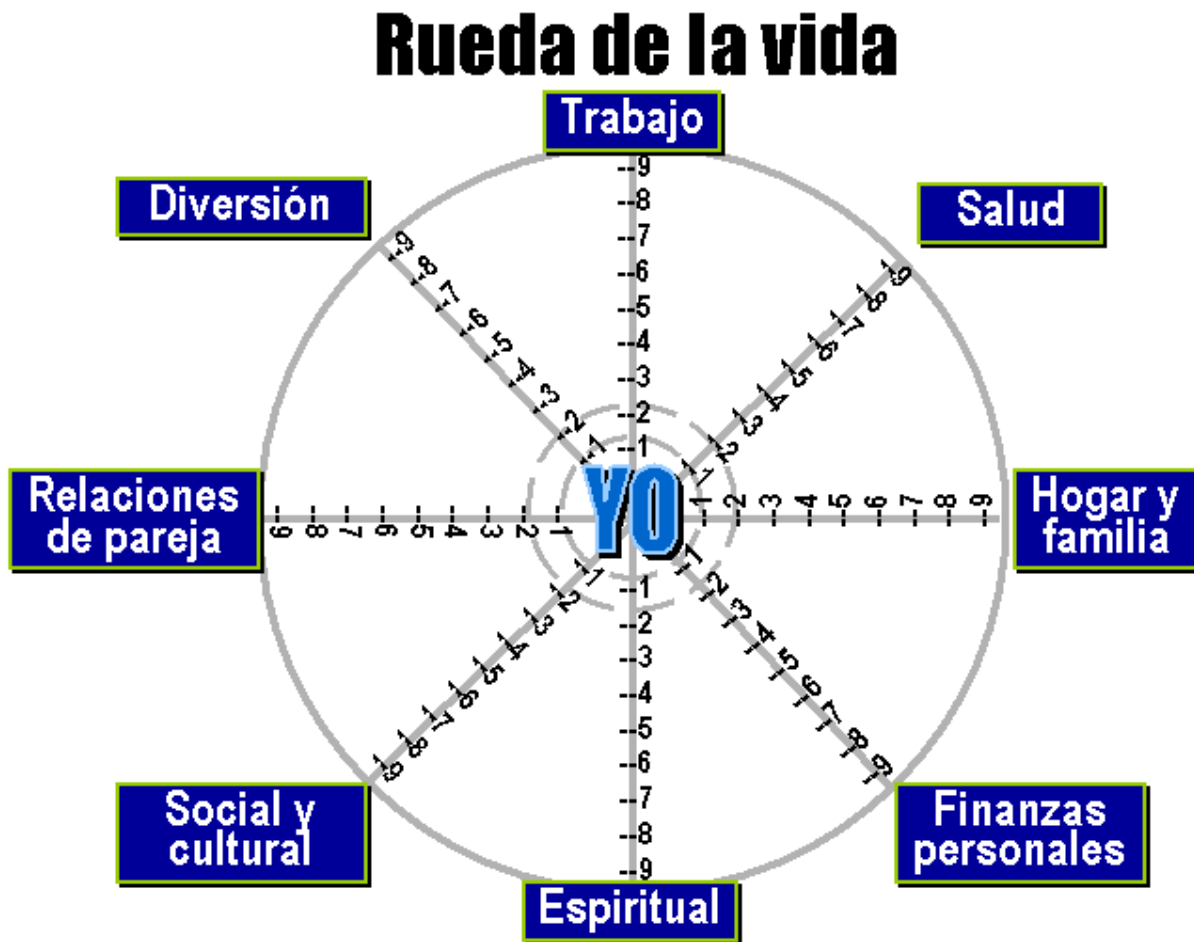
Ejercicios

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN:

1.- ANÁLISIS DEL CUADRO DE RELACIONABILIDAD

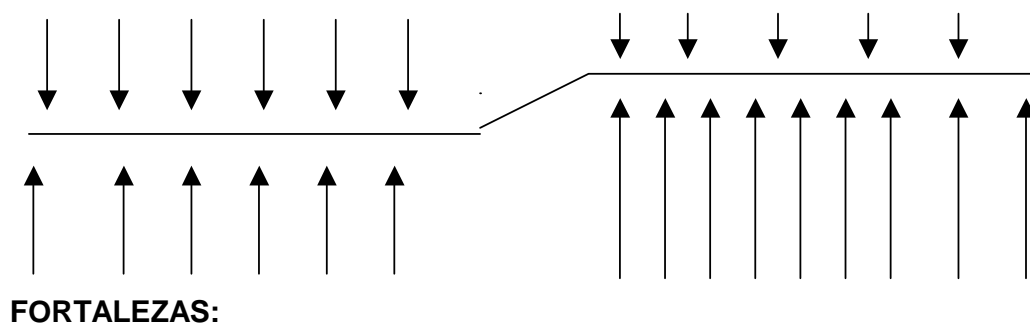


2.- RUEDA DE LA VIDA



3. - ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

ÁREAS DE OPORTUNIDAD:



4. - EVALUACION PERSONAL DE LIDERAZGO

Instrucciones: Calificar del 1 al 10.

- a) ¿Qué tanto se te facilita contagiar de entusiasmo a tus compañeros de trabajo para que realicen lo que tu crees que es conveniente para todos? _____
- b) ¿Qué tan bueno eres para hablar dentro de un grupo y comunicarte? _____
- b) ¿Qué tanto hablas o externas tu forma sentir y de pensar y diriges en un grupo? _____
- d) ¿Qué tan líder te consideras? _____
- e) ¿Qué tan bueno eres para tratar con personas difíciles? _____
- f) ¿Qué tan bueno eres para dirigirte o acercarte a personas que no conoces y desenvolvete frente a ellos? _____
- g) ¿Qué tan informado estás en el tema de liderazgo? _____
- h) ¿Qué tan interesado estás en tu equipo de trabajo? _____
- i) ¿Qué tan bien trabajas bajo presión? _____
- j) ¿Qué tan importante consideras tu participación para lograr el éxito de tus equipos? _____

Estas 10 preguntas te darán una idea general de cómo te autoevalúas ante las características y requerimientos de un Líder.

5.- EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN

Supongamos que eres el coordinador de una unidad de trabajo. Elige un 0 (**sí lo haría**) o un 1 (**no lo haría**) de acuerdo con lo que señala cada uno de los siguientes enunciados. No hay respuestas adecuadas o inadecuadas, así que no trates de buscar la respuesta correcta.

_____ 1. Haría saber a mis colaboradores que durante las horas de trabajo no deben hacer cosas que no se relacionen directamente con su labor.

_____ 2. Dedicaría tiempo a hablar con mis colaboradores para conocerlos personalmente durante las horas de trabajo.

_____ 3. Tendría una agenda detallada de tareas por realizar durante con los colaboradores.

_____ 4. Permitiría que los colaboradores llegaran tarde y salieran temprano para que pudieran ocuparse de problemas personales.

_____ 5. Establecería objetivos claros para que los colaboradores conocieran las necesidades que hay que satisfacer.

_____ 6. Me haría partícipe de los conflictos de los colaboradores para ayudarlos a resolverlos.

_____ 7. Dedicaría buena parte de mi tiempo a dirigir a los colaboradores para asegurarme que cumplen con las metas del departamento.

_____ 8. Exhortaría a los colaboradores a que resolvieran problemas relacionados con su trabajo sin que mediara mi autorización.

_____ 9. Me aseguraría que los colaboradores realizan su labor de acuerdo con el método estándar y así me aseguraría que se lleva a cabo de manera correcta.

_____ 10. Buscaría el consejo de mis colaboradores al tomar decisiones.

_____ 11. Llevaría registros de la productividad de mi departamento y haría saber a los colaboradores cómo se están desempeñando.

_____ 12. Fomentaría la confianza entre mis colaboradores y yo, y entre los integrantes del departamento.

_____ 13. Adoptaría medidas correctivas inmediatas con los colaboradores que no están cumpliendo con los estándares o lo objetivos.

_____ 14. Agradecería en forma personal a los colaboradores que satisficieran los estándares y los objetivos.

_____ 15. Seguiría estableciendo estándares y metas más elevadas, planteando a mis colaboradores el reto de cumplirlas.

_____ 16. Estaría abierto a discutir con los colaboradores problemas personales durante el horario de trabajo.

_____ 17. Programaría las horas de trabajo y las tareas de mis colaboradores para que cumplan con los objetivos.

_____ 18. Alentaría a mis colaboradores para que cooperaran entre sí en lugar de competir uno con otro.

_____ 19. Me concentraría de continuo en tratar de mejorar la productividad de mi departamento mediante actividades como reducir costos.

_____ 20. Defendería a mis buenos colaboradores si mi superior o mis colegas criticaran su trabajo, en lugar de estar de acuerdo o no decir nada.

Suma el número de veces que pusiste 0 (**sí lo haría**) en los reactivos *impares* y colócalos aquí _____ y en el continuo que aparece abajo.

<i>Estilo de</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Estilo de</i>
<i>Liderazgo de alta tarea</i>											<i>Liderazgo de baja tarea</i>

Suma el número de veces que pusiste 9 (**sí lo haría**) de los reactivos *pares* y colócalos aquí _____ y en el continuo que aparece abajo.

<i>Estilo de</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	<i>Estilo de</i>
<i>Liderazgo de alta relación</i>											<i>Liderazgo de baja relación</i>

Cuanto mayor sea tu puntuación de liderazgo relacionada con las tareas, más marcada será tu tendencia a enfocarte en la consecución del trabajo. Mientras mayor sea tu puntuación de liderazgo relacionada con las personas, más orientado estarás en satisfacer las necesidades de la gente y fomentar relaciones de apoyo.

6. - EJERCICIO SOBRE MOTIVACIONES
--

A nivel personal. Ordenar del 1 al 10. ¿Que es lo que más te motiva a trabajar?

_____ **PRESTACIONES.**

_____ **OPORTUNIDAD PARA AVANZAR.**

_____ **CONTROL SOBRE EL TRABAJO.**

_____ **HORARIO FLEXIBLE.**

_____ **SEGURIDAD EN EL TRABAJO.**

_____ **NATURALEZA DEL TRABAJO.**

_____ **COMUNICACIÓN ABIERTA EN EL TRABAJO, LIBERTAD DE EXPRESION.**

_____ **SALARIO / PAGA.**

_____ **TAMAÑO DE LA COMPAÑÍA.**

_____ **TRABAJO ESTIMULANTE.**

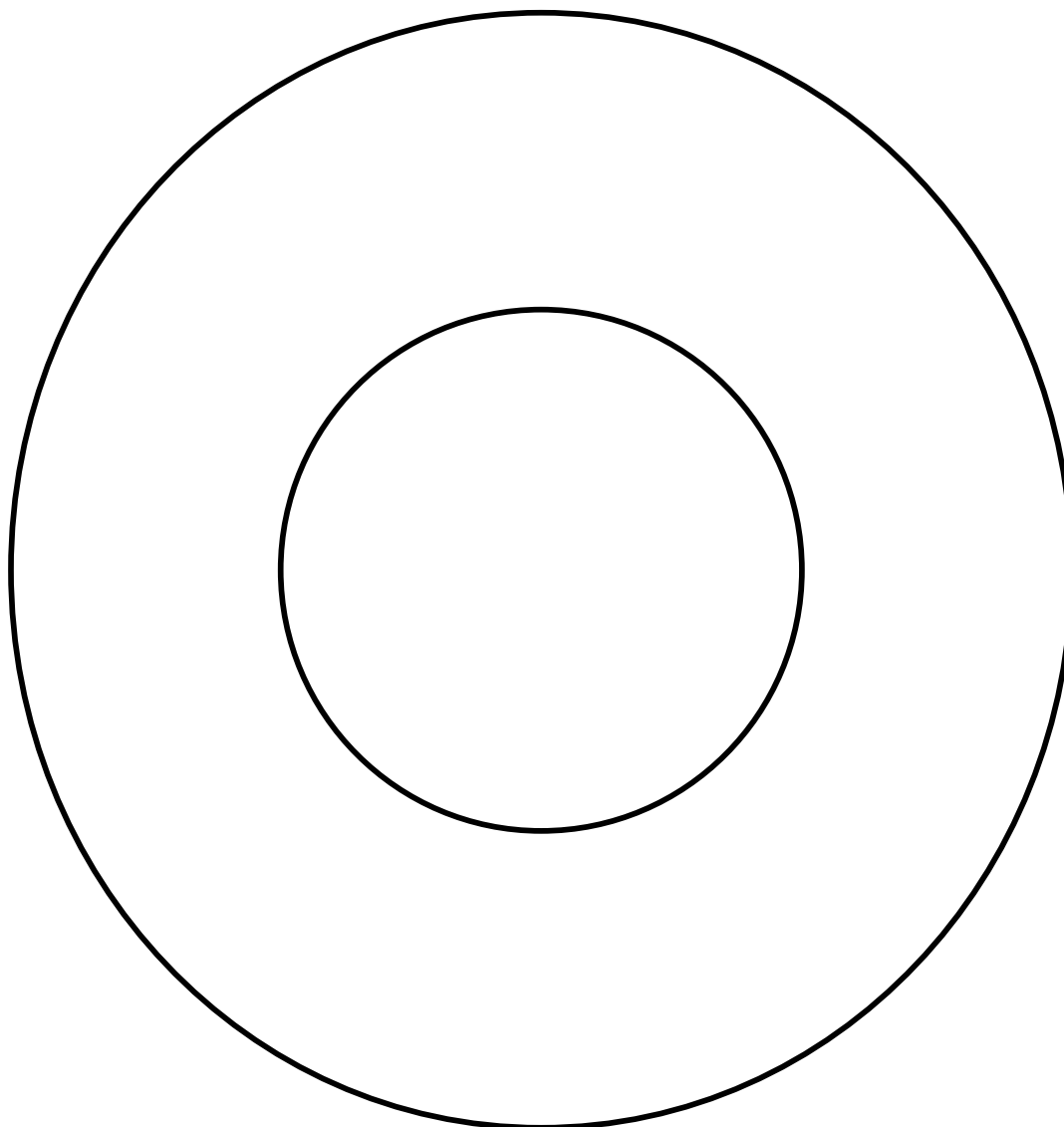
Preguntas a contestar:

¿Que puedes hacer tú en tu trabajo para que te encuentres más motivado?

¿Qué podrías hacer tú para mejorar el ambiente laboral en tu lugar de trabajo?

¿Qué podrías hacer tú en dimensión social para estar más motivado y para motivar a los que más se relacionan contigo?

Aparte de los incentivos descritos anteriormente, ¿existen otros que tu consideres importantes?

7.- CÍRCULO DE PREOCUPACIÓN E INFLUENCIA

Preguntas a tomar en cuenta en el análisis:

- a. ¿Cómo te afecta la idea que tienen de ti los que te rodean?
- b. ¿En qué inviertes tu tiempo y energía, en solucionar lo que te preocupa o en aquello que puedes solucionar?
- c. ¿Absorbes los problemas de los otros como si fueran tuyos y te angustian como tal?
- d. ¿Vives en estrés constante por que los problemas a menudo son muchos y no encuentras ni por cual comenzar?
- e. ¿A menudo solucionas problemas urgentes pero no importantes?

9.- ANÁLISIS DE NECESIDADES PERSONALES

En función de las necesidades descritas por Maslow, realiza un análisis de cada una de ellas. Anota frente a cada espacio las que no estén cubiertas y que se necesita hacer para cubrirlas.

NECESIDADES ECONOMICAS:

NECESIDADES FISIOLÓGICAS:

NECESIDADES DE SEGURIDAD:

NECESIDADES DE AUTOESTIMA:

NECESIDADES DE ESTIMA:

NECESIDADES DE REALIZACIÓN:

10.- METAS Y ACCIONES CONCRETAS

Meta 1.-
Acciones

Meta 2.-
Acciones

Meta 3.-
Acciones

Meta 4.-
Acciones

Meta 5.-
Acciones

Meta 6.-
Acciones

BIBLIOGRAFÍA.

A.A.V.V., (1978), “Dinámica de grupos, técnicas y tácticas”, Editorial Concepto S.A., México D.F.

A.A.V.V., (1980), “Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos”, Editorial Prentice/may Internacional, Madrid, España.

Cartwright D., y A. Zander, (1990), “Dinámica de grupos, investigación y teoría”, Editorial Trillas, México.

Covey, Stephen, (1990), “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, Editorial Paidós, México D.F.

Dyer, William G., (1988), “Formación de Equipos”, Sistemas Técnicos de Edición S.A.C.V., México D.F.

Mancebo del Castillo, J. Manuel, (1990), “El administrador y la administración de su realidad en las organizaciones”, Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Melendo, Tomás, (1990), “Las claves de la eficacia empresarial”, Ediciones Rialp S.A., Madrid España.

Martínez V., Fabián, (1991), “Planeación estratégica creativa”, Editorial Pac, México D.F.