

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Zaragoza
Carrera de Psicología



IMPORTANCIA DE LOS MANUALES COMO APOYO DIDÁCTICO EN LA CAPACITACIÓN.

TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
PSICOLOGÍA.

Presenta.
Julio Alejandro Espejel Ruiz.

Jurado de examen

Tutor: Lic. Sara Unda Rojas

Mtro. Bastar Guzmán, Sergio;
Mtra. Becerra Castellanos, Julieta
Mtra. García Pérez, Julieta María De Lourdes
Lic. Sandoval Ocaña, Jorge



México, D.F.
Octubre, 2008

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Zaragoza

Carrera de Psicología



IMPORTANCIA DE LOS MANUALES COMO APOYO DIDÁCTICO EN LA CAPACITACIÓN.

TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
PSICOLOGÍA.

Presenta.

Julio Alejandro Espejel Ruiz.

Jurado de examen

Tutor: Mtra. Sara Unda Rojas

Mtro. Bastar Guzmán, Sergio;

Mtra. Becerra Castellanos, Julieta

Mtra. García Pérez, Julieta María De Lourdes

Lic. Sandoval Ocaña, Jorge



México, D.F.

Octubre, 2008

DEDICATORIAS.

*A mi hija **Vanessa**, por hacerme ver la razón de mi existencia y sobre todo el enseñarme el amor.*



*A mi hijo **Jeshua**, por traerme alegría a mi vida.*



*A mi **madre** por enseñarme el significado del esfuerzo y nunca rendirse*



*Especialmente a mi **esposa Carmen**, a quien le debo lo que mis hijos son hasta ahora y sobre todo por su **compañía** y **amor** que me ha entregado durante todo este tiempo y por el que vendrá en un futuro.*

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen | 1 |
| Introducción | 2 |
| 1. La capacitación en México y sus antecedentes | |
| 1.1 Antecedentes | 5 |
| 1.2 Marco legal de la capacitación | 8 |
| 1.3 Concepto de capacitación | 11 |
| 1.4 Tipos de capacitación. | 12 |
| 1.5 Objetivos de la capacitación | 13 |
| 2. Fundamentos de la pedagogía en adultos y su formación a través de competencias. | |
| 2.1 El adulto | 17 |
| 2.2 Uso de la pedagogía en los adultos | 19 |
| 2.3 El capacitador o instructor andragógico | 21 |
| 2.4 Pedagogía basada en competencias | 22 |
| 3. Requerimientos oficiales para el diseño y normatividad para la elaboración de los manuales del participante | |
| 3.1 Definición, función y objetivos de un manual del participante para la capacitación | 26 |
| 3.2 Desarrollo de competencias al usar un manual del participante | 28 |
| 3.3 Diseño y estructura de un manual del participante | 30 |
| 3.4 Cómo desarrollar el contenido de aprendizaje | 31 |
| 3.5 Cómo diseñar situaciones de aprendizaje | 33 |
| 3.6 Cómo elaborar la autoevaluación diagnóstica | 36 |
| 3.7 Parámetros para identificar las competencias de los instructores al diseñar el manual del participante | 37 |

| | |
|--|-----|
| 4. Presentación del manual: Liderazgo Empresarial | 39 |
| 5. Manual del participante: Manejo de Estrés | 78 |
| 6. Presentación del manual del participante: Trabajo en Equipo | 115 |
| Conclusiones | 155 |
| Referencias Bibliográficas | 158 |

RESUMEN

La presente tesina aborda de manera muy clara y precisa el **significado de capacitación y sus diferentes modalidades dentro de los distintos sectores de la sociedad**, es decir, en el público y en el privado, sin dejar aún lado el marco legal que gira alrededor de ésta.

Por otro lado, es importante mencionar que ésta tesina **aborda la capacitación para adultos, por lo que existe un capítulo destinado a definir la utilización de la pedagogía** para un adulto y el desarrollo de competencias que se deben de formar en los ellos.

Posteriormente, y uno de los elementos más importantes que sustentan esta tesina se encuentra en el capítulo 3 donde **se desarrolla los requerimientos oficiales para la elaboración de los manuales del participante**, pasando por la estructura y características que deben tener los mismos para la capacitación empresarial.

Por último, **se presentan tres manuales del participante** (liderazgo Empresarial, Manejo de Estrés y Trabajo de Equipo), los cuales **cumplen con las normas oficiales en cuanto a diseño y estructura**, presentadas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, así como las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Cabe señalar, que esta tesina presenta la **metodología para diseñar un manual del participante** que es capaz de cubrir las necesidades de **enseñanza-aprendizaje**, de un adulto dentro de la capacitación empresarial

Introducción.

La capacitación hoy en día se ha convertido en uno de los **procesos de entrenamiento y formación de competencias más importantes**, tanto en el sector público como en el privado, es por esto, que el empleador debe considerarlo como un elemento fundamental, que permitirá al empleado ser cada día más competitivo y sobre todo con más habilidades, las cuales lograrán un aumento en la productividad de las organizaciones empresariales.

Sin embargo, **la capacitación no se puede concebir de manera independiente**, donde el instructor transmite el conocimiento de manera unilateral, por eso debe de estar dotada de ciertos elementos pedagógicos que permitan el buen desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, existen varios, tales como son:

El diseño de la propia presentación: uso de diapositivas, presentaciones por computadora, uso de rotafolios u otros instrumentos que funciones de manera interactiva.

Otro, es el uso de **materiales didácticos**, tales como son los **manuales del participante**, los cuales tienen una **función fundamental** dentro de la capacitación (el cual se aborda en esta tesina) ya que con ellos existe un **proceso de formación y de mayor entendimiento** entre lo que se expone y lo que se puede leer al momento de la instrucción e inclusive que da cómo un elemento de estudio posterior a la propia capacitación

Por este motivo se presenta esta tesina que hace una revisión exhaustiva sobre los siguientes aspectos:

Al inicio de este trabajo se encontrará **una breve síntesis acerca de la capacitación en México**, iniciando desde un estudio histórico acerca de su evolución, **pasando por su concepto, fines y objetivos que se persiguen dentro de la instrucción**, también se hace una revisión acerca del marco legal de la capacitación en la ciudad de México y las opciones que tienen las empresas, así como los trabajadores para capacitarse y mejorar sus procesos de producción.

Es importante considerar que un instructor que va a exponer algún tema debe **contemplar las características que tienen un adulto** y los elementos pedagógicos que debe considerar para hacer una buena

presentación, **tomando en cuenta desde el diseño del material** hasta la forma de hacer su presentación frente al grupo, esta información se encuentra contenida en el segundo **capítulo de esta tesina**.

Por otro lado, se identifican principalmente, **los procedimientos para elaborar el manual del participante** para una capacitación empresarial la cual está principalmente orientada a mandos medios y gente que tenga a su cargo personal.

Posteriormente, se revisan los procedimientos para desarrollar cada uno de los componentes del manual del participante, esto se basa en criterios que se establecen dentro de la **STPS**, así como el Instituto Nacional para el federalismo, y las **Normas Técnicas de Competencia Laboral**:

- Objetivos
- Contenidos de aprendizaje
- Situaciones de aprendizaje
- Autoevaluación diagnóstica y;
- Competencias que debe desarrollar un participante al leer los manuales

Es importante mencionar, que antes de iniciar la elaboración de los manuales de capacitación se recomienda un **análisis previo de las necesidades de la población a la que se dirige y de la institución en la que se ofrecerá la capacitación**.

Este análisis incluye una serie de características que permiten obtener **un perfil inicial del grupo al que se capacitará** y de esta manera alcanzar un manual acorde a esas necesidades y las **competencias que se quieren desarrollar**.

Estas características generales, deben ser por lo menos:

- **La edad**, y el nivel de estudios de la población.
- Los principales **intereses** de los trabajadores,
- Así como cuáles son los principales **problemas que se observan** en la empresa u organización;

Conviene señalar que los manuales del participante deben estar **redactados en forma clara y con un lenguaje familiar (sencillo) para los participantes**, para que sea de fácil manejo y comprensión, obviamente sustentado en una revisión teórica y que aborde de manera general el curso que se presentará en cada organización empresarial.

Posteriormente se presentan tres manuales del participante, contenidos en los tres siguientes capítulos:

- **Liderazgo Empresarial.**- Capítulo 4
- **Manejo de estrés.**- Capítulo 5
- **Trabajo en equipo.**- Capítulo 6

En los cuáles se encontrará un diseño de cómo presentar estos manuales para que la capacitación empresarial cumpla con los estándares de calidad propuestos por la **STPS**. Cabe señalar, que estos ejemplos le permitirán seguir paso a paso los procedimientos correspondientes.

Por último, en la tesina se realizan las **conclusiones** de la presente tesina, demostrando los alcances y limitaciones que se pueden presentar dentro de esta propuesta de trabajo.

1. LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO Y SUS ANTECEDENTES.

1.1 Antecedentes

Las **acciones** del proceso de capacitación están **dirigidas al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos**, y buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo. El objetivo central es generar procesos de cambio para cumplir las metas de la organización (Montes de Oca, 1996).

La capacitación se sustenta en un marco teórico que intenta ejercer su influencia en la constitución de los propósitos, de acuerdo con los valores y objetivos de la organización. Son varias las teorías que históricamente han influido sobre los diversos enfoques de la capacitación en el mundo, cada una de ellas dirigida a relevar diferentes niveles o áreas de la organización. Se han hecho explícitos sus propósitos y objetivos centrales, y puede decirse que han gozado, en su momento, de un éxito relativo (Castillo, 2003).

Sin embargo, el desarrollo tecnológico y organizacional va dejando atrás la vigencia de esas teorías, por lo que también puede decirse que cada teoría nueva es, en cierto modo, una adaptación de la anterior, intentando así acomodarse a las nuevas circunstancias y exigencias.

Para Castillo, en América Latina ha existido durante los últimos años una gran discusión con funcionarios gubernamentales, representantes del sector privado y sindicatos de varios países de la región sobre las políticas de capacitación y los nuevos enfoques de organización que están moldeando la evolución de las políticas e instituciones de capacitación, en los cuales constantemente se recogen enseñanzas y se desarrollan nuevos enfoques.

Existe una percepción de que la globalización y la integración económica están aumentando la importancia de las políticas de capacitación. Es por ello que una fuerza laboral bien capacitada es clave para proporcionar a las empresas nacionales una ventaja competitiva, y a

los trabajadores un mayor nivel de habilidades para adaptarse a los cambios acelerados del mercado; sin embargo, el incremento de los contratos laborales precarios e informales reduce los incentivos de las empresas y los trabajadores para invertir en el desarrollo y la adquisición de nuevas habilidades, siendo un gran conflicto que gran parte de la problemática se concentra en la reforma de las instituciones públicas de capacitación, en vez de concentrarse en el conjunto más amplio de las instituciones privadas y públicas, y las prácticas que determinan la forma en que los trabajadores adquieren y aplican nuevas habilidades (Montes de Oca, 1996).

Los sistemas de capacitación de América Latina han evolucionado en forma diferente a partir de un modelo original común para coordinar la adquisición y el uso de habilidades por parte de la fuerza laboral, teniendo como consecuencia, actualmente, sistemas de capacitación con escaso rendimiento y poca o ninguna capacidad de innovación; sin embargo, en algunos países el sistema de capacitación que ha evolucionado es capaz de experimentar e innovar en la provisión de servicios de capacitación (Márquez, 2001).

A pesar de que en algunos países resulten positivos los sistemas de capacitación en general, existe una percepción de que el rendimiento de estos sistemas es insuficiente y de que sus productos no son relevantes u oportunos en términos de las habilidades requeridas, produciendo así poco impacto sobre los salarios y sobre la capacidad de empleo de una parte de la población de la región (Hardingham, 2001).

Los pequeños cambios en la estructura institucional no pueden solucionar este bajo rendimiento, aunque resulta obvio que ni la provisión ni la regulación de los servicios de capacitación necesitan estar en manos del Estado, o que ello haría que el sistema funcionara mejor; sin embargo, para que cualquier política funcione es necesario contar con una fuerte y efectiva vigilancia regulatoria de la calidad y la relevancia de las normas que rigen los programas de capacitación.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad (Hardingham, 2001).

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa; los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo.

En el contexto de la organización social, económica y religiosa de los aztecas encontramos que ya existía una educación para el trabajo en el tepochcalli y el calmecac, comúnmente conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina, y que también desempeñaron el papel de capacitar o adiestrar a los jóvenes en el trabajo (Castillo, 2003).

Después se trasladó al México colonial el sistema de aprendices, quienes, bajo la guía y supervisión de un maestro, propietario de las herramientas y de la materia prima, tenían la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga, comida y alojamiento. Una vez que los aprendices adquirían los conocimientos necesarios ascendían a oficiales y recibían una paga por su trabajo.

Durante la época colonial, las Cartas de Indias establecen diversas ordenanzas que tendían a apoyar actividades laborales, como favorecer la libertad de los jóvenes para trabajar voluntariamente en obras, dejándoles a su libre arbitrio aprender el oficio. También se impedía a los maestros despedir a los aprendices antes de haber cumplido cuatro años de aprendizaje (Castillo, 2003).

Ya hacia 1800, existían artesanos jornalistas que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes a su vez tenían bajo sus órdenes a aprendices; luego de cumplir con un cierto periodo de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no evolucionaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador pervivieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo, sobrevivió bastante tiempo. El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades

necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos. Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el sistema de aprendices por uno capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo (Márquez, 2001).

Durante el porfiriato (de 1876 a 1911), la tierra era casi la única fuente de riqueza en México y estaba concentrada en las manos de un pequeño sector de la sociedad, lo que provocaba la explotación desmedida de los trabajadores del campo. Las jornadas laborales eran de por lo menos 14 horas diarias y los salarios muy bajos; hombres, mujeres y niños eran sometidos a condiciones inhumanas.

Tras asumir la Presidencia de la República, a consecuencia del movimiento armado revolucionario de 1910, Francisco I. Madero decretó el 18 de diciembre de 1911 la creación del Departamento del Trabajo, dentro de la entonces Secretaría de Fomento, Colonización e Industria, para solucionar los conflictos laborales bajo un esquema fundamentalmente conciliatorio.

En 1915, durante el mandato de Venustiano Carranza, el Departamento del Trabajo se incorporó a la Secretaría de Gobernación, y al mismo tiempo se elaboró un proyecto de ley sobre el contrato de trabajo. Dos años después fue promulgada la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 123 decretó los derechos de los trabajadores.

1.2 El marco legal de la capacitación

La construcción del marco regulador de la capacitación en México ha sido progresiva; hay que recordar cómo la Comisión de Constitución del Congreso Constituyente de 1916-1917, que aceptó adicionar el proyecto del artículo 5o., la cual contenía el principio de la libertad de trabajo, junto con las iniciativas de la jornada máxima de ocho horas, el descanso semanal y la prohibición de trabajo nocturno para mujeres y niños. La presentación del proyecto del artículo 5o. dividió al Congreso Constituyente. Una corriente opinaba que era necesario suprimir las normas sociales de ese artículo porque una Constitución “no debía establecer

ningún precepto reglamentario". La otra también se mostró inconforme con el proyecto del artículo, porque deseaba que se le incorporaran todos aquellos principios que aseguraran la vida, la libertad y las energías del trabajador, porque —argumentaban—, “era preferible sacrificar la estructura de la Constitución y no al individuo”. Como es sabido, esta última corriente obtuvo el consenso del Congreso (Montes de Oca, 1996).

Entonces se propuso y aceptó tácticamente que todos los principios del aspecto laboral se trataran en un capítulo o en un título de la Constitución, y el artículo 123, en sus veintiocho fracciones, fue aprobado por unanimidad.

A lo largo de la historia de México, a pesar de que el tema laboral ha recibido una atención permanente, éste se orientó más bien hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos. La principal preocupación giraba preferentemente en torno a “cómo producir”. Los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el del trabajo ni, mucho menos, una legislación que marcara los lineamientos a seguir. Por su parte, los trabajadores no gozaban de garantías ni derechos. Ante esta situación, surgió en las autoridades una inquietud de legislar en torno a tal derecho (Ramos & Tapia, 1999).

El derecho a la capacitación de los trabajadores fue originado en la reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1978, el cual se deriva de la fracción XIII del artículo 123, apartado A, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual establece que: **“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria establecerá los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”** (Ramos & Tapia, 1999).

Estos preceptos constitucionales serían retomados por la legislación secundaria, y fue así como por el Decreto de Reformas publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1978, se adiciona a Ley Federal del Trabajo el capítulo III bis con los artículos 153-A a 153-X que tratan de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y es en esta ley reglamentaria donde encontramos el derecho constitucional que todo trabajador tiene para que le sea proporcionada por su patrón la

capacitación en su trabajo, que le permitiera elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas ya formulados por el patrón, de común acuerdo con el sindicato o con los trabajadores, y debidamente aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Pudiendo convenir los patrones y trabajadores en que la capacitación se proporcione dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; en este último caso quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas por la adhesión.

Las escuelas o instituciones, así como su personal docente, que deseen impartir capacitación deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, aclarando que los cursos y programas de capacitación de los trabajadores podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

El registro se otorgará a las personas o instituciones que comprueben que quienes capacitarán a los trabajadores están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos; asimismo, deberán acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener suficientes conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación y, por último, no mantener relación alguna con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. constitucional.

El registro concedido podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley, pudiendo el afectado en dicho procedimiento de revocación, ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

1.3 Concepto de la capacitación

Para iniciar diremos que la capacitación es un proceso de aprendizaje al que se somete una persona a fin de obtener y desarrollar la concepción de ideas abstractas mediante la aplicación de procesos mentales y de la teoría para tomar decisiones no programadas cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno (Marquez, 2001).

En un contexto por demás cambiante la capacitación se ha convertido tanto para el sector privado como al público y político en una de las principales herramientas, no sólo para mejorar y orientar sus procesos productivos, sino también para insertarse de una manera más competitiva a los distintos mercados a los cuales se pretende ofrecer los servicios o productos (Santiago, 1996).

Por otro lado, se dirige principalmente al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, En virtud de que este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes, aptitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Es así, donde, la capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

1.4 Tipos de capacitación.

El Servicio Nacional del Empleo del Distrito federal ofrece distintos apoyos como capacitación y ayuda mensual, mientras se capacita a la gente, herramientas didácticas como son los manuales de apoyo que sirven para apoyar la información expuesta por el instructor y su acreditación por haber tomado el curso (Castillo, 2003).

Dentro de los principales cursos que se ofrecen en el D.F. se consideran los siguientes:

A) Capacitación en normas de competencia laboral.

Es un proceso que se orienta a apoyar la capacitación para generar y elevar la calificación laboral con fines de certificación de personas desempleadas o sub empleadas aprovechando la infraestructura productiva de las empresas, cabe señalar que este esquema promueve la incorporación de los beneficiarios a las empresas durante el tiempo de capacitación y su permanencia en las mismas, obligando así al empleador a contratar al personal al final de la capacitación.

B) Capacitación orientada en competencia laboral

Es un proceso que se orienta a apoyar la capacitación para generar y elevar la calificación laboral con base a los estándares de calidad de cada empresa a fin de buscar el reconocimiento y/o validar la capacidad de los desempleados o subempleados.

C) Capacitación Mixta.

Es un proceso orientado a apoyar la capacitación de personas desempleadas y subempleadas para satisfacer los requerimientos específicos de actualización del personal del sector empresarial, cabe señalar que este esquema promueve la incorporación de los beneficiarios a las empresas durante el tiempo de capacitación y su permanencia en

las mismas, obligando así al empleador a contratar al personal al final de la capacitación.

Los cursos tienen una duración de uno a tres meses, realizados a petición expresa del sector empresarial para satisfacer sus requerimientos específicos del personal. Para que puedan participar las empresas éstas deben de crear sus propios programas temáticos e impartirlos con sus propios instructores.

D) Capacitación en la práctica laboral

Es un esquema que se orienta a apoyar y promover la capacitación en el lugar de trabajo para generar experiencia laboral de desempleados o subempleados, a través de su ocupación productiva en las empresas, para su operación se cuenta con la figura del instructor monitor, quien se encarga de concertar acciones de capacitación con empresas, vincular a los beneficiarios con las mismas y apoyar en las acciones de reclutamiento, entre otras.

1.5 Objetivos de la capacitación.

Para Saenz (1993), dice que la capacitación, debe cubrir por lo menos los siguientes objetivos.

- **Productividad:** Las actividades de capacitación de desarrollo no sólo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarles a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
- **Calidad:** los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

- **Planeación de los Recursos Humanos:** la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.
- **Prestaciones indirectas:** Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
- **Salud y Seguridad:** La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.
- **Prevención de la Obsolescencia¹:** Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

- **Desarrollo Personal:** No todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

¹ La Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

En México la Ley Federal del Trabajo², establece en el artículo 153-F, que:

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Por otro lado, la (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2007), ofrece apoyos para favorecer el desarrollo integral de las capacidades y habilidades de los trabajadores, con el consecuente aumento de la competitividad y productividad de las empresas, mediante los siguientes programas:

| Programa | ¿En qué consiste? | ¿Qué se necesita? |
|---|--|---|
| Programa de apoyo para la capacitación | Otorga apoyo económico para la capacitación mediante el financiamiento del 60%del costo de los cursos, con un límite de \$500.00 + IVA por hora capacitación y hasta 300.00 horas anuales (75 horas a la micro, 150 para la pequeña y 300 a la mediana | <ol style="list-style-type: none">a) Para los trabajadores.- personal en activo contratado bajo cualquier régimen de una micro, pequeña o mediana empresa donde laborab) Para el empleador.- acreditar que es socio con acta constitutiva o demostrar que es dueño de la empresa, presentando ante la SHCPc) Para las micros, pequeñas y medianas empresas.- contar con el RFC. Registrar sus planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la STPS |

² Ley Federal de Trabajo; Última reforma DOF- 17-01 2006

| | | |
|--|--|--|
| <p>Programa de Multi-habilidades</p> | <p>Servicio gratuito para trabajadores en activo y/o áreas de capacitación de las empresas, dirigido a la formación y especialización de las 50 ocupaciones de mayor demanda en nuestro país, con el propósito de fortalecer las competencias laborales y multiplicar acciones de capacitación con costos reducidos en la operación.</p> | <p>Contactar a la Dirección General de Capacitación</p> |
| <p>Capacitación a distancia para trabajadores</p> | <p>Ofrece un esquema de capacitación de cursos en línea para fortalecer las competencias laborales de empleadores y trabajadores</p> | |
| <p>Registro de obligaciones legales</p> | <p>Facilita el cumplimiento de las obligaciones que establece la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación para los trabajadores mediante asesorías a las empresas y a los oferentes de capacitación.</p> | |

2. FUNDAMENTOS DE LA PEDAGOGÍA EN ADULTOS Y SU FORMACIÓN EN A TRAVÉS DE COMPETENCIAS.

2.1 EL Adulto

Para comenzar y comprender de una mejor manera el presente capítulo es importante considerar que en la mayoría de las culturas se considera como adulto a toda aquella persona que tiene más de 18 años. Aunque después de los 60 años de edad se les llame **Adultos Mayores, Senectos, Ancianos o Miembros de la Tercera Edad**, y siguen siendo adultos, existen diferencias entre quienes son mayores de 18 y menores – promedios ambos – de 60. Como se sabe, la adultez no inicia ni termina exactamente en éstos límites cronológicos. Aportaciones de algunos estudiosos en el campo del Desarrollo Humano como Fernández (2001), coinciden en afirmar que la edad adulta tiene sub etapas, como:

- **Edad Adulta Temprana** (entre los 20 y 40 años)
- **Edad Adulta Intermedia** (de los 40 a los 65 años) y
- **Edad Adulta Tardía** (después de los 65 años de edad)

En el presente no ha existido acuerdo entre todos los estudiosos del tema para definir al adulto y asignarles las edades correspondientes a sus diferentes etapas vitales.

Es, precisamente, que la edad adulta incluye otras características que le diferencian de las etapas anteriores y posteriores.

Bajo el tema que nos compete **–capacitación para adultos–** respetaremos que las características especiales del aprendizaje en el adulto dependen en gran medida de la psicología propia de esta edad evolutiva.

El tema es demasiado amplio para analizar en este trabajo, sin embargo, se destacan las principales características a tomar en cuenta

dentro del proceso educativo y especialmente en la *Educación Continua y Permanente*, donde principalmente, el adulto:

1. **Pretende y desarrolla** una vida autónoma en lo económico y en lo social.
2. Cuando tiene buena salud, está dispuesto a **correr riesgos** temporales de entrega corporal en situaciones de exigencia emocional.
3. Puede y desea **compartir** una confianza mutua con quienes quieren regular los ciclos de trabajo, recreación y procreación, a fin de asegurar también a la descendencia todas las etapas de un desarrollo satisfactorio.
4. Posee un **concepto de sí mismo** como capaz de tomar decisiones y autodirigirse.
5. Juega un papel social, que conlleva **responsabilidades** desde el punto de vista económico y cívico.
6. **Forma parte** de la población económicamente activa y cumple una función productiva.
7. **Actúa independientemente** en sus múltiples manifestaciones de la vida.
8. Su **inteligencia** sustituye al instinto, (en algunos casos pasa lo contrario)
9. Además de su preocupación por el **Saber**, requiere del Saber hacer y el Saber ser.
10. Tiene la capacidad **para entregarse** a afiliaciones y asociaciones concretas así como para desarrollar la fuerza ética necesaria para cumplir con tales compromisos.
11. Sus experiencias sexuales y sociales, así como sus responsabilidades, lo **separan** sustancialmente del **mundo del niño**.
12. En los últimos años de su vida, se considera como **alguien que enseña, educa o instituye**, así como buen aprendiz.
13. **Necesita sentirse útil** y la madurez requiere la guía y el aliento de aquello que ha producido y que debe cuidar.

Ahora bien, ya que se explicó y se dijo cuáles son las características de un adulto, se hará un análisis acerca de cómo debe ser y que se considera para la educación de un adulto considerando la pedagogía o andragogía¹.

¹ Es la **ciencia** que, cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el Facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su auto-realización.

2.2 Uso de la Pedagogía en los adultos

La pedagogía de adultos es la ciencia de la educación que se ocupa de conceptualizar e investigar la formación y el aprendizaje de los adultos. Como disciplina especial establecida, la pedagogía de adultos todavía es relativamente joven. En la República Federal de Alemania se crearon cargos de profesor titular y cátedras de pedagogía de adultos recién a partir de los años setenta, aunque ya antes existía un análisis teórico y empírico de la formación de adultos y de sus prácticas. Curiosamente, en otros países europeos y no europeos están mucho menos marcadas, en general, tanto la especialización como la diferenciación en términos de política científica de la disciplina *Pedagogía de adultos*, y sus problemáticas se analizan más desde la perspectiva socio-pedagógica, por ejemplo en España **Fuente especificada no válida..**

La pedagogía de adultos se ocupa de:

1. Las **fundamentaciones** (teorías),
2. La **evolución** (historia),
3. La **necesidad**,
4. Los **contenidos**,
5. Los **procesos** (didáctica), en la cual esta tesina se basa principalmente.
6. Las **formas de aprendizaje** (metodología),
7. Los **sujetos de aprendizaje** con sus antecedentes biográficos, socio-psicológicos y socioculturales y sus patrones de apropiación e interpretación que marcan, a su vez, el aprendizaje como adultos (psicología del aprendizaje en edad adulta, investigación de la socialización de adultos),
8. Los **grupos de destinatarios** y los **grupos objeto** (investigación de ambientes y de destinatarios o participantes),
9. El estado **jurídico-institucional** de la formación de adultos, así como
10. Sus **condiciones generales** y tendencias evolutivas en las *políticas de capacitación*.

En la medida en que la pedagogía de adultos comenzó a conceptualizar su objeto como proceso de conocimiento ligado al **mundo vital** también le fue posible desarrollar las bases de una teoría del aprendizaje que rompió el marco estrecho de las concepciones conductistas y pudo describir el aprendizaje de la experiencia como un proceso marcado por los respectivos patrones de interpretación de los que aprenden. (Arnold, 2004)

Con la evolución de esta perspectiva de la apropiación, la formación de adultos avanzó en los '80 y '90 hacia su núcleo genuino, que

no comparte con ninguna otra disciplina científica: **indaga la apropiación subjetiva de conocimientos, interpretaciones y experiencias en procesos de aprendizaje** en los que los adultos, sobre la base de sus experiencias biográficas y vitales, se esfuerzan por transformar sus patrones de interpretación y sus concepciones actuales, en el entendido que estos procesos se pueden facilitar y promover por medio de la acción profesional, pero que prácticamente no pueden ser generados por la tecnocracia. Además, este foco disciplinario genuino es lo que le permite colocarse, en tanto ciencia de orientación interdisciplinaria, en situación de **consultar** en las contribuciones de otras disciplinas científicas (por ej., la psicología, la sociología) si estos rasgos y particularidades del aprendizaje por apropiación de los adultos se pueden entender más profundamente y en más facetas, y en qué medida revelan posibilidades de acción más amplias.

Pero en la actualidad también se producen estímulos interdisciplinarios similares desde las nuevas ciencias de la cognición, las nuevas teorías de sistemas, la biología y el constructivismo, que ayudan a reconceptualizar la variedad propia y las fuerzas de auto-organización de los individuos y de las organizaciones que aprenden (Sierra, 2002).

Desde hace algún tiempo, es mayor el número de científicos que exigen un giro hacia la orientación por competencias en el discurso de la pedagogía de la formación profesional y de adultos (Quintana, 1995).

En particular, lo que se promueve es **sustituir** o ampliar conceptos establecidos, como el de calificación o el de **capacitación**, por el de **desarrollo de competencias**. La argumentación para proclamar un giro en la concepción y los conceptos se respalda con la tesis de que solo así se podrá conceptualizar o poner en conceptos adecuadamente las transformaciones que se verifican en la realidad social. (Arnold, 2004)

Al mismo tiempo, pareciera que la pedagogía de la formación profesional y de adultos establecida hubiera estado durmiendo mientras se producían los nuevos cambios, aferrándose a sus conceptos previos y a las perspectivas vinculadas con ellos, en lugar de adaptar sus concepciones y conceptos a los cambios de la realidad y orientarse por un **homo competens** cuya situación y comportamiento dependen –a diferencia de la imagen tradicional del **homo oeconomicus**– del desarrollo y la actualización permanente de su *stock de competencias* (Fernández, 2001).

2.3 El capacitador o instructor andragógico

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito es necesario ubicar el papel del educador que orienta su función docente respetando las características del adulto. Bajo ésta idea, el educador debe contar con las siguientes habilidades.

1. Tener una **conciencia** clara de las necesidades de aprendizaje de sus educandos.
2. Asumir un **rol de facilitador** del aprendizaje.
3. Ubicarse como una **fuentes de conocimientos**, experiencias e informaciones.
4. Atender el proceso educativo al **considerar las necesidades** generales y específicas del grupo de educandos.
5. **Aceptar el desempeño** de su múltiple función como asesor, monitor, mentor, guía y orientador al practicar en forma eficiente la evaluación permanente y formativa.
6. **Aceptar que el educando adulto** es capaz de manifestar la autoevaluación.
7. **Establecer relaciones interpersonales** con sus educandos e identificar positivamente sus características
8. Asumirse como **parte del grupo** de adultos y como un agente de cambio
9. **Ser partícipe** de la planeación del currículo o programa educativo que conducirá
10. **Mantener apertura y flexibilidad** ante la necesidad de hacer cambios al programa para atender las necesidades específicas de los educandos.
11. **Promover un clima de aceptación**, reconocimiento y participación entre los educandos.
12. Captar y **aprovechar la energía** dinámica (sinergia) del grupo para lograr los objetivos de aprendizaje.
13. **Aceptar al grupo** como un **conjunto** más de recursos para el aprendizaje, descubriendo y reconociendo el bagaje con el que cuentan sus integrantes.
14. **Provocar** que los educandos tomen parte en el acto académico como agentes de intra e interaprendizajes
15. **Considerar** que los educandos cuentan con ritmos y estrategias de aprendizaje diferenciales.
16. **Promover** la transferencia de los aprendizajes hacia **situaciones reales** de cada uno de sus educandos. Esto implica necesariamente contar con información acerca de las expectativas de éstos desde el inicio del desarrollo del acto educativo.

17. **Evitar** discursos con contenidos desconocidos que provoquen interferencia para el aprendizaje.
18. **Contar con diferentes y variadas opciones** para el desarrollo de ejercicios o actividades para el aprendizaje que multipliquen las formas de encarar un mismo problema y considerar la aplicación a diferentes campos.
19. **Mantenerse atento** a todos los cambios que intervienen en la vida escolar y profesional relacionado con su campo de dominio y el de sus educandos.
20. Esforzarse por **establecer vínculos** entre los contenidos del acto educativo y las condiciones actuales del contexto de sus receptores.
21. **Permanecer** permanentemente a la **expectativa** acerca de lo que los educandos manifiestan en sus discursos como necesidad de aprendizaje.
22. Procurar un **ambiente** en la cual el adulto **pueda expresarse**, rescatar y compartir sus experiencias sin presión de patrones autoritarios.
23. Favorecer un **clima de respeto** hacia el logro de objetivos comunes en grupos, en los cuales el fracaso no sea una amenaza.
24. **Influir** para que los errores que cometen y la heterogeneidad de conocimientos y experiencias sean gestores de nuevos aprendizajes;
25. Acordar entre él o ella y el grupo un **contrato** o convenio en el que se manifiesten las responsabilidades de ambas partes, siempre orientadas hacia el logro del aprendizaje.

2.4 Pedagogía basada en competencias

Las nuevas técnicas de educación para adultos, resulta que ahora no sólo deben ser contempladas una serie de características que se deben considerar para su proceso de enseñanza-aprendizaje, sino ahora es importante contemplar las competencias que obtendrá el adulto al momento de someterse en una formación o instrucción de capacitación.

Por lo que entenderemos en esta tesina que una competencia es:

Cabe señalar que éste nuevo modelo educativo, se fundamenta en la teoría de la educación que enfatiza el desarrollo constructivo de habilidades, conocimientos y actitudes que permitan a los estudiantes insertarse adecuadamente en la estructura laboral y adaptarse a los cambio y reclamos sociales (Marín, 2003).

De esta manera, las competencias, según Marín, **se definen como un conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos que se expresan mediante desempeños relevantes para dar solución a la problemática**

social, así como para generar necesidades de cambio y de transformación. Implican un saber conocer, saber hacer, saber convivir y saber ser; sujeto a contingencias que pueden ser transferidos con creatividad a cualquier contexto laboral o productivo.

La formación por competencias es una herramienta válida donde se considera que todo ser humano tiene un gran potencial susceptible de ser desarrollado cuando muestra interés por aprender; por lo que se sustenta en los cuatro pilares para la educación de este milenio que propone Delors, J. (UNESCO, 1997):

- 1. Aprender a conocer**, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone además: *aprender a aprender* para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.
- 2. Aprender a hacer** a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino, más generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a un gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero, también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes, a causa del contexto social o nacional gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.
- 3. Aprender a vivir juntos** desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia –realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.
- 4. Aprender a ser** para que florezca mejor la propia personalidad y estar en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitud para comunicar.

Es por esto que la naturaleza integral de las competencias permite concretar, aunque sea en una forma inicial, la aspiración de ofrecer una educación que facilite a la persona el desarrollo en las competencias antes mencionadas (Educación y Futuro Digital, 2008).

La condición de conocimiento en construcción que tiene la formación por competencias permite contar con conceptos y herramientas, a la vez que disponer de un campo amplio de exploración

en que la Educación Superior tiene una oportunidad excelente de contribuir y crear para mejorar y/o modificar cuanto estime conveniente.

Según el Consejo de Normalización de Competencia Laboral (2002), menciona que existen diversas distintas formas de clasificar las competencias:

1) **Básicas, Genéricas y; Específicas.**

- Las **competencias básicas**: describen los comportamientos elementales que se deberán mostrar y que están asociados a conocimientos de índole formativa.
- Las **competencias genéricas**: describen los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones y;
- Las **competencias específicas**: identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

2) **Conceptual, técnica, humana.** Aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

- La **competencia conceptual** (analizar, comprender, actuar de manera sistemática), integrando el saber (conocimientos).
- La **competencia técnica** (métodos, procesos, procedimientos, técnicas de una especialidad), integrando el saber-hacer (procedimientos, destrezas, habilidades y;
- La **competencia humana** (en las relaciones intra e interpersonales), integrando el saber ser y saber estar (actitudes, valores y normas).

3) **Técnica, metodológica, participativa.**

- **Técnica**: Aquel que sabe relacionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma

independiente vías de solución y transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.

- **Metodológica:** Aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- Posee competencia **participativa** aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

De esta manera se aprecia, que el componente psicopedagógico, es factor clave para la educación en adultos y es por eso que se requiere ya sea de docentes o instructores dedicados a la capacitación que promuevan el desarrollo de competencias actualizables, poniendo en juego las habilidades docentes para: diagnosticar, planear, diseñar estrategias y evaluar los nuevos conocimientos; lo cual sólo puede concretar mediante ambientes de aprendizaje donde el docente asume el rol de gestor y facilitador de éstos.

Es así que la actualización del capacitador en enfoques pedagógicos o andragógicos, cobra relevancia ya que constituye un factor clave para la formación profesional de los adultos por competencias.

De ahí la importancia de desarrollar un manual del participante que ofrezca al alumno elementos formativos que servirán para el buen desarrollo y crecimiento de cada persona, (cómo se verá en el siguiente capítulo), y por otro lado, no se debe olvidar que la capacitación empresarial debe considerarse no sólo como medio de obtención de recursos económicos, sino que ésta es la vía de una mejor educación no sólo para el empleo sino para la vida.

3. REQUERIMIENTOS OFICIALES PARA EL DISEÑO Y NORMATIVIDAD PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DEL PARTICIPANTE.

3.1 Definición, función y objetivos de un manual del participante para la capacitación.

Como ya se explicó anteriormente la educación y formación basada en competencias de un adulto, tiene características muy distintas a las de un niño, por lo tanto, la utilización de los recursos didácticos dentro de la educación se convierten en una herramienta de suma importancia, ya que con el buen manejo de éstos, el educando podrá tener un mejor desempeño en su actividad de enseñanza- aprendizaje, por lo que es necesario explicar la constitución y funcionalidad de éstos (emagister.com, 2008).

Funciones e importancia los recursos didácticos

Los recursos didácticos deben estar orientados a un fin y organizados en función de los criterios de referencia del currículo. El valor pedagógico de los medios está íntimamente relacionado con el contexto en que se usan, más que en sus propias cualidades y posibilidades intrínsecas (Gimeno, 1993).

Gimeno, señala a continuación diversas funciones de los medios:

1. **Función innovadora.** Cada nuevo tipo de recursos, plantea una nueva forma de interacción. En unas ocasiones provoca que cambie el proceso, en otras refuerza la situación existente.
2. **Función motivadora.** Se trata de acercar el aprendizaje a los intereses de los capacitandos y de contextualizarlo social y culturalmente, superando así el verbalismo como única vía.

3. **Función estructuradora de la realidad.** Al ser los recursos mediadores de la realidad, el hecho de utilizar distintos medios facilita el contacto con distintas realidades, así como distintas visiones y aspectos de las mismas.
4. **Función facilitadora de la acción didáctica.** Los recursos facilitan la organización de las experiencias de aprendizaje, actuando como guías, no sólo en cuanto nos ponen en contacto con los contenidos, sino también en cuanto que requieren la realización de un trabajo con el propio medio.
5. **Función formativa.** Los distintos medios permiten y provocan la aparición y expresión de emociones, informaciones y valores que transmiten diversas modalidades de relación, cooperación o comunicación.

Algunos de los recursos didácticos que abordaremos en esta tesina son los manuales del participante, que se presentan dentro de los cursos de capacitación los cuales cumplen con las siguientes características.

La STPS por medio del Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, INAFEDEM (2006), dice que un manual del participante se entiende de la siguiente manera:

Un manual es un documento que contiene la descripción teórica de la información expuesta por el capacitador, así como las actividades y/o ejercicios que deben seguirse en la realización del curso, permitiendo de esta manera la propia construcción del aprendizaje, considerando los ritmos y estilos de vida de cada participante.

Los cuales suelen contener información y ejemplos de cada uno de los temas abordados, ya sean por sesión o por tema o cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa (Zurriaga, 1994).

En él se encuentra registrada y transmitida con claridad la información básica referente a los temas abordados dentro de la capacitación.

Objetivos de los manuales del participante

- **Establece** un elemento temprano de contacto y conexión entre el capacitando y el instructor, fijando los propósitos y objetivos del curso.
- **Ayuda** a establecer el tono del curso y la docencia y las creencias del profesor sobre los propósitos de la educación-aprendizaje (percepción por los alumnos).
- **Define** las responsabilidades del instructor y de los estudiantes en su aprendizaje activo a lo largo del curso, convirtiéndose en una especie de contrato (Rigidez vs. Flexibilidad).
- **Asiste** al participantes a evaluar su grado de preparación y predisposición para el curso (handicaps, ventajas...)
- **Sitúa** al curso en un contexto de aprendizaje más amplio, haciendo referencia a los objetivos de la organización.
- **Describe** los recursos de aprendizaje disponibles
- Le **informa** sobre el papel de las nuevas tecnologías que pueden llegar a tener dentro de la organización.
- En definitiva, **produce** certeza o seguridad a los participantes, aumentando la consideración del instructor y facilitando el aprendizaje de los alumnos (la certeza o seguridad como valor).

3.2. Desarrollo de competencias al usar un manual del participante.

Ya una vez que se entendió lo que es un recurso didáctico, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (2003), da a conocer a través de las Normas Técnicas de Competencia Laboral, el desarrollo de aptitudes que se debe adquirir de acuerdo al buen uso y diseño de los manuales del participante, ya que a partir de ésta estructura no solo se tiene la posibilidad de aprender más o incrementar su conocimiento teórico, sino, podrá estar en condiciones de crear una serie de competencias personales que le faciliten su desarrollo dentro del campo laboral y sobre todo personal, tal y como se analizará a continuación.

Son muchas las competencias que se requieren en el contexto de lo que favorece un manual del participante. Mencionaremos entre ellas:

- Las que **permiten** la adquisición de la información relevante de forma eficaz y eficiente y con los recursos didácticos y vías más adecuados en cada caso (y los más económicas).
- Las competencias relacionadas con el **análisis simbólico** de la información, el pensamiento crítico y la capacidad de generar conocimiento a partir de la información, de su análisis y de la experiencia.
- Las Competencias relacionadas a la **capacidad de gestión** y manejo de la incertidumbre y la de anticipar de forma interactiva eventos y circunstancias relevantes y significativos planteándose potenciales estrategias de actuación ante los diversos escenarios que se anticipan. Estas competencias son claves en el ambiente de una capacitación.
- Las competencias están relacionadas con lo que se ha caracterizado como **inteligencia emocional**. Cabe mencionar entre ellas: Autoconciencia, Autorregulación, Auto motivación, Conciencia social, Habilidades sociales, Orientación por los demás.
- Las Competencias sobre el **Trabajo en Equipo**, tales como: Desarrollo y gestión de redes, contactos, gestión del conflicto, dinámicas de coordinación.
- Las competencias relacionadas con **Auto-desarrollo**: Capacidad de aprender a aprender, Capacidad de innovar, Capacidad de aprender de los errores, autocrítica, seguir aprendiendo.

Con esto se obtiene que una persona sea competente para realizar una determinada tarea o atender a una demanda del entorno, no solo cuando **sabe (Knowledge)** acerca de esa demanda y cómo se debería **atender o manejar** y además sabe cómo **hacerlo (Ability y Skill)**. Estas tres características, conocidas con el acrónimo KAS en inglés, son necesarias pero no suficientes. (Desarrollo Organizacional de América Latina, 2004)

Entonces, para que una persona sea competente es necesario que intervengan también las actitudes, porque ha de querer hacerlo, así como la capacidad de superar las dificultades o ciertas barreras (**Control**), ha de poder hacerlo, y finalmente ha de saber desempeñar el Rol en el cual dicha competencia se ha desempeñar (ha de saber estar).

Así una competencia requiere en su definición no solo los conocimientos, aptitudes y habilidades (KAS), sino también un razonable control de la situación unas actitudes positivas y un desempeño del rol (CAR).

3.3 Diseño y estructura de un manual del participante.

Cómo definir los objetivos

La primera etapa para elaborar un manual de capacitación es la definición de objetivos, ya que éstos orientarán todo el proceso de aprendizaje.

Los objetivos son enunciados breves que describen los resultados de aprendizaje y las condiciones en las que se evaluará el resultado al final del módulo (Creative Commons, 2008).

Los objetivos son el parámetro para evaluar el aprendizaje y son el principal referente para el diseño de actividades, por lo que debe cuidarse mucho su alcance, es decir, ¿Hasta dónde se quiere llegar en el módulo?, pero también ¿Cómo podemos evaluar los aprendizajes?

Para establecer los objetivos para el manual de capacitación se recomienda el siguiente ejemplo.

| No. | Acción | Ejemplos |
|-----|--|--|
| 1. | Seleccionar el tema para desarrollar | Significado del liderazgo. |
| 2. | Definir los resultados que se espera lograr al final del módulo, considerando el tiempo disponible y las características de los participantes. | <ul style="list-style-type: none">• Explicar la importancia de...• Explicar cómo se desarrolla o entiende...• Identificar... <p>Nota: Es importante elegir el verbo adecuado, ya que éste indica el alcance del objetivo: no es lo mismo <u>conocer</u> que <u>aplicar</u>...</p> |
| 3. | ¿Es necesario incluir las condiciones en las que se evaluará a los participantes? SI. Incluir la forma o método para evaluar NO. Continuar con el siguiente paso | <ul style="list-style-type: none">• En una situación de trabajo...• Mediante un texto escrito...• En una tabla comparativa... <p>Nota. Las condiciones de evaluación tienen una relación directa con el verbo utilizado en el resultado de aprendizaje.</p> |
| 4. | Incorporar un enunciado | Durante el desarrollo del módulo, los |

| | | |
|----|--------------------------------------|---|
| | introdutorio al inicio del objetivo | participantes... |
| 5. | Integrar el objetivo del aprendizaje | Durante el desarrollo del módulo los participantes conocerán y reflexionarán la importancia que tiene el liderazgo dentro de una organización empresarial |

(Desarrollo Organizacional de América Latina, 2004)

3.4 *Cómo desarrollar el contenido de aprendizaje*

Una vez que se tienen claros los objetivos de un módulo, se desarrolla el contenido del mismo.

El contenido de aprendizaje se integra por los conocimientos, habilidades y actitudes que las personas adquieren o desarrollan en un módulo de capacitación (Reynoso, 2007).

Para decidir cuáles son **los contenidos** de aprendizaje que se deben incluir en el manual, es **conveniente identificar los aspectos difíciles**, frecuentes e importantes en la aplicación del valor seleccionado. Por ejemplo, al definir los objetivos para el significado de liderazgo, se deben identificar las situaciones más difíciles, frecuentes y que tienen mayores repercusiones en la conformación del concepto a nivel teórico, conceptual y práctico, para decidir qué se debe incluir en el manual (INAFEDEM, 2006)

Una forma sencilla de identificar los contenidos de aprendizaje es respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesita saber el capacitando sobre el valor en estudio?
- ¿Qué debe hacer?
- ¿Cómo se debe comportar ante ciertas situaciones?
- ¿Qué actitudes deben tener?

Al responder estas preguntas se tendrá la información básica que debe incluir el manual, la cual se analizará a partir de las actividades propuestas; sin embargo, no sólo debe cuidarse el **qué incluir**, sino el **cómo presentar la información**. Por ejemplo, una imagen, una caricatura, una frase, pueden ser más efectivas que una larga explicación. (AulaFácil.com, 2000)

El contenido puede incluir:

- Definiciones y ejemplos
- Explicaciones
- Comentarios y sugerencias
- Datos estadísticos sobre la aplicación del valor
- Frases célebres o frases de filosofía popular
- Caricaturas e imágenes
- Fotografías
- Bibliografía adicional.

Inclusive, la información puede incluir materiales anexos, como audiocassettes, videos, rotafolios o programas computacionales.

Como lo indica la definición de contenido, éste se integra por conocimientos, habilidades y actitudes. Para el estudio de los conocimientos, el manual del participante debe incluir la información necesaria que permita lograr el objetivo previsto.

Para el estudio de las habilidades y actitudes, el manual debe sugerir algunas actividades que permitan la interacción entre los participantes y el análisis de diferentes situaciones relacionadas con el valor seleccionado. Se sugiere utilizar principalmente el juego de papeles y la dramatización. En el siguiente tema de esta Guía, se describe el procedimiento para diseñar las actividades, por lo que en este apartado únicamente se aborda el tema de los conocimientos. (Reynoso, 2007).

Procedimiento para desarrollar el contenido de aprendizaje:

| Paso | Acción. |
|------|---|
| 1. | <p>Elaborar un listado preliminar.- Elabore un listado preliminar de la información que se tratará durante el módulo. Puede ayudarse con las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué necesita saber el participante en relación con el valor seleccionado?</p> <p>Definiciones, marco legal, quejas y sugerencias de los usuarios de los diferentes servicios que se proporcionan, entre otros. Esta es la información básica que debe contener el manual.</p> <p>¿Qué información adicional puede ayudar al estudio del valor seleccionado?</p> <p>Ejemplos y contraejemplos sobre la aplicación del valor, ideas relevantes o frases célebres, modelos que se aplican en otras</p> |

| | | |
|----|--|--|
| | instituciones, etc. Esta es la información complementaria que puede contener el manual. | |
| 1. | Recopilar la información básica. Para realizar esta actividad, además de consultar los documentos oficiales se puede entrevistar a personas que destaquen y sean reconocidas por sus compañeros por aplicar el valor seleccionado en sus actividades cotidianas, por ejemplo, la persona que es reconocida por actuar siempre de manera imparcial, obviamente incluir aspectos teóricos que soporten lo expuesto en el curso. | |
| 2. | Seleccione la forma como presentará la información del manual | |
| | Si el contenido se refiere a... | Se sugiere |
| | Definiciones | Destacar la definición de otros textos e incluir ilustraciones |
| | Procedimientos | Enumerar los pasos y presentarlos en una tabla. |
| | Explicaciones o ejemplos | Utilizar cuadros, diagramas o tablas. |
| | Apuntes cómo frases célebres, datos curiosos, etc. | Identificar claramente el texto con diferente tipo de letra, mediante un recuadro o icono. |
| 5. | Integrar la información que está elaborando. | |

(Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 2006)

3.5 Cómo diseñar situaciones de aprendizaje.

La información contenida en el manual es la base para el estudio del valor seleccionado; sin embargo, para propiciar aprendizajes más significativos, es necesario proponer actividades para que los participantes analicen la información y reflexionen sobre la importancia de la aplicación del tema.

La situación de aprendizaje es el conjunto de actividades y materiales que de manera armónica se disponen para que los aprendices vivan una experiencia que propicie el análisis y la reflexión de los valores.

Para propiciar aprendizajes más significativos, las situaciones que se diseñen deben tener como referencia el contexto de trabajo real de los trabajadores, de esta forma, se facilitará la recuperación de su experiencia y la construcción de nuevos conocimientos.

De manera general, se debe buscar que las situaciones de aprendizaje:

1. Consideren los diferentes estilos y ritmos de aprendizaje.

2. Privilegien el aprender haciendo, y reconstruir la relación teoría-práctica.
3. Considerar que todo participante tiene la capacidad de aportar e incidir en el estudio y la aplicación del tema seleccionado.
4. Reconocer los aprendizajes previos de los participantes.
5. Establecer vínculos entre la capacitación y las situaciones de trabajo reales.

Con base en lo anterior, se considera que las situaciones de aprendizaje más convenientes para el estudio de valores son la dramatización y el juego de papeles, por lo que a continuación, se describen estos dos recursos (Marín, 2003).

Dramatización

Esta técnica es utilizada frecuentemente para incrementar la participación y el interés del grupo; y es una combinación de la discusión y la demostración, en donde se persigue acortar la distancia que existe entre el pensar y el hacer, al relacionarlos a través de la dramatización. Consiste en que los actores, con base en un libreto, escenifican hechos de la vida real y se sujetan al mismo.

La dramatización, como su nombre lo indica, trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas, sean de la vida de trabajo o sociales en general (Castillo, 2004).

Es una demostración planeada en la que los participantes reciben por parte del facilitador la información de la situación específica a escenificar y los resultados deseados; así mismo, el facilitador señala en términos generales, qué es lo que espera de cada uno de los actores para obtener los resultados esperados.

| Paso | Acción |
|-------------|---|
| 1. | Seleccionar una situación de la vida real en las que se observe la aplicación o no-aplicación del valor seleccionado. |
| 2. | Identificar cuáles son los aspectos que deben estudiarse en situación seleccionada. |
| 3. | Describir brevemente qué personajes participarán y cuáles son sus características y conductas a escenificar. |
| 4. | Elaborar un guión para entregar a cada uno de los personajes. |
| 5. | Definir cuáles son las actividades de preparación y los materiales necesarios para desarrollar la situación. |

| | |
|----|---|
| 6. | <p>Elaborar un guión para analizar la situación al final de la dramatización.</p> <p>Incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si hubo algún actor que cambiara su conducta en forma repentina y por qué. • Si cada actor cumplió con su papel. • Si hubo aprendizaje, cuál fue, y qué relación tiene esta experiencia con sus experiencias de trabajo. |
| 7. | <p>Integrar una secuencia de actividades que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación. • Desarrollo. • Evaluación y conclusiones. |

(Castillo, 2004)

Juego de Papeles (desempeño de roles)

Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles específicos, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida.

El juego de papeles, como su nombre lo indica, trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas, sean de la vida de trabajo o sociales en general, con el objeto de que se torne real, visible y vivido de modo que se comprenda mejor la actuación.

Este tipo de actuación despierta el interés, motiva la participación espontánea de los participantes y, por su propia informalidad, mantiene la expectativa del grupo centrada en el problema que se desarrolla.

La representación es libre y espontánea, sin uso de libretos ni ensayos. Los actores representan su rol descrito previamente, como si fuera en la vida real.

La representación se realiza delimitando con toda precisión el problema; los participantes o miembros del grupo aportan todos los datos posibles para describir y enriquecer la escena a representar, imaginando la situación, el momento, la conducta de los personajes, etc. Esto ayudará al encuadre de la escena y servirá como material para que los actores improvisen un contexto significativo y aproximado lo más posible a la realidad.

Este es el procedimiento para diseñar juego de papeles (Zurriaga, 1994).

| Paso | Acción |
|------|---|
| 1. | Seleccionar una situación de la vida real en las que se observe la aplicación o no-aplicación del valor seleccionado. |
| 2. | Identificar cuáles son los aspectos que deben estudiarse en la situación seleccionada. |
| 3. | Describir brevemente qué personajes participarán y cuáles son sus características y actitudes a representar, para cada uno de los participantes. |
| 4. | Definir cuáles son las actividades de preparación y los materiales necesarios para desarrollar la situación. |
| 5. | Elaborar un guión para analizar la situación al final del juego de papeles. Incluir: <ul style="list-style-type: none"> • Si hubo algún actor que cambiara su conducta en forma repentina y por qué. • Si cada actor cumplió con su papel. • Si hubo aprendizaje, cuál fue, y qué relación tiene esta experiencia con sus experiencias de trabajo. |
| 6. | Integrar una secuencia de actividades que incluya: <ul style="list-style-type: none"> • Preparación. • Desarrollo. • Evaluación y conclusiones. |

3.6 Cómo elaborar la autoevaluación diagnóstica¹

Al inicio de un proceso de capacitación, es importante recuperar las experiencias de los participantes en relación con el tema que se tratará. Esto les dará mayor seguridad durante el desarrollo de las actividades y permitirá hacer ajustes al módulo, si fuera necesario. Para recuperar las experiencias de los participantes se propone realizar una autoevaluación diagnóstica.

¹ La autoevaluación diagnóstica no es un examen de conocimientos, ni es el momento para llegar a consensos ni conclusiones, es únicamente una forma de introducir a los participantes en el tema a tratar.

La autoevaluación diagnóstica se realiza bajo la conducción del facilitador y en un ambiente de confianza para que los participantes expresen libremente su opinión sobre el valor seleccionado.

La autoevaluación diagnóstica es un recurso didáctico que se utiliza para que los participantes en un módulo de capacitación tomen conciencia de lo que ya saben sobre el tema a tratar. También es útil para que el facilitador pueda realizar los ajustes necesarios con base en el nivel de dominio del grupo sobre el tema a tratar.

Este es el procedimiento para elaborar la autoevaluación diagnóstica (Zurriaga, 1994):

| Paso | Acción |
|------|---|
| 1. | Identificar los temas generales a tratar en el módulo, con base en el objetivo. |
| 2. | Seleccionar una forma de recuperar la experiencia de los participantes en relación con los temas identificados: <ul style="list-style-type: none">• Lluvia de ideas• Cuestionarios• Comentarios a partir de ilustraciones, casos de estudio, etc.• Películas |
| 3. | Elaborar los instrumentos necesarios |
| 4. | Verificar que los instrumentos correspondan con los temas y objetivos a tratar. |

3.7 Parámetros para identificar las competencias de los instructores al diseñar el manual de capacitación del participante

Las Normas técnicas de competencia laboral (CONOCER, 2002), refiere que existen 2 tipos de manuales que se diseñan para un curso de capacitación, el primero es el manual del instructor, el cual no es elemento de análisis en esta tesina, el segundo es el manual del participante, de quien se ha hecho un análisis en el presente trabajo y es la que nos compete.

Se dice que el instructor es competente cuando en su manual del participante presenta:

1. El manual para el participante presentado **contiene**: título, objetivo general, índice, introducción, los temas y subtemas, conclusión de todo el manual y la bibliografía.
2. Los temas y subtemas son **congruentes** con los objetivos de aprendizaje.
3. El **contenido** de cada uno de los temas y subtemas son: los objetivos de aprendizaje, una introducción, el desarrollo del tema y la conclusión del tema.
4. La **introducción** a los temas y subtemas incluye: un estímulo de motivación para el capacitando, el planteamiento del objetivo del tema, los beneficios del aprendizaje del tema para el capacitando, lo que se espera del capacitando y la secuencia de los subtemas a abordar.
5. El **contenido** del desarrollo de cada uno de los temas **presenta**: unidad temática, la secuencia mencionada en la introducción, fluidez en las transiciones entre un tema y otro, progresión temática de lo simple a lo complejo, ejemplos, ejercicios y descripción de prácticas.
6. Las **conclusiones** de los temas y subtemas incluyen una síntesis del tema y la evaluación del aprendizaje.
7. Los **objetivos** mencionan: a quién va dirigidos, los resultados de aprendizaje, el nivel de ejecución y las condiciones de operación.
8. Los **ejemplos** presentados reflejan la aplicación de la información desarrollada en el contenido de cada tema.
9. Los **ejercicios** presentados corresponden con los objetivos de aprendizaje.
10. Las **evaluaciones** presentadas corresponden a lo establecido en los objetivos.
11. La **bibliografía** consignada en el manual corresponde a la materia y objetivos del curso.
12. Las **entradas** en la bibliografía incluyen: autor, año de publicación, título, país y editorial.

4. PRESENTACIÓN DEL MANUAL DEL PARTICIPANTE:

LIDERAZGO EMPRESARIAL

“Liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos en la tierra”

McGregor Burns

Marco Teórico del manual del participante.

4.1 Significado de liderazgo

Hoy en día sabemos que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder.

El liderazgo es un fenómeno universal. Tanto en el espacio como en el tiempo se nos aparece continuamente. La figura del líder es común a todas las comunidades humanas (y animales) y ello en todas las etapas históricas. Precisamente por dichas circunstancias abundan los estudios sobre el tema (Shein, 1992).

Ralph M. Stodgill (1998), define el liderazgo como: **El proceso que implica ejercer influencia sobre las actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que este realiza para definir y alcanzar objetivos.**

El mundo está en constante evolución; existen períodos más explosivos que otros, pero la transformación es la esencia de nuestra historia. Desde pequeños nos enseñan las principales acciones acontecidas, positivas o negativas, que provocaron cambios sustanciales (tanto cultural, como económico, político o social) en la humanidad, en otras palabras, que revolucionaron el pensamiento del hombre; da igual hablar de la era antigua como la moderna, la repercusión es la misma (Disandro & Bassetti, 2002).

Muchos estudiosos buscan en la historia del liderazgo las bases de lo que debe ser un verdadero líder. En este capítulo, que parte desde el liderazgo de la persona aterrizando al liderazgo empresarial (enfoque más reciente del papel del líder en la sociedad). Donde es necesario descubrir al líder empresarial como un agente de cambio y transmisor de cultura y por eso, se hace imprescindible, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones empresariales, sino también identificar gerentes que sean líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización.

El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear y estimular equipos, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común. En él se destaca la facilidad de saberse rodear de personas iguales o no con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo (Warren, 1992).

"Ser una persona intelectualmente sólida" y "profesionalmente capaz", además contar con habilidades para la coordinación: lo que te lleva a ser un buen comunicador, a saber escuchar, a entender los puntos de vista ajenos y dialogar de manera constructiva, son actitudes requeridas para que un líder se gane el respeto de los dirigidos. En fin, el liderazgo tiene más que ver con deberes que con derechos (Pérez, 2006).

Un líder es un directivo completo cuando reconoce que no es imprescindible **(su éxito se afianzará en la medida en que sus ideas continúen sin él)**, por tanto él mismo tiene que preparar su relevo, formando a su sucesor con antelación. El ejemplo clásico que nos ilustra esto es el líder por excelencia (pues aunque responde a una religión no podemos enmarcarlo sólo en esta esfera) que más ha trascendido en el devenir del tiempo: Jesucristo, quien supo preparar a sus discípulos para el día que él no estuviera presente.

Por la relevancia y complejidad que la figura del líder tiene para una eficaz dirección empresarial muchos científicos, especialmente sociólogos, psicólogos y antropólogos han volcado grandes investigaciones sobre el tema, los cuales han ido enriqueciéndose con el tiempo.

4.2 Primeras teorías sobre el liderazgo.

Como se sabe, ya en las primeras décadas del siglo XX, Mary Parker Follett, (1925), quien creía que **ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones**, contribuyó a destacar el lado humano de la gestión empresarial, apuntando, posiblemente, las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la asunción de mayores responsabilidades por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla con más profundidad.

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar **los rasgos psicológicos** inherentes a los líderes eficaces; características como **inteligencia, voluntad, sociabilidad** y condiciones de autoridad fueron algunas de las más aceptadas, pero su validación a lo largo del tiempo en diversas organizaciones resultó infructuosa. El éxito en la dirección era independiente, en muchos casos, al predominio de estos rasgos. Por otro lado, la abundancia de investigaciones arrojaba resultados diferentes en cuanto a los rasgos de personalidad significativos (Disandro & Almirón Bassetti, 2002).

Estos estudios se desarrollaron, donde el papel del capataz y dueño se sintetizaban en una sola persona y los métodos de **orden y mando**, así como la baja calificación de la fuerza de trabajo (donde predominaban las motivaciones de tipo básicas), eran prevalecientes en una industria incipiente y poco compleja en sus relaciones sociales y productivas.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo son **las teorías del doble factor** (estudian el comportamiento del líder), asociadas a las teorías de las relaciones humanas, como tendencia fundamental en la ciencia de la dirección hasta la década de los 50. Estas teorías tienen como núcleo central la variable **autoritarismo-democracia**, definida como el grado de participación que el jefe otorga a los subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones (Castillo, 2002).

Los estudios de Elton Mayo (1998) jugaron un papel fundamental en esta corriente de pensamiento, los que dieron origen a un gran número de investigaciones y teorías en el liderazgo de las organizaciones. Todas ellas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo (Chiavenato, 1998):

El grado de autoritarismo-democracia (líder orientado a la producción) y la satisfacción que producía en los subordinados (líder orientado a los empleados), como indicador del desempeño que estos tendrían y por lo tanto, de las consecuencias del liderazgo sobre la eficacia laboral.

Aquí también los estudios fueron contradictorios, puesto que no se pudieron identificar relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento del grupo, es decir, los resultados variaban de acuerdo a series diferentes de circunstancias.

La Revolución Científico-Técnica de la década del 60, trajo un vuelco profundo en las concepciones del mundo de la dirección. Los trabajadores requerían **mayor nivel de conocimientos y habilidades** para manejar las nuevas tecnologías, se diversificó la cantidad de opciones disponibles para solucionar problemas y ya no era suficiente con “la satisfacción de los empleados” o “cohesionar al grupo” para obtener los resultados de inteligencia que la nueva industria demandaba (ya que el hombre comprendía el papel que jugaba dentro de la empresa, por lo que exigía cada vez más que se le fuera dando el lugar que le correspondía dentro de ella), como necesidad de adaptarse a grados más complejos de relaciones sociales y de producción, en mercados que aumentaban, poco a poco, su diversificación y su competencia (Castillo, 2002).

Esta realidad demandaba del líder nuevos atributos, pues al manifestarse la importancia de los recursos humanos para enfrentarse a este entorno, se hizo necesario manejar nuevos conceptos (aunque todavía no se asumían totalmente), como: motivación, delegación de autoridad (participación), entre otras (Castillo, 2002).

Esto, conjuntamente con las dificultades encontradas en las conclusiones de las investigaciones enfocadas al doble-factor, dio lugar a otro momento en el estudio del liderazgo organizacional: **El Liderazgo Situacional**, que incluye la situación, como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo. A la pregunta ¿cuál es el mejor estilo de liderazgo? estas teorías respondían: depende de la interacción de las características del líder, las características del grupo y la situación en que tienen lugar, como por ejemplo: tipo de actividad, relación entre líder y

miembros, normas del grupo, información existente, entre otras (Benavides, 2004).

En la década del 80, con la introducción de la "red", se reciben los efectos más fuertes de la revolución científico-técnica sobre las organizaciones. Las aguas tranquilas en las que el mundo industrializado había venido trabajando se convulsionaron y comenzó la era de los grandes cambios (información a la mano de todos, el hombre es poseedor de grandes conocimientos, mundo globalizado y sin barreras de distancia, surgen nuevos sectores económicos, cultura de la innovación y de la importancia del trabajo) que imprime al entorno de las organizaciones un alto grado de incertidumbre y demanda de ellas un alto nivel competitivo para lograr la adaptación a ese mundo cambiante y garantizar, por tanto, el derecho a su existencia. En palabras de Peter Drucker: **Hay que empezar de nuevo, lo que sabíamos sobre dirección ya no es válido.**

Ante esta realidad, también es susceptible de cambio la sensibilidad de la persona moderna. **El ser humano**, por sus conocimientos, se percibe ahora con una cierta autonomía, cuestionando la sumisión y la resignación pasiva, siendo consciente de su vida y de la fugacidad de la misma: ante la realidad de que si las enseñanzas del pasado fueron reformadas, las de hoy podrán serlo mañana. Por tanto, se retrocede al arcano de la propia conciencia y libertad y ya no espera leyes y normas externas como respuesta a sus preguntas (Pere, 08)

Es por eso que dentro de las **empresas hacer lo que los directivos mandan ya no funciona; en este contexto se hace imprescindible "hacer lo necesario"**. Por tanto, la forma de liderar, al verse influenciada por estas transformaciones, indiscutiblemente no puede ser la misma. Cambio y conflicto comienzan a figurar en el vocabulario habitual del líder. De hecho, la gestión del cambio es una de las tareas más complicadas del liderazgo para la supervivencia de cualquier organización.

Así mismo, y partiendo de nuestra concepción tradicional del trabajo, la cual ha sido que éste era fundamentalmente manual, surge otra visión: **El trabajo Conversacional o liderazgo del comportamiento**. Todo lo que hacemos, lo hacemos a través de conversaciones. Por esta razón, NEWFIELD CONSULTING entiende las organizaciones como un Sistema de redes conversacionales, donde el líder debe ser centro y vida en la empresa de este sistema conversacional. Propiciarlo y utilizarlo es una nueva forma de permitir el crecimiento organizacional, de explotar el

desempeño y creatividad del subordinado, así como de favorecer su satisfacción laboral (Pérez, 2007).

Desde esta perspectiva, aspectos tan relevantes de la organización como son los procesos de trabajo, la creación de valor y la gestión del conocimiento, entre otros, se generan a través de las conversaciones; y son éstas las que determinan que dichos aspectos sean o no satisfactorios.

Esto implica en el nuevo milenio, el desafío de formar líderes que sean innovadores, que inspiren confianza y que nunca pierdan de vista su horizonte. Pero para lograrlo él debe partir de proporcionarle a los empleados (por la importancia que tiene en las organizaciones de hoy) el poder suficiente para tomar decisiones y hacerse absolutamente responsables de ellas, lo que se suele conocer como: **empowerment movement** (Cantera, 2005).

Ante esto, el mundo de la empresa ofrece alternativas a través de promover nacientes estilos de liderazgo, adecuados a la nueva era de la información, que revolucionan las concepciones sobre el líder, como Álvarez de Mon plantea: **“el liderazgo basado en el elitismo, en la obsesión por el poder y en el paternalismo esta pasado de moda, entonces el liderazgo se concibe como un desafío cotidiano, cambiante y plural al alcance de todos los profesionales comprometidos.**

4.3 De la actualidad del liderazgo en las empresas

Haciendo un análisis de las Nuevas Tendencias en los estilos de liderazgo que han surgido como respuesta para adaptarse al entorno actual, podemos concentrarlas en tres grandes grupos para facilitar su comprensión (Enebral, 2007):

1- El Líder desde su individualidad.

Se insiste en un estilo de liderazgo basado ante todo en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores, a lo que se le conoce como: liderazgo personal, una idea de liderazgo basaba en la centralidad de la persona. Se dice que dirigiéndose uno mismo resulta más fácil llegar a ser un buen líder para los demás, por eso se presenta la inteligencia emocional, la pro

actividad y la madurez afectiva, entre otros campos, como fundamento del liderazgo personal.

La forma de influencia personal sobre el desempeño de los colaboradores está muy afín con los cambios culturales acontecidos en los últimos tiempos, lo que muestra una sintonización entre el liderazgo personal-emocional. En fin, el empleado de hoy necesita seguir a alguien, pero éste ha de inspirarle adhesión por sus valores, incluidos los morales o éticos; de otro modo, su seguimiento no sería intrínseco (Pérez, 2007).

2- El Líder como capacitador.

Así mismo, el nuevo líder debe ser consciente de su papel de Mentor, como entrenador de todos los miembros de su equipo para que puedan valerse por sí solos. Este otro estilo evidencia un modelo de comportamiento, una guía encargada de **interpretar las necesidades** de los mercados para orientar su camino, el de su equipo y empresa. Hay que estar claro que no todos los mentores son líderes, pero si todos los líderes deben ser mentores.

Los mentores son aquellas personas que comparten la paternidad de los problemas, pero permiten a los demás controlar la situación, ellos hacen del entorno laboral un lugar de encuentro. Una de las principales habilidades del mentor es saber **escuchar activamente y fomentar la comunicación**; siempre debe buscar las ocasiones perfectas para entrenar (Benavides, 2004).

El mentor busca conseguir que poco a poco, el subordinado emprenda su camino, hasta que en el momento adecuado, abandone la seguridad y protección que le ofrece su mentor. Para eso, ambos deben estar preparados, de manera que puedan variar su relación: de una relación vertical a una horizontal, de esta manera se establecerá una red de conexiones profesionales dentro de la propia empresa.

Otra modalidad del liderazgo que ha crecido en popularidad es el Coaching para ejecutivos, también llamado **“la cultura del entrenamiento”** (Morales, 2007).

Coaching, no es más que el **arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño**. Esto implica que un buen coach debe saber escuchar, debe tener habilidad para preguntar, capacidad de análisis, debe saber estructurar un buen

plan (y seguirlo) y debe tener la capacidad de conectar al individuo a un diálogo constante que redunde en su desarrollo (Whitmore, 2001).

Como dice Cantera (2005), Las habilidades del coach más difíciles de adquirir para un líder son:

- Aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo.
- Dar una retroalimentación honesta.

El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. La iniciativa de emprender un coaching la toma la dirección de la empresa, quien además decide sobre quién se va a llevar a cabo el tratamiento. El proceso, sin embargo, no se puede imponer.

3- El Líder basado en competencias.

Como usualmente oímos, la propiedad intelectual más importante en la era de la información son las personas, por ende se hace imprescindible aprovechar sus capacidades, lo que se puede lograr a través de esparcir el poder y la responsabilidad en un mundo de co-líderes que hagan el verdadero trabajo. De esta forma comprobamos que, **en la actualidad, el trabajo más gratificante es el que se lleva a cabo en equipo** para lograr un objetivo común; por eso el co-liderazgo se revierte en una necesidad para estos entornos. Los verdaderos co-líderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues saben hacer distinción entre fama y éxito, buscando desarrollar más la última, lo que implica el deseo de alcanzar los objetivos comunes (Benavides, 2004).

Últimas reflexiones

La historia ha demostrado la **importancia del líder para su desarrollo**. El sector empresarial, sumergido en la misma, tiene que incluir ésta afirmación a su vida, con vista a lograr la eficacia y la calidad que el mundo de hoy necesita de las organizaciones (Ramírez, 2005).

Por eso debemos estar claro que **hoy no se concibe a un líder sino como alguien con quienes los subordinados se sienten a gusto trabajando, que se caracterice por sus valores**, que vea a su subordinado como un

igual, que lo comprenda, que busque no sólo el bienestar individual, sino el del equipo, un líder con deseo de mejora continúa... En fin, sólo los líderes emocionalmente inteligentes y de comportamiento ético contribuyen a la inteligencia, salud y aun virtud de la organización.

A este efecto, se ha comprobado que en la gestión empresarial, los directivos de hoy **aplican ideas casi tan viejas como el propio ser humano**, pero al mismo tiempo, están muy atentos a los nuevos postulados que tributan a favor del liderazgo y desde luego, a la cultura y estilo de dirección de sus empresas. Los mejores líderes en las organizaciones modernas integran las bases fundamentales del management, el liderazgo y el coaching. Ellos construyen un equipo ganador para ser apoyados en las áreas donde son débiles. La inteligencia de la organización es cosa de todos, pero los directivos (líderes) asumen un papel incuestionablemente capital (Cantera, 2005).

A continuación se expone un manual del participante con el tema de **Liderazgo Empresarial** que responde las características que debe incluir a partir de las competencias que se deben generar al momento de ser presentados dentro de la capacitación empresarial.

LIDERAZGO EMPRESARIAL.

Objetivo general

Que el participante sea capaz de **entender y ejercer su propio liderazgo**, a través de un crecimiento personal, y de equipo, basado en el desarrollo de **competencias directivas** que le permitan la resolución de problemas y toma de decisiones para el crecimiento de la empresa.

Objetivos Específicos

Formación integral. Fomentar el desarrollo y la **autoestima personal** de los participantes con el sentido integral que exige la actuación profesional dentro de las organizaciones humanas.

Formación directiva.- formar líderes que sepan ejercer, con **integridad personal y sentido solidario**, sus competencias directivas dentro de la empresa y la sociedad en general.

Desarrollo de la creatividad.- analizar sus **dificultades personales** y de equipo, con objetividad, y promover la búsqueda de soluciones creativas.

Dirigido a:

- Este taller está dirigido principalmente a **mandos medios** dentro de una empresa.
- Aquellas personas que en su función cotidiana **manejen grupos** de personas.
- Todo individuo que desee hacer alguna **reflexión** acerca de su persona y conocer los **diferentes estilos de liderazgo**.

Competencias a desarrollar:

- Podrá **identificar** su estilo de liderazgo
- **Optimizará** los recursos y maximizará sus resultados en la conducción de la gente
- **Logrará** que el clima laboral en el que se desenvuelve sea más positivo y más redituable para toda la organización.
- Podrá **persuadir** de una manera eficiente a sus trabajadores para alcanzar mejores niveles de producción y un mayor clima de respeto
- **Tendrá** un compromiso real ante su trabajo.
- Podrá **generar** líderes entre sus seguidores.

Introducción

Actualmente, en el Siglo XXI, el empresariado de clase mundial ha desarrollado y adquirido nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

Los empresarios y ejecutivos exitosos reconocen la globalización como un sistema de intercambios mercantiles, culturales, y asumen que tienen que planificar sus procesos de compra-venta, así como el actuar responsablemente (Disandro & Almirón Bassetti, 2002).

Son capaces de tomar decisiones en ambientes sumamente inciertos y convertir la incertidumbre en oportunidades; se sienten cómodos con la adopción y el manejo de avances tecnológicos para el bien de sus organizaciones;

Son capaces de atraer a personal altamente calificado y crear un ambiente organizacional lleno de creatividad, entusiasmo y alto desempeño; y finalmente, son socialmente responsables.

Estas destrezas han permitido a empresarios y altos ejecutivos enfrentar los retos de las grandes tendencias mundiales y convertirse en los principales forjadores de la modernización económica de nuestro país.

Ante esta necesidad existencial del liderazgo empresarial y la necesidad de reactivar la economía del país, es esencial que surjan empresarios ejemplares —grandes, medianos o pequeños— que inviertan en la constitución de empresas productivas cuyos valores organizacionales estén centrados alrededor de la iniciativa, la creatividad, la dedicación, la cooperación y la honestidad, independientemente de la incertidumbre y las adversas condiciones de nuestro país (Enebral, 2007).

México necesita a empresarios y altos ejecutivos que se preocupen por satisfacer las necesidades de los consumidores con productos y servicios de alta calidad; que se comprometan a promover el bienestar individual y organizacional de sus empresas y el de la sociedad en general.

Antes de empezar con el curso realizaremos una evaluación para tener una idea acerca de tus conocimientos acerca del Liderazgo Empresarial (**Anexo 1**).

1. Significado de Liderazgo Empresarial

Actualmente existe una crisis empresarial en nuestro país, cada vez hay más empresas que cierran sus puertas debido al exceso de competencia o a la falta de clientes, pero, también existen empresarios que crecen y convierten sus negocios en espacios de fortuna y de mucho éxito, esto se debe a dos factores muy importantes, los cuales van a influenciar el destino de nuestras empresas (Napier, 1983).

- 1. Situación actual de la economía de nuestro país.** Este factor no está en nuestras manos modificarlo, este depende de las políticas actuales en que vive nuestro país y el mundo.
- 2. Visión y actitud empresarial.** Este se basa principalmente en nuestra visión y expectativas que tengamos con el negocio que queremos establecer, es decir, dependencias manejadas por líderes que tengan la capacidad de no sólo establecer un sólo espacio sino que sean varios permitiendo la apertura de nuevos empleos.

Es por eso, que debemos cambiar nuestro liderazgo, un liderazgo que permita el crecimiento y el desarrollo de la gente que labora dentro de él, pero sobre todo que permita satisfacer las demandas y los intereses reales de la gente (Benavides, 2004).



Cuando hablamos de liderazgo nos referimos al proceso en que una o más personas ayudan a conducir y movilizar a otras personas en una determinada dirección.



Cuando hablamos de dirección nos referimos al proceso en que una o más personas ocupan cargos directivos o de conducción en una institución, sean o no líderes.

La importancia de este tema radica principalmente:

- 1) En las características que la gente busca en los nuevos líderes empresariales y,
- 2) Te da tips de cómo usar tus habilidades, para ejercer un liderazgo de alto rendimiento.

Empezaremos diciendo, que los líderes nacen, pero también se hacen, y esto sólo se logra a través de las experiencias que vayas adquiriendo, con el correr del tiempo, es importante que tomes en cuenta que también los líderes se desarrollan en coyunturas favorables a su entorno, es decir, las circunstancias dan la oportunidad para que se consolide un líder con un perfil determinado, por tanto es muy importante estar preparado y maduro para aprovechar las oportunidades que se presenten (Shein, 1992).

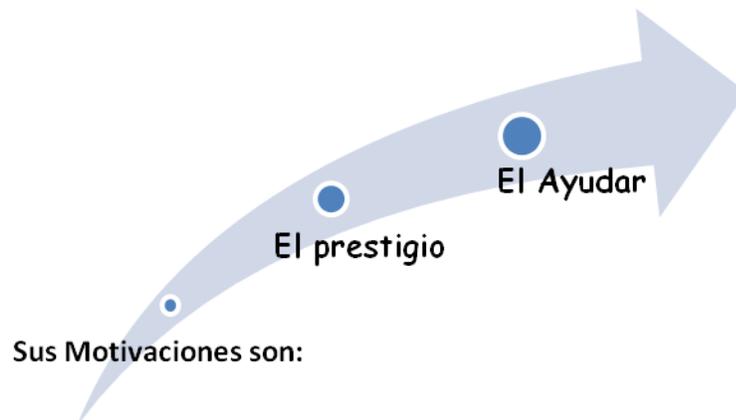
El fenómeno del liderazgo se relaciona con dos puntos muy importantes:

1. **Capacidades del individuo:** Se refiere principalmente a todas las cualidades que las personas han ido forjando a través de su estilo de vida.
2. **Tu potencial de desarrollo:** Es la propia motivación que tenga el individuo para hacer frente a los desafíos básicos de la vida.

Es importante tomar en cuenta que el fenómeno del liderazgo, no sólo tiene que ver con que el individuo desee ejercerlo, sino que se debe contar con un "carnero guía", el cual es una necesidad de todo grupo humano, al grado de que cuando no se tiene disponible un líder natural, el grupo, selecciona al más capaz, de acuerdo con las habilidades que las coyunturas sociales o políticas requieren.

En caso contrario, cuando existen varios líderes disponibles, se da un proceso de selección espontánea a través de la competencia o enfrentamiento entre ellos, para que se consolide el más fuerte o carismático. El líder, es ante todo, y en un contexto positivo, un conductor social y un modelo para otros (Disandro & Almirón Bassetti, 2002).

De algún modo el liderazgo es un proceso natural e inherente, a la conformación de todo grupo social. Se basa en un doble principio: auto-conformación y auto-valorización por parte del líder, y sumisión y subestimación por quien reconoce el liderazgo de otro.



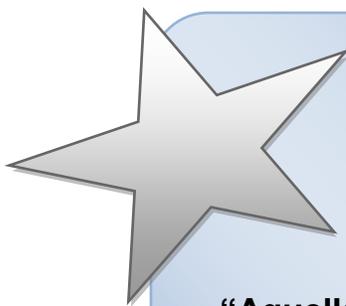
Principios básicos del liderazgo, propuestos por Ramírez (2005):

1. **El líder siempre es el primero en entender una problemática, en clarificarla y en decir la mejor alternativa de resolución.** Los grupos y las masas generalmente no poseen la visión de largo alcance que les permite identificar sus propias necesidades; por lo general necesitan alguien lo suficientemente perspicaz como para identificar todas las posibles implicaciones del asunto y clarificarlas de un modo entendible y comunicable.
2. **El líder por lo general toma bajo su responsabilidad los espacios que dejan las indefiniciones de otros;** entendiéndose que al asumir responsabilidades ajenas se adquiere respeto sobre las personas beneficiadas y posteriormente dependencia y control. Casi siempre la gente evita tomar decisiones y asumir compromisos; es más cómodo abandonarse al destino o a los designios de alguien más, para poder responsabilizar a otros, de fracasos o decisiones no acertadas
3. **El líder ofrece protección,** Los señores feudales adquirían el control de sus vasallos y autoridad moral desde el momento en que garantizaban protección sobre las incursiones de bandoleros, ejércitos enemigos e incluso sobre catástrofes naturales. El señor feudal almacenaba granos

en sus bodegas para repartirlos entre la gente, cuando ellos perdieran las cosechas por fenómenos meteorológicos adversos.

4. **El líder tiene las habilidades comunicativas para lograr generar expectativas ricas en potencial persuasivo.** Quien sabe transmitir sus ideas de un modo claro y comprensible logra integrar consensos y voluntades grupales en apoyo a sus proyectos. Por ello un gran político debe ser primero un gran orador y comunicador, capaz de transmitir vivencias emocionales y generar expectativas que se conviertan en objetivos comunes (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2002).
5. **El líder posee un carisma** que le permite generar empatía y reconocimiento y estimula la subordinación.
6. **Lo más importante es que el líder debe saber enseñar y apoyar.** Cuando logramos que alguien aprenda hacer algo a través de nuestra guía, se establece un vínculo de dependencia que subsiste en el tiempo.

Por eso entendemos que el líder empresarial es (Shein, 1992):



“Aquella persona que fija objetivos atractivos para la organización y tiene la capacidad de conseguir seguidores que los comparten y trabajan juntos para alcanzarlos”

2. El jefe y el líder



El jefe de una empresa convoca a sus trabajadores a una reunión para **pedirles**; en cambio, el LÍDER los convoca para **ofrecerles**.

A ninguna persona que se aprecie así mismo le gusta hacer las cosas presionado. Si es que verdaderamente los líderes empresariales queremos hacer de nuestras empresas exitosas y con una influencia en el mercado, es mejor que aprendamos hoy mismo a motivar a nuestros trabajadores. No esperar la circunstancia perfecta (Brandem, 2001).

En este preciso instante debemos decidir el futuro de nuestra empresa como un **compacto familiar**, con todas las características que implica una verdadera familia.

Por ejemplo, nosotros como cabezas de casa, tratamos de educar a nuestros hijos de la mejor manera, tal vez consultamos libros, contratamos a especialistas, pedimos ayuda a nuestros parientes, amigos cercanos o lejanos, pero a alguien que verdaderamente nos de las fórmulas para construir ciudadanos de primera.

Entonces, hagamos lo mismo con nuestro personal. No hay imagen más extraordinaria para cualquier empresario que ver a **su gente** trabajando en armonía y con dedicación.

De la misma forma, no hay cuadro más perfecto para el maestro que el ver a sus alumnos trabajando concentrados y entusiasmados.

¿Pero cómo se logra? Definitivamente que la respuesta no sale de la habilidad de un jefe.

Según las academias oficiales de las lenguas en el mundo definen al jefe como:



“La persona que tiene a otras bajo sus órdenes”

Pero más que una estricta definición, los mismos jefes han desprestigiado el término, algo así como lo que ha pasado con la palabra **ambición**, que a todas luces, para los que son emprendedores, está sobre entendido que sin **ambición** no lograríamos los objetivos que nos trazamos (Pérez, 2007).

Sin embargo, los malos empresarios, los políticos corruptos o el equivocado ciudadano común han desorientado a otras personas que aún no se trazaban **proyectos ambiciosos** a ver este término como algo sucio o inmoral.

Los jefes son como los paneles de publicidad, te ofrecen de todo y te dicen dónde conseguirlo, pero no se mueven para ayudarte a encontrarlos.

Es común ver en las empresas a jefes que en algún momento fueron empleados; y lo más increíble es que habiendo superado los errores de los cuales hoy reniega, no es capaz de orientar a aquel que los comete y que indudablemente son los mismos que él cometió.

Es que resulta cómodo para el ego del jefe saber que hay en la empresa que ahora maneja, personas que están debajo de él y que de alguna manera resulta un indicador del desarrollo que va adquiriendo cada uno, para así poder ser objeto de su manipulación.

Es muy común escuchar entre los jefes o los mismos compañeros de un trabajador nuevo decir que está bien que se equivoque, porque así aprenderá, que sufra para que vea lo que se siente y el sacrificio que requiere cada cosa. Pero no falta uno que le pide al más antiguo que le apoye al nuevo, que le dé consejos y así tome sus precauciones para que

no le siga gritando el jefe. A lo que el antiguo le responde, **Estás loco, yo sufrí mucho, ahora que sufra él y aprenda.**

Cuando el empresario que dirige una organización a objetivos que no se adaptan a la realidad de una persona sin ambiciones y delega la responsabilidad de los que solamente cumplen su labor sin comprometerse verdaderamente con ella, corre el riesgo de no alcanzar el éxito (Castillo, 2002).

Sin embargo, es consciente que él jamás va a poder alcanzarlo solo. Sabe que necesita de su gente, por eso **enseña a sus trabajadores y aprende de ellos**, un principio educativo que los maestros también deberían tener presente a la hora de interactuar con sus alumnos.

Si el director del departamento de reparto se equivocó, el líder no lo reprende delante de todos, en un momento adecuado y de apacible tranquilidad conversan, construyen y hacen de la experiencia un pretexto para agigantarse.

En cierta ocasión la negligencia del gerente de ventas de la IBM le ocasionó una pérdida de \$600000.00 El tipo con el ánimo por el suelo, acobardado y frustrado se acerca a Tomas Wattson diciéndole que renunciaba a la empresa, porque no estaba capacitado para dirigir un cargo tan importante. A lo que el Presidente de la IBM le responde, vuelve enseguida a tu trabajo que acabo de invertir esos \$600000.00 en tu capacitación.

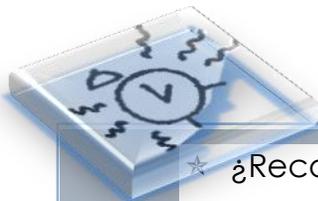
Por todo lo anterior

| El Jefe | El líder |
|--|--|
| Dirige | Orienta |
| Habla | Comunica |
| Llama la atención delante de todo el personal | Llama la atención a solas y lo felicita en público. |
| Está pendiente de los errores | Está más pendiente de los aciertos que de los errores |
| Ante los errores se le cae el mundo | Ante los errores se agiganta |
| Impone | Propone |

| | |
|--------------------------------|---|
| Trabaja | Disfruta lo que hace |
| Alcanza objetivos | Alcanza el éxito |
| Puede ser efectivo | Es asertivo |
| Está acostumbrado a ver | Aplica la Tecnología de lo Obvio |

Ejercicio 1

A partir de lo leído y expuesto en el taller:



- ★ ¿Reconoce las características del líder en alguna persona en su organización? De ser así, explique por qué,
- ★ ¿Cuáles son sus funciones, sus actitudes, cómo se comunica con los otros miembros de la organización?;
- ★ ¿Es una sola persona la que reúne esas características, o son varias?
- ★ Es importante que esta actividad sea, en principio, individual. Luego de realizarla, y previo a la tutoría, compártala con otros miembros de la organización?
¿Todos piensan igual?
- ★ ¿Reconocen en la misma persona o personas a un líder de la organización?
- ★ ¿Existen diferencias de criterios?, ¿por qué ocurre esto?

3. Supuestos respecto a las personas y teorías sobre el liderazgo

¿Inciden los supuestos que se tienen sobre las personas en la función de liderazgo?



¡SI!

Un elemento que influye notablemente y condiciona el liderazgo en las Organizaciones Empresariales, son los prejuicios y supuestos que líderes y liderados tienen sobre las personas (Keith, 1994).

Las personas tienden a creer que sí saben lo que hacen y porque lo hacen. Piensan que todas sus acciones y reacciones son conscientes. Sin embargo, no es así: la mayoría de las veces sus acciones son inconscientes. Ya que en muchas ocasiones los comportamientos de las personas condicionan sus acciones y la repercusión que estas acciones tienen sobre la gente (Ros & Valdiney, 2001).

Por ejemplo, ante una respuesta dada de mala manera algunos pueden violentarse y responder a los gritos, otros, sentirse humillados hasta las lágrimas y otros pueden no haber advertido ni siquiera el mal tono de la respuesta.

Estas diferencias tienen que ver con la forma de ser de cada uno, pero también, dependen en gran medida de quien da la respuesta. La opinión que cada persona tiene de los demás y de cómo son las cosas influye directamente en sus reacciones y actitudes ante ellos. **Todo esto que se cree o se piensa de la gente y de las cosas son los supuestos, y éstos están incorporados a la forma de ser de las personas.**

Por ejemplo, si un líder confía poco en sus colaboradores, este supuesto afectará negativamente en la relación que entre ellos se debe establecer, impidiendo que los colaboradores o miembros sumen sus esfuerzos y se comprometan para cumplir la misión del área dentro de la empresa. Esta desconfianza se transmitirá, y afectará el desempeño y los resultados esperados de su función.

Esta es una de las primeras trabas con que se enfrenta una persona que desea aprender liderazgo y dirección, **“los supuestos previos respecto a las personas”**.

Para ser más claros, haremos un breve análisis a partir de distintas teorías que tratan de **explicar cómo se comportan los líderes y directivos** en las empresas cuando no tienen una actitud suficientemente crítica (atenta) en relación a los supuestos que tienen ellos mismos sobre otras personas que, de una u otra forma, siempre intervienen en todas las relaciones humanas.

Se analizarán casos extremos de comportamiento del líder, que demuestren fácilmente las dificultades o problemas que pueden presentarse en el desempeño cotidiano del rol de conducción, para detectarlos y evitarlos cuando corresponda, o practicarlos para potenciar sus efectos cuando sea necesario y así aprender estilos de liderazgo eficaces.

Para estudiar los supuestos que se tienen sobre las personas y los efectos que producen sobre el liderazgo, se seguirá la propuesta de Schein (1992). Este autor clasifica a los supuestos en cuatro tipos sobre las concepciones del hombre en nuestra cultura, a saber:

1. EL HOMBRE ECONÓMICO
2. EL HOMBRE SOCIAL
3. EL HOMBRE QUE SE AUTORREALIZA
4. EL HOMBRE COMPLEJO

| Supuestos | Teorías |
|--|---|
| <p>El hombre económico</p> <p>Este supuesto se basa en una concepción del hombre que dice: "la persona humana sólo se motiva por incentivos económicos, es egoísta por naturaleza, y pretenderá su bienestar personal por sobre el del conjunto social".</p> | <p>Teoría de rasgos:</p> <p>Según esta teoría las personas se dividen en dos "clases":</p> <p>A) quienes lideran y tienen determinadas características, que sólo ellos tienen y no el resto de la gente, y</p> <p>B) quienes obedecen.</p> <p>Esta Teoría de los Rasgos concibe al líder como un hombre que posee ciertas características que lo hacen superior a los demás, y le otorgan la posibilidad de influir y dominar.</p> |
| <p>El Hombre social</p> <p>Según este supuesto la persona se constituye a partir de los afectos y de la amistad con el grupo al que pertenece y por el que está dispuesto a todo.</p> <p>La concepción del hombre como un ser social y grupal afirma que: el hombre se motiva básicamente por la</p> | <p>Teoría del control democrático</p> <p>A partir de este enfoque podemos analizar cómo funcionan los diferentes tipos de liderazgo (los modelos de liderazgo). Cada uno de estos tipos reproduce distintas formas de relación entre líderes y grupos.</p> <p>Los modelos pueden ser de tres tipos, pero es necesario aclarar que se presentan en forma extrema a los fines de análisis.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>necesidad de estar en relación con otras personas, y que además obtiene "sentido de identidad personal" en su relación con otras personas.</p> | <p>Entonces, para esta teoría, los tres modelos de liderazgo pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Democrático, • Autocrático, • Dejar hacer, dejar pasar (laissez-faire). |
| <p>El Hombre autorealizado</p> <p>Los supuestos que sostienen este concepto de hombre, dicen que las personas están sujetas a distintos tipos de necesidades, que van desde las más básicas (hambre, sed, vestido, entre otros) hasta las más complejas y con un nivel de satisfacción distinto, como son las de autorrealización (ser y sentirse exitosos para tener reconocimiento social y personal).</p> <p>Como consecuencia, sostiene que las personas intentan ejercer sus tareas exigiendo un cierto grado de autonomía y el desarrollo de sus aptitudes y talentos personales en la Organización.</p> | <p>Teoría del liderazgo conductual</p> <p>Esta teoría propone dos tipos de comportamiento del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo centrado en el trabajo • Liderazgo centrado en la persona <p>A partir de estos dos grandes tipos de liderazgo se desarrollan distintos liderazgos posibles según los criterios que predominen en cada caso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo que tiene alto interés por la producción - bajo interés por las personas • Estilo con bajo interés por la producción - alto interés por las personas • Estilo con bajo interés por la producción - alto interés por las personas • Estilo con interés medio por la producción - interés medio por las personas • Estilo de alto interés por la producción - alto interés por las personas. |
| <p>El Hombre complejo</p> <p>Desde esta perspectiva se considera al hombre como un ser complejo y variable. Sus necesidades varían de momento en momento, y de situación en situación; incluso las personas adquieren nuevas necesidades por la experiencia que van acumulando.</p> <p>El hombre puede, por esta razón, satisfacer sus necesidades en diferentes Organizaciones, o en diferentes áreas de la misma Organización.</p> <p>El enfoque del hombre complejo estima que el rendimiento de una persona depende de la interrelación entre sus motivaciones, la tarea que debe realizar, sus aptitudes y la de las personas que trabajan con él.</p> | <p>Teorías contingentes/situacional</p> <p>Según esta teoría, no existe un estilo de liderazgo perfecto o que se pueda considerar el mejor, sino que el mismo debe ser adecuado a la situación particular por la que se atraviesa.</p> <p>Este enfoque lleva necesariamente a expresar que la eficiencia de un líder depende en gran parte de la situación en que la Organización y él mismo se desenvuelven. Un líder puede ser eficiente en una situación u Organización, pero no en otra. Es la situación, la que determina quién es el mejor líder en ese caso y cuál es el estilo de liderazgo óptimo para la misma.</p> <p>Estamos hablando entonces de lo que se denomina liderazgo situacional, que requiere de habilidades tales como el desarrollo permanente de la capacidad para percibir adecuadamente los cambios de la situación, y como contrapartida, la habilidad de adaptación por parte del líder al diagnóstico que se efectuó.</p> |



EJERCICIO 2.

Revise los distintos supuestos que se han trabajado hasta ahora y reflexione en los distintos tipos de líderes que se mencionan.

Trate de trasladar los conceptos a su realidad.

1. Piense en su organización identifique algunos líderes y describa el modo en que se comportan.
2. ¿Puede clarificar el modo en que se comportan?
3. ¿Puede clarificar el modo en que se desempeñan y porque actúan de ésta manera?

Como ya te diste cuenta e toda lo que emprendemos dentro de las organizaciones, se debe fundamentar en una teoría para que pueda funcionar de una mejor manera, sin embargo como se menciona al principio, una persona requiere de liderazgos que se basen en valores y principios, sobre todo que sean capaces de entender la naturaleza del ser humano, por este motivo analizaremos en los siguientes capítulos dos temas de suma importancia para la formación del liderazgo.

Uno de ellos es **la base de la felicidad**, considerando que definir el concepto de felicidad es tarea ardua. Seguramente sea una de las definiciones más controvertidas y complicadas.

El ser humano ha tendido siempre a perseguir la felicidad como una meta o un fin, como un **estado de bienestar ideal** y permanente al que llegar, sin embargo, parece ser que la felicidad **se compone de pequeños momentos**, de detalles vividos en el día a día, y quizá su principal característica sea su capacidad de aparecer y desaparecer de forma constante a lo largo de nuestras vidas (Posek, 2007).

Por lo tanto se hace imprescindible que se aborde éste tema, ya que permite **la felicidad estados de armonía en nosotros y subsecuentemente mejora la capacidad de razonamiento y resolución de conflictos.**

Por obvias razones el otro tema será la autoestima ligándolo al tema de la felicidad, ya que una persona con buena **autoestima es capaz de comprender a los demás y a él mismo.**

4. La felicidad como base del liderazgo



Los mares más inmensos del mundo se alimentan de la inmensidad de los ríos que convergen en él.

Anónimo

Cuentan, que un día se reunieron tres duendes en una cueva. Estaban tramando hacerle una broma al ser humano que consistía en esconderle la felicidad.

Uno de ellos propuso esconderla en el fondo del mar. No, de ninguna manera, dijo el otro porque el ser humano siendo creativo, ingenioso e inventor podría construir una nave que se sumergiera en el mar y podría encontrarla.

Que les parece si la escondemos en el planeta más recóndito del universo. No, de ninguna manera, dijo el que se había opuesto en primera instancia porque el ser humano es creativo, ingenioso e inventor podría construir una nave que volara a través del universo y podría hallar su felicidad y eso no queremos.

Entonces, uno de los duendes que había estado callado escuchando con atención a sus compañeros propuso esconder la felicidad dentro del hombre, porque se la pasaría buscando en el fondo del mar y en el universo y no se daría cuenta que la tiene en él.

Esta metáfora nos enseña que el ser humano pierde su tiempo buscando su felicidad en cosas externas y no la genera o la busca en él.

Es importante mencionar que para que tú encuentres la felicidad te des cuenta de cuáles son tus motivaciones reales, las cuales pueden estar basados en lo que Covey (2000), llama los centros de vida, en donde dice que cada ser humano debe buscar lo que realmente le mueve ya que muchas veces nosotros creemos que nuestra motivación es una que pensamos, pero en realidad es otra:



Como puedes ver, todos tenemos distintas motivaciones y sólo hay que encontrar la verdadera razón por la cual tenemos que motivarnos para ser exitoso en la vida.

Ejercicio 3

Define cuál es tu verdadera motivación en tu vida, y qué estás dispuesto a hacer para cumplir tu proyecto.



Importancia de la Autoestima

La autoestima se aprende, cambia y la podemos mejorar. Es a partir de los 5-6 años cuando empezamos a formarnos un concepto de cómo nos ven nuestros padres, maestros, compañeros y las experiencias que vamos adquiriendo.

El nivel de autoestima **es el responsable de muchos éxitos** y fracasos escolares. (Brandem, 2001)

Una elevada autoestima, **vinculada a un concepto positivo de sí mismo, potenciará la capacidad de la persona para desarrollar sus habilidades y aumentará el nivel de seguridad personal**, mientras que un bajo nivel de autoestima enfocará a la persona hacia la derrota y el fracaso.

Cuanto más **POSITIVA** sea nuestra autoestima:

- más preparados estamos para afrontar las adversidades.
- más posibilidades tendremos de ser creativos en nuestro trabajo
- más oportunidades encontraremos de entablar relaciones enriquecedoras.
- más inclinados a tratar a los demás con respeto.
- más contentos estaremos por el mero hecho de vivir.

Branden, afirma que: " Aparte de los problemas biológicos no existe una sola dificultad psicológica que no esté ligada a una **Autoestima Deficiente**:

| | | |
|--------------------------|---------------------|----------------------|
| Depresión | Angustia | Miedo a la intimidad |
| Miedo al éxito | Abuso de alcohol | Drogadicción |
| Bajo rendimiento escolar | Inmadurez emocional | Suicidio |

Ramírez. (1997) describe algunas características de la persona con autoestima positiva

1. Cree firmemente en ciertos valores y principios, está dispuesto a defenderlos aún cuando encuentre fuerte oposición colectiva, y se siente lo suficientemente seguro como para modificar esos valores y principios si nuevas experiencias indican que estaba equivocado.

2. Es capaz de obrar según crea más acertado, confiando en su propio juicio, y sin sentirse culpable cuando a otros les parece mal lo que haya hecho.

3. No emplea demasiado tiempo preocupándose por lo que haya ocurrido en el pasado, ni por lo que pueda ocurrir en el futuro.

4. Tiene confianza en su capacidad para resolver sus propios problemas, sin dejarse acobardar por los fracasos y dificultades que experimente.

5. Se considera y realmente se siente igual, como persona, a cualquier otra persona aunque reconoce diferencias en talentos específicos, prestigio profesional o posición económica.

6. Da por supuesto que es una persona interesante y valiosa para otros, por lo menos para aquellos con quienes se asocia.

7. No se deja manipular por los demás, aunque está dispuesta a colaborar si le parece apropiado y conveniente.

8. Reconoce y acepta en sí misma una variedad de sentimientos e inclinaciones tanto positivas como negativas y está dispuesta a revelarlas a otra persona si le parece que vale la pena.

9. Es capaz de disfrutar diversas actividades como trabajar, jugar, descansar, caminar, estar con amigos.

10. Es sensible a las necesidades de los otros, respeta las normas de convivencia generalmente aceptadas, reconoce sinceramente que no tiene derecho a medrar o divertirse a costa de los demás.

Ejercicio 4.

A continuación realiza las siguientes tres actividades que te permitirán mejorar tu autoestima.

Actividades de autoestima

1. Hablando con mi niño interior.

Voy a imaginar que puedo sentarme con mucha tranquilidad a hablar con el niño que fui a los 2, 4 y seis años.

Voy a darle mucho cariño, a escuchar sus hazañas y sus penas. Con paciencia y amor le presto toda mi atención.

Lo abrazo cuando me cuenta sus tristezas o frustraciones y lo felicito por sus logros. Lo estimulo a que me cuente lo que más le gusta. Nos reímos juntos, me abro a escuchar sus confidencias y le prometo aprobación incondicional.

Quiero darle mucho amor, quiero que sienta esperanza, que confíe en que la vida puede ser maravillosa.

Quiero que se sienta muy seguro, que es amado y que estará siempre a su lado.

Es fundamental que mi aporte sea alegre, esperanzador, amoroso, de aumentar la confianza y de fortalecerlo y liberarlo.

Si logro que mi niño interior sane algunas heridas y mejore sus actitudes en algunos aspectos, estoy trabajando por el bienestar de ambos. Este ejercicio es muy poderoso.

Actividades de autoestima 2

Describo nueve cosas que me gusta mucho hacer y me explico las razones por las que me voy a permitir hacerlas más.

“Me gusta muchísimo andar a caballo. Me lo voy a permitir más porque me hace sentir libre, disfruto el aire, el sol y la naturaleza, es un buen ejercicio, me relajo y olvido el mundanal ruido. Lo voy a hacer más porque me gusta, me da la gana y me lo merezco. Me gusta hacer ejercicio. Voy a inscribirme en un curso y trabajar con mi cuerpo. Me fortalece, me flexibiliza, me da un espacio de meditación, un encuentro conmigo mismo. Me gusta...”

Esto es transformación en vivo. Esta práctica me va a generar beneficios valiosísimos.

Actividades de autoestima 3

Describo nueve momentos en que he realizado un sueño – pequeño o grande – y la emoción que sentí al verlo realizado.

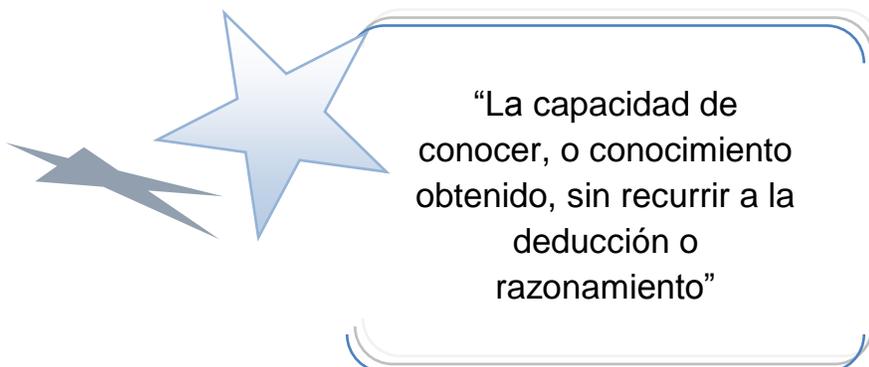
“Cuando a mis seis años ahorré durante seis meses para comprarme el carrito de baterías. Recuerdo que dormía con él, lo limpiaba tres veces al día y hasta lo puse a subir platos en la cocina. Me sentía completo, feliz, realizado. También recuerdo cuando me propuse hacer ejercicios para desarrollar músculos. Me sentía muy fuerte, saludable y atractivo. La vez que decidí construir una “casa” en el árbol – qué inspiración tan buena, qué logro fue recolectar la madera y clavar esos clavos. Me sentía exitoso y capaz...”

¿Puedo permitirme sentir esa emoción ahora, en este instante? ¿Puedo sentir esa energía y soñar algún sueño ahora – por lo pronto algo pequeño y fácilmente alcanzable?

Este ejercicio es estimulante y la base de todo lo bueno que vendrá.

5. La Intuición en los negocios

Se puede decir que la intuición **es una especie de conocimiento o mensaje que nos llega sin que sepamos explicar cómo, qué nos impacta sensiblemente, y en el que confiamos de manera especial; la cual la entenderemos como:** (HeadNews, 2006)



Ocurre, de una percepción clara, íntima, instantánea de una idea o verdad, como si se tuviera a la vista y sin que medie razonamiento (**decimos que viene a ser un sexto sentido**), como acción de intuir

(hablamos de corazonadas, presentimientos, premoniciones...) y también como señal o mensaje que sentimos

Es tan importante la intuición que algunos psicólogos han hablado de ella como por ejemplo: (Enebral, 2007)

✚ Carl Jung insiste en que la intuición **no es contraria a la razón**, sino que reside fuera de la misma;

✚ Weston Agor se refiere a la intuición como “**capacidad de integrar y utilizar la información almacenada en ambos lados del cerebro**”, y nos dice también que “las señales intuitivas se transmiten en forma de sentimientos

✚ Einstein decía que “**la intuición es lo único que realmente vale**”.

Es decir (Enebral, 2007),



1. La intuición **genera** señales instantáneas, repentinas, a modo de súbitos mensajes del interior; pero hay que interpretarlos adecuadamente.

2. La intuición **utiliza** distintos niveles o vehículos para manifestarse: el físico, el mental, el emocional y el espiritual. No hay que descartar que utilice más de uno.

3. La intuición, según dicen los expertos, nos **permite acceder** a una gran reserva de conocimientos de los que no somos conscientes, o lo somos sólo parcialmente.

4. La intuición viene a ser **el modo de pensar** “por defecto”, es decir, el que funciona cuando no aplicamos el pensamiento racional.

5. La intuición, como objeto de estudio por expertos, es observada desde distintos ángulos y **suscita conclusiones no coincidentes**; quizá eso la hace más atractiva.

6. La intuición podría servir a su propia explicación, con el riesgo de llegar a **conclusiones mezcladas con nuestras creencias**

7. La intuición **se manifiesta** mediante palabras, imágenes, sentimientos o sensaciones viscerales, que no siempre sabemos interpretar.

8. La intuición, reconocida como múltiples voces que **proviene del interior**, puede generarse fuera de uno mismo

9. La intuición **se presenta** a menudo **sin avisar**, pero también puede ser llamada y responder enseguida, o tomarse algún tiempo (Cervantes, 2002).

En realidad, a menudo hablamos de “presentimientos” (sentimientos previos a algo que sucederá), y en el mundo de los negocios la intuición se entiende en ocasiones como una reducida *visión de futuro* (visión de lo que sucederá) como si fueran sinónimos. La visión de futuro o de negocio y, más en general, la intuición, son cualidades importantísimas para los directivos (Morales, 2007)

Desarrolle su intuición



Hemos tratado de definir la intuición; pero reconozcamos que hay autores que llevan más de 40 años en entender y valorar este concepto y capacidad del ser humano.

Ahora, veremos algunas prácticas que se recomiendan para el desarrollo de esta facultad. (Roza, 2007)

- **Conózcase a sí mismo.** Para alcanzar el autoconocimiento, ábrase a la *retroalimentación* de buenas fuentes, practique la reflexión y preste atención a su voz interior: no deje atrofiar este recurso.
- **Mejore su CE** (cociente emocional): Si desarrolla bien su esfuerzo de autoconocimiento, es posible que encuentre áreas de mejora: autocontrol, empatía, liderazgo, resistencia a la adversidad, flexibilidad... Cuanto mejor funcione su cerebro emocional, más ayuda recibirá de la intuición.

- **Formule preguntas claras a su intuición.** La intuición está esperando que Ud. la llame y que le plantee preguntas bien definidas. Cuanto más la utilice, mejor funcionará. Quien esto escribe tiene por norma dejar trabajo al subconsciente cada noche y esperar resultados por la mañana (Gardner, 2003).

Debe profundizar en lo objetivo y subjetivo de cada situación que le inquiete, y luego formularse preguntas que pueda responder la intuición con su diverso y peculiar lenguaje.

- **Evalúe las señales intuitivas**, es decir, las soluciones que se le ofrecen. Tanto si se trata de ideas creativas, impulsos para la acción, soluciones a dilemas o luces para penumbras, no las rechace ni las admita instantáneamente: recuerda lo del turno de la razón analítica. Ya sabemos bien que la razón no es contraria, sino complementaria, a la intuición

5. TRABAJO EN EQUIPO

UN **GRUPO** puede definirse como dos o más personas que interactúan entre sí para lograr resultados o determinar requerimientos específicos. Pero un equipo se define como (Blanchard, & Parisi-Carew, 2001):

Es un grupo cuyos miembros colaboran estrecha e intensamente en la obtención de un resultado u objetivo común

En función de estos conceptos, todos los equipos son grupos: pero no todos los grupos, constituyen equipos. Las características fundamentales que los diferencian son (Shein, 1992):

1. La **integración** e intensidad con la que los componentes de un equipo trabajan,
2. La especificidad de **metas u objetivos** como equipo, y
3. El **grado de dificultad** para integrar equipos con un nivel de comportamiento homogéneo.

Ambos interactúan entre sí para un propósito, pero con distintos niveles de compromiso hacia el rendimiento organizacional.

Su acción es **sinérgica** en tanto que su trabajo **produce resultados de más calidad de los que podría producir cada persona por separado** aún cuando todos sus esfuerzos se conjuntaran.

Los factores que contribuyen con esta sinergia son: la habilidad de los miembros de los grupos para **intercambiar ideas, depurarlas**, resolver problemas con mayor celeridad y **aprender a aprender** de la experiencia.

Es por ello, que altos niveles de decisión tienen que ser muy puntuales en su composición, asegurándose de que sus conocimientos y **habilidades sean acordes con las necesidades de las tareas asignadas**. Asimismo, brindarles la mayor autonomía posible para que ejecuten su trabajo, libres de cualquier influencia, y el acceso abierto para recibir soporte técnico, económico y moral en todo momento.

El potencial de este mecanismo de trabajo es tal, que de hecho es la razón básica por la que la alta dirección promueve esta clase de facultad en los estilos de liderazgo de sus corporaciones (Disandro & Almirón Bassetti, 2002).

Los grupos y equipos de trabajo desempeñan también, un importante papel en las relaciones con el contexto, ya que su formación interdisciplinaria e integración organizacional variada, **les permite conocer con más detalle tanto**



las necesidades de los clientes, como las de los proveedores, autoridades, empresas análogas y demás agentes del medio ambiente que de una u otra manera la influncian o impactan.



Por otro lado, **no se puede negar que el trabajo en grupo o equipo cumple además con una función estabilizadora para la organización** al incrementar las relaciones y el sentido de aceptación entre sus integrantes, reduciendo los niveles de ansiedad y necesidades de comunicación que tienen, los cuales por su relación estrecha con las tareas que llevan a cabo, no siempre son comprendidas por su círculo de amistades y

familiares que representan las instancias inmediatas a su modo de vida (Napier, 1983).

En función de la creciente importancia de esta modalidad de trabajo, podemos clasificarlos en:

Tipos de grupos y equipos organizacionales.



Son aquellos que se establecen para el logro de los objetivos organizacionales, los cuales se conforman por:

a) Equipos funcionales. Compuestos por miembros de diferentes áreas.

b) Equipos culturales. Integrados por miembros de diferentes culturas o países.

c) Equipos de la alta dirección.

Estructurados por la máxima autoridad y las cabezas de las áreas más importantes de la organización.

d) Equipos de investigación y desarrollo. Agrupa a personal experto y con experiencia en el desarrollo de nuevos productos.

e) Grupos de mando. Conformado por subordinados que reportan a la misma cabeza; también llamados departamentos o unidades.

f) Grupos especiales. Gerentes o líderes de proyecto de varias áreas o departamentos que se reúnen para resolver un problema común o de características 'sui generis'.

g) Grupos autodirigidos. Grupo de empleados que supervisan sus propias actividades y monitorean la calidad de los bienes y/o servicios que producen.

Grupos y equipos formales creados por el nivel directivo

Personal de diferentes jerarquías que se reúnen para conocerse mejor y apoyarse en su trabajo, compuestos por.

- a) **Grupos de amigos.** Miembros de la organización que se asocian para acompañarse y participar en actividades sociales, deportivas.
- b) **Grupos de interés-** Personal que comparte objetivos comunes relacionados con las condiciones de su trabajo.

Es conveniente señalar que la variedad de grupos y equipos de trabajo puede variar en cada organización, dependiendo de su objeto, condiciones económicas, situación en el mercado y, sobre todo, de su dinámica particular.

Su modo de operación puede tomar diversos caminos o alternativos de interacción tales como (Pérez, 2006):

Independencia. Se presenta cuando los miembros preparan en formas separada e independiente sus contribuciones al grupo. El desempeño del grupo es entonces la suma del trabajo individual.

Secuencial. Se da cuando los miembros del grupo realizan tareas específicas en un orden predeterminado.

Recíproco. Existe en la medida en que el trabajo desarrollado por cada miembro del grupo depende totalmente de su propia interacción



El trabajo en grupo requiere de un liderazgo. Por eso en algunos casos, los directivos de las organizaciones, dependiendo del área de influencia del trabajo del equipo, asumen esta función o proponen un líder (Shein, 1992).

En otras circunstancias, **los propios miembros del equipo designan una cabeza, o bien una persona por sus características idóneas puede emerger como líder por sí mismo.** En la gran mayoría de los casos la alta dirección fomenta la libertad de acción.

Por otra parte, **los grupos necesitan normas que orienten sus trabajos**, las cuales funcionan a manera de guías o reglas a las que todos deben apegarse por el bienestar del conjunto.

Esta normatividad hace posible que en caso de presentarse desviaciones en relación con los objetivos trazados, **el grupo pueda realizar los ajustes procedentes para retomar la dirección original**.

Los lineamientos apropiados y el ejercicio del **trabajo bien dirigido son indispensables para imprimir cohesión al grupo**, ya que es el vehículo para consolidar el valor y la lealtad hacia sí mismos y la organización.

El trabajo en grupo **es y ha sido, a través del tiempo, un elemento valioso para toda clase de organización**. Su probada vigencia justifica, hoy más que nunca, el que se le considere como un recurso diferencial clave para obtener resultados óptimos en las condiciones actuales (AulaFacil.com, 2007).

Ejercicio 5.

Para concluir nuestro taller realizaremos un último ejercicio todos juntos:

“EL PARACAIDISTA CONFIADO”:

LUGAR:

La actividad se puede realizar tanto en espacios abiertos como cerrados, y no es necesario que sea demasiado grande.

PROCEDIMIENTO:

Los participantes del grupo, realizan dos filas todos puestos en pie (una enfrente de otra) con los brazos extendidos. Con una separación suficiente para que haya espacio y de tal forma que la persona que caiga encima de los brazos de los componentes de dichas filas no caiga al suelo.

Otro participante, desde una altura superior donde están formadas las filas, se tirará hacia los brazos de los integrantes del grupo. Estos agarrarán al participante que se lanza para que no caiga al suelo. El participante que se tira, debe tener plena confianza en sus compañeros, sabiendo que éstos van a evitar su caída.

OBSERVACIONES:

Entre todos los integrantes del grupo, comentaremos la actividad, reflexionaremos sobre cómo nos hemos sentido, si nos ha gustado, si nos pareció divertida,

Conclusiones

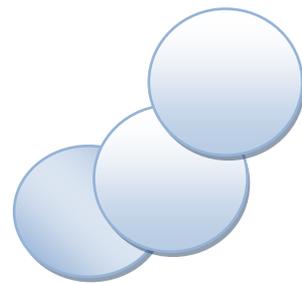
El proceso de liderar y dirigir **es un proceso indivisible e integral por el cual una o más personas orientan, conducen y movilizan** a otras para que identifiquen con claridad las metas y objetivos que deben asegurarse para el logro del fin y de la misión de la empresa y, consecuentemente, la propia satisfacción de sus miembros.

La mayoría de las personas pueden, en determinadas situaciones, asumir el papel de líderes de un grupo u organización.

Recuerda que:

No se nace líder. Los conocimientos para poder liderar se pueden desarrollar mediante el aprendizaje, la capacitación, la experiencia y la reflexión personal.

Con este tema llegamos al final de tu curso esperando tengas éxito en cada uno de tus propósitos



No olvides contestar y entregar tú última evaluación que se encuentra **en el anexo 2.**

Anexo 1

Contesta el siguiente cuestionario el cual servirá para conocer lo que sabes acerca del tema **Liderazgo Empresarial** al terminar entrégaselo al instructor.

1. ¿Crees que actualmente existe un problema del liderazgo dentro de las empresas y porque?.

2. Escribe lo que entiendes por Liderazgo Empresarial

3. Menciona porque hay que entender las diferentes teorías del liderazgo

4. ¿Consideras que dentro de tú área de responsabilidad existen líderes bien definidos y porque?

5.. Explica la relación que existe entre el liderazgo y el Trabajo en Equipo

Anexo 2

Para terminar contesta el siguiente cuestionario, ya que es importante conocer u opinión y sugerencias acerca del taller.

1. Menciona cual fue el tema que más te gustó y porque.

2. Escribe de que manera consideras la exposición del ponente. (Claridad en los temas, conocimiento, manejo del grupo y dinámicas).

3. ¿Consideras que los temas vistos te sirven para mejorar tus competencias en cuanto al liderazgo Empresarial dentro de tu organización?

4. A tu criterio personal, ¿cuál es la base principal para la conformación de del liderazgo?

5. ¿Qué recomendaciones darías para mejorar éste taller y la información contenida en el manual?

5. MANUAL DEL PARTICIPANTE: MANEJO DE ESTRÉS

“Las personas que se complican la vida mantienen una constante lucha interna por solucionar dificultades que ellas mismas se crean sin darse cuenta”

Beatriz del Castillo

Marco Teórico del manual del participante.

5.1 la naturaleza del estrés

El término estrés proviene de la física y la arquitectura y se refiere a la fuerza que se aplica a un objeto, que puede deformarlo o romperlo. En la Psicología, estrés suele hacer referencia a ciertos **acontecimientos en los cuáles nos encontramos con situaciones que implican demandas fuertes para el individuo, que pueden agotar sus recursos de afrontamiento** (Asociación Española de Psiquiatría, 2006).

La definición del término estrés ha sido muy controvertida desde el momento en que se adaptó para la psicología por parte del fisiólogo canadiense Selye (1956). El estrés ha sido entendido (Comisión Europea, 2000).:

- Cómo **reacción** o respuesta del individuo (cambios fisiológicos, reacciones emocionales, cambios conductuales)
- Cómo **estímulo** (capaz de provocar una reacción de estrés)
- Cómo **interacción** entre las características del estímulo y los recursos del individuo.

En la actualidad, este último planteamiento, se acepta como el más completo. Así, se considera que el estrés **se produce como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas del ambiente (estresores internos o externos) y los recursos disponibles del sujeto. De tal modo, los elementos a considerar en la interacción potencialmente estresante son: variables situacionales (por ejemplo, del ámbito laboral), variables individuales del**

sujeto que se enfrenta a la situación y consecuencias del estrés (Ramírez, 1997).

El estrés **puede ser definido como el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuáles debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento.** Cuando la demanda del ambiente (laboral, social, familiar, entre otros) es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica. **Esta reacción de estrés incluye una serie de reacciones emocionales negativas (desagradables), de las cuáles las más importantes son: la ansiedad, la ira y la depresión.** (Goleman, 1995)

Ansiedad y estrés

Muchas veces ansiedad y estrés se usan como sinónimos, **entendiendo en ambos casos un mismo tipo de reacción emocional, caracterizada por alta activación fisiológica.** Sin embargo, existen tradiciones diferentes a la hora de estudiar ambos fenómenos. **El estrés es** un proceso más amplio de adaptación al medio. **La ansiedad es** una reacción emocional de alerta ante una amenaza. Digamos que dentro del proceso de cambios que implica el estrés, la ansiedad es la reacción emocional más frecuente. Muchos estímulos o situaciones pueden provocar en el individuo la necesidad de movilizar recursos para dar respuesta a las demanda de dicho estímulo, o para volver al estado inicial de equilibrio en el que se encontraba inicialmente. Al estímulo le llamamos estresor, o situación estresante (Tramanti, 2008).

5.2 Distintos enfoques en el estudio del estrés

Según Casalnova (1994) dice que hay cuestiones fundamentales que se estudian bajo el rótulo "estrés". Ello nos permitirá entender distintos puntos de vista a la hora de estudiar el estrés.

1. El estrés como estímulo.

El estrés ha sido estudiado como el estímulo o la situación que provoca un proceso de adaptación en el individuo. En distintos momentos se han investigado distintos tipos de estímulos estresores.

•El estrés como estímulo. Los grandes acontecimientos.

Los acontecimientos vitales, catastróficos, incontrolables, impredecibles, como muerte de un ser querido, separación, enfermedad o accidente, despido, ruina económica, son el tipo de situaciones estresantes que fueron más estudiadas en los años sesenta y setenta. Como puede verse,

se trata de situaciones de origen externo al propio individuo y no se atiende a la interpretación o valoración subjetiva que pueda hacer el sujeto de las mismas. Serían situaciones extraordinarias y traumáticas, o sucesos vitales importantes, que en sí mismos producirían cambios fundamentales en la vida de una persona y exigirían un reajuste. En esta línea se han llevado a cabo investigaciones sobre las relaciones entre cantidad de estrés y salud (por ejemplo, cuántos estresores han sufrido las personas que enferman).

- **El estrés como estímulo. Los pequeños contratiempos.**

En los años ochenta se han estudiado también los acontecimientos vitales menores (daily hassles), o pequeños contratiempos que pueden surgir cada día (en el trabajo, las relaciones sociales) como estímulos estresores.

- **El estrés como estímulo. Los estímulos permanentes.**

Así mismo, se han incluido los estresores menores que permanecen estables en el medio ambiente, con una menor intensidad pero mayor duración, cómo el ruido, hacinamiento, contaminación, violencia, el trabajo y economía.

2. El estrés como respuesta.

Previa a esta concepción del estrés como estímulo, en los años cincuenta se había investigado la respuesta fisiológica no específica de un organismo ante situaciones estresantes, a la que se denominó Síndrome de Adaptación General y que incluía tres fases: **alarma, resistencia y agotamiento.** Selye consideraba que cualquier estímulo **podía convertirse en estresor siempre que provocase en el organismo la respuesta inespecífica de reajuste o reequilibrio homeostático,** pero no incluía los estímulos psicológicos como agentes estresores. Hoy en día sabemos que los estímulos emocionales pueden provocar reacciones de estrés muy potentes.

3. El estrés como interacción

En tercer y último lugar, el estrés no sólo ha sido estudiado como estímulo y como respuesta sino que también se ha estudiado **como interacción entre las características de la situación y los recursos del individuo.** Desde esta perspectiva, se considera más importante la valoración que hace el individuo de la situación estresora que las características objetivas de dicha situación. El modelo más conocido es el modelo de la valoración de Lazarus (Lazarus y Folkman, 1986), que propone **una serie de procesos cognitivos de valoración de la situación y valoración de los recursos del propio individuo para hacer frente a las consecuencias negativas de la situación.** El estrés surgiría como consecuencia de la puesta en marcha de

estos procesos de valoración cognitiva. Si el sujeto interpreta la situación como peligrosa, o amenazante, y considera que sus recursos son escasos para hacer frente a estas consecuencias negativas, surgirá una reacción de estrés, en la que se pondrán en marcha los recursos de afrontamiento para intentar eliminar o paliar las consecuencias no deseadas.

Según el modelo de Lazarus el proceso cognitivo de valoración de la situación supone una estimación de las posibles consecuencias negativas que pueden desencadenarse para el individuo. Si el resultado de esta valoración concluye que las consecuencias pueden ser un peligro para sus intereses, entonces valorará su capacidad de afrontamiento frente a este peligro potencial. **Si las consecuencias son muy amenazantes y los recursos escasos, surgirá una reacción de estrés.** La reacción de estrés será mayor que si la amenaza no fuera tan grande y los recursos de afrontamiento fuesen superiores. Una vez que ha surgido la reacción de estrés el individuo seguirá realizando revaluaciones posteriores de las consecuencias de la situación y de sus recursos de afrontamiento, especialmente si hay algún cambio que pueda alterar el resultado de sus valoraciones. Estas revaluaciones son continuas y pueden modificar la intensidad de la reacción, disminuyéndola o aumentándola (Lazarus & Folkman, 1986).

Toda persona hace constantes esfuerzos cognitivos y conductuales para manejar adecuadamente las situaciones que se le presentan, por lo tanto no todo el estrés tiene consecuencias negativas. Sólo cuando la situación desborda la capacidad de control del sujeto se producen consecuencias negativas. Este resultado negativo se denomina *distrés*, a diferencia del estrés positivo, o *euestrés*, que puede ser un buen dinamizador de la actividad conductual (laboral, por ejemplo) (Orlandini, 1999).

5.3 Estrés laboral

Desde la entrada en vigor de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, en 1995, se ha dado un impulso a los aspectos relacionados con **la Salud Laboral**, entre los factores desencadenantes de distintos problemas de salud, deterioro de las relaciones interpersonales, absentismo y disminución de la productividad, se encuentra el estrés.

La Comisión Europea, a través de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (1999) ha realizado un estudio sobre el estrés laboral en el que concluye que **el 28% de los trabajadores europeos padece estrés y el 20% burnout** (se sienten "quemados" en su

trabajo), siendo los sectores más afectados los trabajos manuales especializados, el transporte, la restauración y la metalurgia.

Los altos costes personales y sociales generados por el estrés laboral, han dado lugar a que organizaciones internacionales como la Unión Europea y la OMS insistan cada vez más en la importancia que tienen la prevención y el control del estrés en el ámbito laboral (Houtman, 2008).

5.4 Síntomas que puede provocar el estrés laboral

El estrés supone una reacción compleja a nivel biológico, psicológico y social. **La mayor parte de los cambios biológicos que se producen en el organismo cuando está sometido a una reacción de estrés no son perceptibles para el ser humano y se precisan procedimientos diagnósticos para determinar el nivel de la reacción.** Sin embargo, a nivel psicológico muchos síntomas producidos por el estrés pueden ser fácilmente identificados por la persona que está sufriendo dichos cambios. La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad (Stora, 1998).

Dice Lammoglia (1998), que los síntomas de ansiedad más frecuentes son:

1. A nivel cognitivo-subjetivo:

- Preocupación,
- Temor,
- Inseguridad,
- Dificultad para decidir
- Miedo
- Pensamientos negativos sobre uno mismo
- Pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros,
- Temor a que se den cuenta de nuestras dificultades,
- Temor a la pérdida del control,
- Dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse.

2. A nivel fisiológico:

- Sudoración
- Tensión muscular
- Palpitaciones,
- Taquicardia,
- Temblor,
- Molestias en el estómago,
- Otras molestias gástricas,
- Dificultades respiratorias,
- Sequedad de boca,

- Dificultades para tragar,
- Dolores de cabeza,
- Mareo,
- Náuseas,
- Molestias en el estómago,
- Tiritar,

3. A nivel motor u observable:

- Evitación de situaciones temidas,
- Fumar, comer o beber en exceso,
- Intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse.)
- Ir de un lado para otro sin una finalidad concreta,
- Tartamudear,
- Llorar
- Quedarse paralizado

El estrés, además de producir ansiedad, puede producir enfado o ira, irritabilidad, tristeza-depresión, y otras reacciones emocionales, que también podemos reconocer.

Pero además de estas reacciones emocionales podemos identificar claramente otros síntomas producidos por el estrés, como son el agotamiento físico, la falta de rendimiento (Ramírez, 1997).

Finalmente, si el estrés es muy intenso y se prolonga en el tiempo, puede llegar a producir enfermedades físicas y desórdenes mentales, en definitiva problemas de salud (Lazarus & Folkman, 1986).

5.5 Factores psicosociales que inciden en el estrés laboral

El estrés hoy en día **se considera como un proceso interactivo en el que influyen los aspectos de la situación (demandas) y las características del sujeto (recursos)**. Si las demandas de la situación superan a los recursos del individuo, tenderá a producirse una situación de estrés en la que el individuo intentará generar más recursos para atender las demandas de la situación (WSM Domains, 2007).

Los factores psicosociales que inciden en el estrés laboral tienen que ver con las demandas de la situación (o contexto laboral) y con las características del individuo. (Merín, Cano y Tobal, 1995)

La importancia que las características contextuales (entorno de trabajo) tienen para determinar la respuesta del individuo está en función del grado de precisión o ambigüedad que dicho contexto presente. **Es decir,**

cuando una situación tiene mucha "fuerza", las variables personales son poco importantes porque el comportamiento está muy pautado. Por el contrario, si la situación no es clara, se presta a la interpretación del sujeto. En este caso, las características del individuo son más determinantes de su conducta (Universidad Veracruzana, 2008).

¿Existen profesiones más estresantes que otras? Obviamente, sí. La naturaleza de cada trabajo exige una mayor o menor cantidad de recursos a los trabajadores, independientemente de sus diferencias individuales. Unos trabajos exigen prisa, inmediatez, otros exigen precisión, exactitud, otros exigen un gran esfuerzo físico, otros un gran esfuerzo mental, otros acarrear una gran responsabilidad, pues las consecuencias de un error pueden ser vitales (Peña, 2003).

En el ámbito laboral, los estresores que se presentan influyen de forma importante en el sujeto. Como se muestra en la siguiente tabla, existen profesiones con niveles de estrés más altos que otros. En esta tabla, elaborada por el Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester, se evalúa el grado de estrés de las distintas profesiones de 0 a 10.

Nivel de estrés en determinadas profesiones

| | |
|---------------------------------|-----|
| Mineros | 8.3 |
| Policías | 7.7 |
| Trabajadores de la construcción | 7.5 |
| Pilotos de líneas aéreas | 7.5 |
| Periodistas | 7.5 |
| Dentistas | 7.3 |
| Médicos | 6.8 |
| Enfermeros | 6.5 |
| Conductores de ambulancia | 6.3 |
| Músicos | 6.3 |
| Profesores | 6.2 |
| Directores de personal | 6.0 |

(Casalnova y Di Martino, 1994)

La consecuencia inmediata que se puede extraer de la tabla anterior es que existen situaciones laborales objetivas, con mucha fuerza contextual que son potencialmente más estresantes que otras. Al menos, así son valoradas por las muestras de los distintos colectivos de trabajadores que han sido seleccionados en este estudio (Merín-Reig, Cano-Vindel, & Tobal, 1995).

Ahora bien, además de tener en cuenta la profesión, el contexto laboral, debemos tener en cuenta las diferencias individuales. Así, dos personas en un mismo puesto de trabajo pueden responder de manera muy diferente. Por ejemplo, uno puede estresarse y otro no.

Cualquier situación o condición que presiona al individuo en su actividad laboral puede provocar la reacción de estrés. E incluso, en ocasiones, aunque la situación objetivamente no sea muy estresante (por ejemplo, puede que sea agobiante para un individuo, pero que no lo sea para otro), si un individuo interpreta dicha situación como un peligro, o como una amenaza potencial, surgirá la reacción de estrés. Por lo tanto, aunque hagamos un listado exhaustivo de factores que pueden desencadenar estrés, dicho listado será siempre incompleto. No obstante los siguientes factores han sido recogidos en un amplio informe sobre el estrés laboral de la Comisión Europea (2000):

- **Exceso y falta** de trabajo
- **Tiempo inadecuado para completar el trabajo** de modo satisfactorio para nosotros y para los demás
- **Ausencia de una descripción clara del trabajo**, o de la cadena de mando
- **Falta de reconocimiento o recompensa** por un buen rendimiento laboral
- **No tener oportunidad** de exponer las quejas
- **Responsabilidades múltiples**, pero poca autoridad o capacidad de tomar decisiones
- **Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni nos apoyan**
- **Falta de control o de satisfacción** del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo
- **Inseguridad en el empleo**, poca estabilidad de la posición
- **Verse expuesto a prejuicios** en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión
- **Exposición a la violencia**, a amenazas o a intimidaciones
- **Condiciones de trabajo** físico desagradables o peligrosas
- **No tener oportunidad de servirse** eficazmente del talento o las capacidades personales
- **Posibilidad de que un pequeño error** o una inatención momentáneos tengan consecuencias serias o incluso desastrosas

A continuación se expone el segundo manual del participante con el tema de **Manejo de Estrés** que responde a las características que debe incluir a partir de las competencias que se deben generar al momento de ser presentados dentro de la capacitación empresarial.

Objetivo General.

Que el participante **conozca las causas** del estrés laboral así como **prevenir** su aparición e **impedir** que perjudique su salud, mejorando de ésta manera su buen funcionamiento para la empresa donde trabajan.

Objetivos Específicos

- **Conocer e identificar** la sintomatología del estrés, así como sus causas y consecuencias a nivel personal, familiar y laboral.
- **Desarrollar la capacidad** de mejorar la aptitud ante el estrés, a partir de la implementación de distintos ejercicios que permitan el manejo emocional.
- **Implementar el uso de estrategias** personales que permitan contar con los recursos necesarios para el afrontamiento de cada situación.

Dirigido a:

- Este taller está dirigido principalmente a **mandos medios** dentro de una empresa.
- Aquellas personas que en su función cotidiana **estén expuestas a grandes responsabilidades o distintas actividades.**
- Todo individuo que desee hacer alguna **reflexión** acerca de su persona y conocer los **diferentes estilos de afrontamiento del estrés laboral.**

Competencias a desarrollar

- **Lograr** que la persona dé una respuesta inmediata sin que cause algún tipo de daño físico y/o emocional ante una eventualidad.
- Ante una **situación de agresión**, o de riesgo el participante logre controlar sus impulsos.
- **Generar nuevas formas de interacción** social del individuo ante sus diferentes contextos sociales.
- **Identificación** de las fuentes de estrés más comunes e implementar estrategias para sobreponerse.
- **Utilización** de ejercicios de relajación que permiten una vida más sana.

Introducción

El estrés relacionado con el trabajo **es un patrón de reacciones psicológicas, emocionales, cognitivas y conductuales ante ciertos aspectos extremadamente abrumantes o exigentes**. Cuando las personas experimentan estrés laboral, a menudo se sienten tensas y angustiadas y sienten que no pueden hacer frente a las situaciones. Debido a la globalización y a los cambios en la naturaleza del trabajo, las personas en los países en desarrollo tienen que lidiar con un aumento en el estrés laboral (Merín-Reig, Cano-Vindel, & Tobal, 1995).

En los países industrializados las personas están más familiarizadas con lo que es el estrés laboral y cómo manejarlo (OMS, 2005), sin embargo, en los países en desarrollo, puede que este no sea el caso. Aunque en estos países, han llevado a cabo investigaciones, particularmente en América Latina, no existen suficientes estudios a profundidad que analicen por completo tanto las diferencias culturales como conductuales, que varían de un país a otro. Junto a las dificultades existentes para controlar otros riesgos laborales mejor conocidos, existe poca conciencia sobre el estrés laboral y pocos recursos para combatirlo (Houtman & Jettinghoff, 2005).

Al lidiar con el estrés laboral en los países en desarrollo es necesario entender ciertos aspectos culturales. Por ejemplo, la espiritualidad y la religión, seguido por los rituales comunitarios, suelen ser más importantes que la adquisición de bienes y posesiones materiales o dinero. Para las mujeres trabajadoras, los recursos sociales para cuidar a sus familias están disponibles, generalmente, en el sector de la economía formal. Sin embargo, los recursos para la logística de la vida diaria no suelen estar al día con la tecnología utilizada en la comunidad y los servicios privados existentes en los países desarrollados, tales como el pago de cuentas por correo, teléfono o Internet. Aún cuando este tipo de servicios existen en algunos países, la mayoría de los trabajadores no tienen acceso a ellos. Por lo tanto, las tareas de la rutina diaria suelen consumir mucho tiempo y ser desalentadoras (Houtman I. y., 2008).

Antes de empezar con el curso realizaremos una evaluación para tener una idea acerca de tus conocimientos acerca del **Estrés (Anexo 1)**.

1. Definición de Estrés.

En el presente manual abordaremos en primera instancia la definición de estrés y sus causa posteriormente iremos revisando juntos, el estrés laboral, sus causas algunas estrategias que te servirán para solucionar ciertos conflictos y así mejorar tu rendimiento dentro de tu campo de trabajo.

En el ser humano, las **situaciones estresantes** suelen ser aquéllas que someten a la persona a la exigencia de un rendimiento superior al normal, o en muchas ocasiones éstas suelen ser percibidas por la gente como una situación difícil de enfrentar (Marshall, 2002).

Para contrarrestar los **efectos del estrés**, el objetivo primordial es conseguir **relajarse**, por una parte frenando el ritmo de vida y por otra aprendiendo a que el organismo desarrolle sus propias herramientas internas para sobreponerse a las situaciones estresantes (Ortega-Villalobos, 1999).

Los medios para ello, pueden ser muchos. De hecho, están proliferando multitud de establecimientos dedicados a este combate, entre ellas consultorios de psicoterapia, gimnasios, SPAs, centros de meditación, de masajes, de disciplinas orientales.

¿Te identificas con alguna de estas afirmaciones?

(Organización Panamericana de Salud, 1995)

- Enojos frecuentes y/o tensión mental y física, que pueden llegar a originar algún malestar físico.
- Dificultad para vincular la vida profesional con la familiar.
- Te irritas con mucha facilidad y después te arrepientes por tus conductas.
- Te cuesta trabajo mantener el sueño durante la noche.

Entonces es el momento de tomar la Decisión de liberar tu mente y tu ser.



Puedes rehacer tu pensamiento de manera que no tengas que pensar en lo negativo nunca más.

Lo único que has de hacer es elegir tus pensamientos".

Wayne W. Dyer.

Ejercicio 1: LA CARGA ELECTRICA

El siguiente ejercicio lo realizaremos todos juntos, cuando se les indique deberán ponerse de pie y realizar la dinámica conforme las instrucciones:

OBJETIVOS: Integrar, divertir, distensar al grupo por las condiciones de ser la primera vez que se reúnen o por se le primer momento del taller.

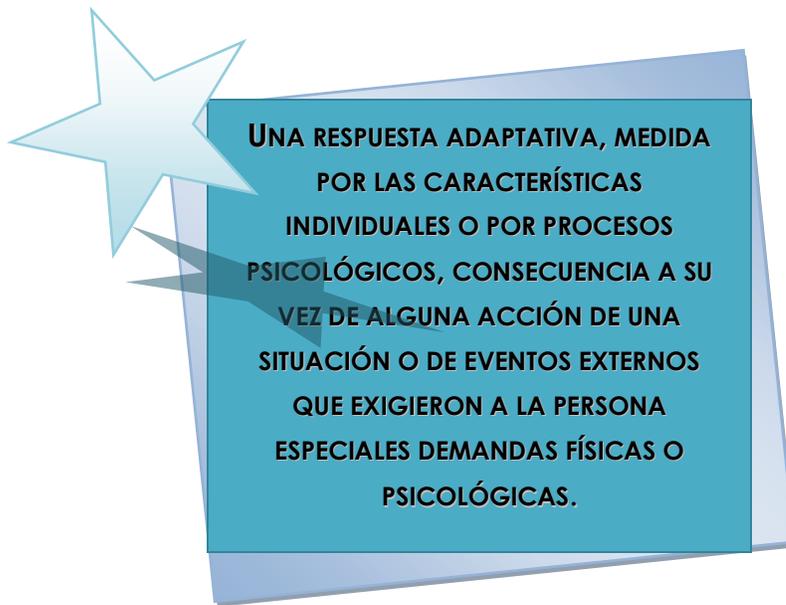
1. **El instructor** pedirá que se retire un voluntario del círculo que han formado los participantes
2. En ausencia de **este explica** que durante el juego todos deben permanecer en silencio y que uno de ellos " tendrá carga eléctrica".
3. Cuando el voluntario **coloque su mano sobre la cabeza** de quien tenga la carga eléctrica **todos deberán gritar y hacer gestos.**
4. Se llama al voluntario y el animador le explica: " **Uno de los presentes tiene carga eléctrica: Concéntrese y vaya tocando la cabeza de cada uno para descubrir quién tiene la carga eléctrica.** Cuando lo descubra, avise".

NOTA: Cuando la persona toque al designado con la carga eléctrica, todos deberán pegar un grito.

1.1 Concepto de estrés

La palabra estrés se utiliza de forma confusa y con significaciones múltiples. En la literatura son 5 los sentidos más utilizados del término. Suele llamarse **estrés del agente, estímulo, factor que lo provoca o estresor.** También a la respuesta biológica al estímulo o para expresar la respuesta psicológica al estresor. **También denomina las enfermedades psíquicas o corporales provocadas por el factor de estrés** y, finalmente, en un sentido más amplio, significa el tema general que puede incluir todos los variados asuntos que se relacionan con esta materia (Orlandini, 2001).

Sin embargo, para fines de este manual diremos que **el estrés es tomando en cuenta la definición que aporta** (Orlandini, 1999):



- **Las características individuales pueden incluir variables como:** la edad, las condiciones de la salud y la misma herencia.
- **Los procesos psicológicos pueden incluir:** componentes como las actitudes y creencias los valores y muchas otras dimensiones de la personalidad como niveles de control y tolerancia.

Todo ser viviente incluso el vegetal responde bioquímicamente a su ambiente, el ser humano responde, además psicológicamente. La adaptación que exige afrontar el estrés da lugar a numerosas alteraciones bioquímicas, las cuales pueden resultar muy importantes (Ramírez, 1997).

Estresor: definición y clasificación.

Se denomina estresores a los estímulos que provoca la respuesta biológica y psicológica del estrés normal como de los desarreglos que llegan a convertirse en enfermedades. Los factores del estrés pueden clasificarse en trece criterios (Houtman & Jettinghoff, 2005).

- **Momentos** en que actúan. (Recientes, presentes, futuros)
- **Periodo** en que actúan. (Breves, prolongados, crónicos)
- **La repetición** del tema traumático. (Único o reiterado)
- **La cantidad** en la que se presentan. (Únicos o múltiples)

- **La intensidad** del impacto. (Microestresores y estrés cotidiano, estresores moderados, intensos o de gran intensidad)
- **La naturaleza** del agente. (Físicos, químicos, fisiológicos, intelectuales, psicosociales);
- **La magnitud** social. (Microsociales, macrosociales)
- **El tema traumático.** (Sexual, marital, familiar, ocupacional)
- **La realidad del estímulo.** (Real, representado, imaginario)
- **La localización de la demanda.** (Exógena o ambiental, endógena, intrapsíquica)
- **Sus relaciones intrapsíquicas.** (Sinergia positiva, sinergia negativa, antagonismo, ambivalencia)
- **Los efectos sobre la salud.** (Positivo o *euestrés*, negativo o *distrés*)
- La fórmula diátesis/ estrés. (Factor formativo o causal de la enfermedad, factor mixto, factor precipitante o desencadenante de la enfermedad).

Ejercicio 2: Evaluación del Estrés (Sexo y Vida, 2008):

Objetivo: El participante descubrirá las causas principales que le producen estrés, considerando todas las áreas de su vida

Procedimiento:

1. Pedir a todos los participantes que revisen el anexo 2 de este manual, el cual se encuentra al final.
2. Cada participante contestará de manera individual el cuestionario.

A continuación señala cuales son los factores que más te estresan en las diferentes esferas de tu vida y coméntalo en plenaria

El estrés y cómo nos afecta

En la **antigüedad el mecanismo del estrés cumplía el propósito de preparar a los seres humanos** para responder a **estados de emergencia** que le representaban una amenaza física. La forma de responder a este tipo de emergencia era, por lo general, huyendo o peleando, respuestas para las cuales se requiere una gran cantidad de energía y fuerza muscular. Los cambios hormonales y otras alteraciones fisiológicas que se producen en estados de estrés van dirigidas a lograr esto (Goleman, 1995).



Imaginemos a un primitivo morador de las cavernas que tiene que enfrentarse al **impensado ataque de un animal salvaje**. El organismo de este cavernícola se prepara para responder a la amenaza. **Los músculos se tensan, la respiración se vuelve rápida y poco profunda, el hambre y el deseo sexual se suprimen, el proceso digestivo se detiene, el cerebro se coloca en un estado de alerta máxima y los sentidos se agudizan**. Las glándulas adrenales comienzan a lanzar hacia el torrente sanguíneo varios neurotransmisores, entre ellas adrenalina (también conocida como epinefrina) y cortisol que ayudan a aumentar la producción de energía y la fuerza muscular (Asociación Española de Psiquiatría, 2006).

En nuestra moderna sociedad no tenemos que enfrentarnos por lo general a animales salvajes (al menos en el sentido literal del término). Sin embargo, **nos enfrentamos a situaciones de otro tipo tales como problemas en el trabajo, o el matrimonio, con los mismos mecanismos con los que nuestros antepasados se enfrentaban a los animales salvajes**. El problema surge a causa de que los cambios habidos en la sociedad se han dado en forma tan veloz que no han permitido al proceso evolutivo, que es sumamente lento, adaptarse a los mismos (Houtman & Jettinghoff, 2005).

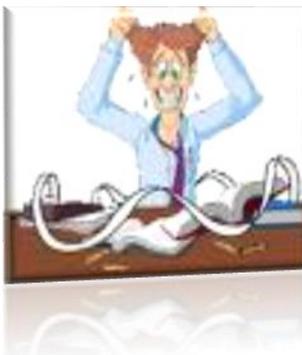
Si la comparamos con los cientos de miles de años que el ser humano lleva sobre la tierra veremos que la vida civilizada es una condición sumamente reciente. Por lo tanto estamos utilizando aún mecanismos que fueron desarrollados para lidiar con los peligros que comúnmente se presentaban en la vida de las cavernas.

En la vida cavernícola los estados **de emergencia duraban a lo sumo unos pocos minutos**. Una vez superada la emergencia, el nivel de hormonas secretadas y los procesos fisiológicos volvían a su estado normal.

Actualmente el mecanismo del estrés se activa no tanto a causa de peligros momentáneos sino a causa de estados emocionales prolongados (como, por ejemplo, una situación de infelicidad matrimonial) o que se repiten a diario (Sexo y Vida, 2008).

Bajo dichas circunstancias la **adrenalina, el cortisol** y otras que son secretadas pueden comenzar a causar **grandes daños** a nuestro organismo. Entre estos daños se incluyen: **fatiga**, destrucción de los músculos, diabetes, hipertensión, úlceras, enanismo, impotencia, **pérdida de deseo sexual**, interrupción de la menstruación, aumento en la susceptibilidad a enfermedades, y daños a las células nerviosas.

En los Estados Unidos se ha estimado que el **43%** de los adultos sufren a causa de los efectos adversos del estrés y que entre el **75 y el 90 %** de las visitas a los médicos son para condiciones que se relacionan de alguna manera con este síndrome. **El estrés está relacionado con muchas de las principales causas de muerte tales como cáncer, enfermedades cardíacas, cirrosis del hígado, enfermedades pulmonares, accidentes y suicidio**. Según el Dr. Paul Rosch presidente del American Institute of Stress, el estrés se ha convertido en el problema de salud más común en los Estados Unidos y grandes ciudades industrializadas tal como la Ciudad de México (Lammoglia, 1998).



Durante mucho tiempo los fisiólogos han sabido que el estrés puede **causar envejecimiento prematuro** en animales de laboratorio. Cuando un animal es sometido a condiciones de estrés continuo su cuerpo comienza a sufrir una serie de estragos y al cabo de unos pocos días muere. Al hacerle la necropsia se encuentran numerosos síntomas de



deterioro y envejecimiento prematuro. En los seres humanos se produce una situación similar. Cuando el estrés sobrepasa ciertos límites se afectan numerosos órganos de nuestro cuerpo_ al igual que nuestra capacidad mental y el sistema inmunológico.

La respuesta de estrés está diseñada para una de dos cosas:

En situaciones normales las células de nuestro organismo emplean alrededor de un 90% de su energía en **actividades metabólicas** dirigidas a la renovación, reparación y creación de nuevos tejidos. Esto es lo que se conoce como **metabolismo anabólico**. Sin embargo en situaciones de estrés esto cambia drásticamente. En lugar de actividades dirigidas a la renovación, reparación y creación de tejidos el organismo se dedica a tratar de enviar cantidades masivas de energía a los músculos. Para lograr esto el cuerpo cambia a lo que se conoce como **metabolismo catabólico**. Las actividades de reparación y creación del cuerpo se paralizan e incluso el organismo comienza a descomponer los tejidos en busca de la energía que tan urgentemente necesita.

Factores que influyen sobre el estrés

Las investigaciones recientes demuestran que existen varios factores que pueden agravar el estrés e incluso convertir una situación aparentemente simple en una que amenaza con afectar negativamente nuestra salud. Los más importantes de éstos son (Merín-Reig, Cano-Vindel, & Tobal, 1995):

- **Imposibilidad de anticipar o predecir** - Se da cuando sabemos que una situación o evento estresante habrá de ocurrir pero no tenemos forma de saber cuándo ni cómo.
- **Falta de control** - Es lo que tenemos cuando no podemos hacer nada para modificar o escapar de una situación. Es un estado sin esperanza.
- **Falta de medios para descargar la frustración** - En nuestra sociedad moderna se nos pide que disimulemos las frustraciones y no demos rienda suelta a nuestros impulsos y emociones. Esto puede tener el efecto de permitir la acumulación de diversas hormonas y otras sustancias que pueden resultar nocivas al organismo, Sin embargo, Goleman (1995), dice lo contrario, que no debemos frustrarnos o reprimirnos, sino aprender a expresar nuestras emociones.

Ejercicio 3: Hacer reír al compañero.

Objetivo: Que el participante después de una carga académica de exposición se destense utilizando como técnica la risoterapia, permitiendo de esta manera un clima de distensión.

Procedimiento:

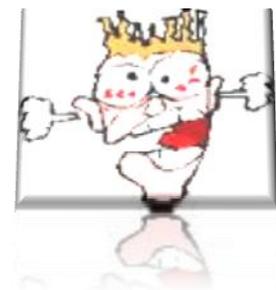
1. El coordinador pide a los asistentes que hagan dos filas y se pongan frente a frente.
2. Durante un minuto o dos, uno se encarga de hacer reír y el otro tiene la instrucción de no reírse.

Lo fundamental es ser consciente de que sólo con intentar hacer reír a alguien, uno se ríe y disfruta más que siendo espectador. Cuando uno sale de sí mismo para provocar un sentimiento positivo al otro, ya empieza a encontrarse mejor.

Enfermedades por estrés

La práctica médica ha constatado por años las enfermedades producto del estrés, los estilos de vida actuales son cada día más demandantes, esto lleva al hombre moderno a incrementar notablemente en mucho sus cargas tensionales y produce la aparición de diversas patologías (Valdés, 1985).

De acuerdo con Soriano (2006), las enfermedades que sobrevienen a consecuencia del estrés pueden clasificarse en dos grandes grupos:



1) Enfermedades por Estrés Agudo.

El estrés agudo es **aquella circunstancia en la cual el estresor o amenaza actúa por tiempo limitado** (fallecimiento de un familiar, Accidente de Tránsito) y luego de un período corto el organismo vuelve a su equilibrio.

Aparecen en los casos de **exposición breve e intensa** a los agentes lesivos, en situaciones de gran demanda que el individuo debe solucionar, aparece en forma súbita, evidente, fácil de identificar y generalmente es reversible. Las enfermedades que habitualmente observan son (Soriano, 2006):

- Úlcera por Estrés
- Estados de Shock
- Neurosis Post Traumática
- Neurosis Obstétrica
- Estado Postquirúrgico

2) Patologías por Estrés Crónico.

El estrés crónico, en cambio, es aquel en el cual, o bien por la naturaleza del estresor (amenaza) o por debilidad de la persona para soportar el estrés (susceptibilidad aumentada) **actúa por períodos prolongados de tiempo produciendo cambios sostenidos en el cuerpo.** Ejemplos de causas crónicas del estrés son los problemas laborales, los problemas de relación de pareja, problemas de relación interpersonal (Lazarus & Folkman, 1986).

La persistencia del individuo ante los agentes estresantes durante meses o aun años, **produce enfermedades de carácter más permanente, con mayor importancia y también de mayor gravedad.** El estrés genera inicialmente problemas fisiológicos, pero su persistencia crónica produce finalmente serias alteraciones de carácter psicológico y en ocasiones falla de "órganos blanco" vitales. A continuación se mencionan algunas de las alteraciones más frecuentes: (Asociación Española de Psiquiatría, 2006)



Ahora bien ya vimos todo lo que significa de manera general el estrés, sus causas y enfermedades, pero que pasa dentro del campo laboral, en los siguientes temas se abordará y se reflexionará acerca de éste concepto.

2. Estrés laboral

Antes de definir que es el estrés y sus causas realizaremos primero el siguiente ejercicio.

Ejercicio 4: Causas del estrés laboral

Objetivo: Reflexionar acerca de las condiciones que afectan a una persona para no controlar su estrés en condiciones laborales.

Procedimiento:

1. Reúnete en equipos de 5 a 7 personas (según el tamaño del grupo).
2. Elabora una lista de todos los factores que causan estrés en el centro de trabajo (desde lo ambiental hasta lo social)

3. Concluye en el equipo las causas principales del Estrés laboral.
4. En plenaria se hará una reflexión.

A continuación escribe las conclusiones a las que llegó el grupo en general.

Hoy en día se reconoce que el **estrés laboral es uno de los principales problemas para la salud de los trabajadores** y el buen funcionamiento de las entidades para las que trabajan (Houtman & Jettinghoff, 2005).

Un trabajador estresado suele ser más enfermizo, **estar poco motivado, ser menos productivo y** tener menos seguridad laboral; además, la entidad para la que trabaja suele tener peores perspectivas de éxito en un mercado competitivo.

El estrés puede estar ocasionado por problemas domésticos o laborales. Por lo general, **los empleadores no pueden proteger a sus empleados contra el estrés** originado fuera del trabajo, pero sí pueden protegerlos contra el estrés derivado de su actividad laboral.

El estrés laboral puede suponer un **auténtico problema para la entidad y para sus trabajadores**. Una buena gestión y una organización adecuada del trabajo son la mejor forma de prevenir el estrés. Si un empleado sufre estrés, su jefe debería ser consciente de ello y saber cómo ayudarlo (Peña, 2003).

2. 1 Que es el estrés laboral

El estrés laboral es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación.



Aunque el estrés puede producirse en situaciones laborales muy diversas, a menudo **se agrava cuando el empleado siente que no recibe suficiente apoyo de sus supervisores** y colegas, y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales.

A menudo existe confusión entre **presión** (es el nivel de exigencias que tiene el jefe hacia su personal) o **reto** (competencias a nivel personal para cumplir sus propias expectativas) y **estrés** (capacidad que tiene el individuo para hacer frente a los retos cotidianos), y a veces se utiliza para disculpar prácticas gerenciales inadecuadas (Peña, 2003).

Debido a las exigencias del entorno laboral de hoy, **es inevitable que exista presión en el trabajo**. Un nivel de presión que el trabajador considere aceptable puede incluso mantenerlo alerta, motivado y en condiciones de trabajar y aprender, dependiendo de los recursos de que disponga y de sus características personales. El estrés aparece cuando **esa presión se hace excesiva o difícil de controlar**. El estrés puede perjudicar la salud de sus empleados y los resultados de su empresa (Exonline, 2008).

El estrés pone a prueba la capacidad del individuo para afrontar su actividad, y no sólo incluye situaciones en que la presión laboral excede la capacidad del trabajador para hacer frente a la misma, sino también los casos en que no se utilizan suficientemente sus conocimientos y capacidades, y esto supone un problema para el trabajador (Asociación Española de Psiquiatría, 2006).

En términos generales, un **trabajo saludable** es aquel en que la presión sobre el empleado se corresponde con sus capacidades y recursos, el grado de control que ejerce sobre su actividad y el apoyo que recibe de las personas que son importantes para él.

Según la OMS (1993) define a la **salud** como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades, un entorno laboral saludable no es únicamente aquel en que hay ausencia de circunstancias perjudiciales, sino abundancia de factores que promuevan la salud.



Estos pueden incluir la evaluación permanente de los riesgos para la salud, el suministro de información y capacitación adecuada en materia de salud, y la disponibilidad de estructuras y prácticas institucionales de apoyo que promuevan la salud. **un entorno laboral saludable** es aquel en que la salud y la promoción de la salud constituyen una prioridad para los trabajadores y forman parte de su vida laboral (Organización Mundial del Trabajo, 1993).

2.2 Causas del estrés laboral

La mayor parte de las causas del estrés laboral están **relacionadas con la forma en que se define el trabajo y el modo** en que se gestionan las entidades. Tales factores pueden ser perjudiciales, por lo que se denominan "**peligros relacionados con el estrés**". Por lo general, en la literatura sobre el estrés se acepta la existencia de seis categorías de peligros relacionados con el estrés, presentados a continuación.

No debemos olvidar, no obstante, que algunos de esos peligros pueden no ser universales o no considerarse perjudiciales en determinadas culturas (Houtman I. y., 2008).

| Factores causantes del estrés laboral | | |
|---------------------------------------|--|---|
| Causas | Factores influyentes | Consecuencias posibles |
| Condiciones de Trabajo | Sobrecarga cuantitativa de trabajo. Sobrecarga cualitativa de trabajo. Decisiones comunes. Peligro Físico. Trabajo por turnos. | <ul style="list-style-type: none"> • Fatiga física o mental. • Agotamiento del sistema nervioso. • Irritabilidad. • Tensión nerviosa. |
| Papel desempeñado | Ambigüedad de los papeles. Sexismo. Hostigamiento sexual. | <ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad y tensión nerviosa. • Disminución del rendimiento. • Insatisfacción profesional. • Tensión nerviosa. • Hipertensión. |
| Factores interpersonales | Mal sistema de trabajo y falta de apoyo social. Rivalidades Políticas. Celos profesionales. Falta de atención a los trabajadores por parte de la organización. | |
| Progresión profesional | Avance demasiado lento. Avance demasiado rápido. Seguridad del empleo. Ambiciones frustradas | <ul style="list-style-type: none"> • Baja de la productividad. • Pérdida de la confianza en sí mismo. • Irritabilidad e ira. • Insatisfacción profesional. • Pérdida de motivación. • Baja productividad. |
| Estructura orgánica | Estructura rígida e impersonal. Discusiones políticas. Una supervisión o formación inadecuadas. Imposibilidad de participar en la toma de decisiones. | |
| Relación hogar- trabajo. | Repercusiones de la vida laboral en la familia. Falta de apoyo del cónyuge. Peleas domésticas. Estrés provocado por una doble carrera. | <ul style="list-style-type: none"> • Conflictos psicológicos y fatiga mental. • Falta de motivación y disminución de la productividad. • Recrudescimiento de las peleas domésticas. |

(Houtman, 2008)

Ya una vez que hicimos un análisis acerca de los principales factores que originan el estrés dentro de la empresa, ahora realizaremos juntos el siguiente ejercicio conforme a las instrucciones que se indica:

Ejercicio 5: Análisis de factores causantes del estrés laboral

Objetivo: Reflexionar acerca de las condiciones que afectan a una persona dentro del ámbito laboral partiendo de la base de las seis causas del estrés laboral.

Procedimiento:

1. Reúnete en equipos de 5 a 7 personas (según el tamaño del grupo).
2. Realiza un análisis acerca de las 6 causas del estrés laboral antes revisadas.
3. Haz un análisis acerca de las 6 causas y detecta cuales se encuentran presentes en tu organización.
4. Posteriormente elabora una conclusión acerca de la forma de solucionar las causas y escríbelas en una hoja rotafolio.
5. En plenaria se hará una reflexión y se tomará una decisión para las soluciones posibles.

A continuación escribe las conclusiones a las que llegó el grupo en general.

Consecuencias del estrés para la organización

Cada persona que sufre de estrés está pagando un alto precio por su salud personal, pero también pagan un alto costo la empresa para la cual trabaja y la economía nacional pues trae como consecuencia (Peña, 2003):

- Absentismo.
- Rotación o fluctuación del personal.
- Disminución del rendimiento físico.
- Disminución del rendimiento psicológico.

- Afectaciones en la calidad del trabajo realizado.
- Accidentes.
- Indemnizaciones por conceptos de reclamación o certificados médicos.

2.3 Prevención del estrés laboral

El riesgo de estrés laboral puede reducirse de diferentes formas, entre las que figuran (Merín-Reig, Cano-Vindel, & Tobal, 1995):

Prevención primaria: reducción del estrés a través de:

- Ergonomía
- Definición del puesto de trabajo y diseño ambiental
- Perfeccionamiento de la organización y de la gestión

Prevención secundaria: reducción del estrés a través de:

- Educación y capacitación de los trabajadores

Prevención terciaria: reducción de los efectos del estrés a través de:

- Desarrollo de sistemas de gestión más sensibles y con mayor capacidad de respuesta, y mejora de la prestación de servicios de salud ocupacional.

La propia entidad genera distintos tipos de riesgo. La prevención terciaria en las entidades hace hincapié en la prestación de servicios de salud ocupacional eficientes y con capacidad de respuesta. Por consiguiente, hoy en día la gestión del estrés laboral debe englobar la prevención terciaria.

Un buen empleador define y gestiona el trabajo de forma que puedan evitarse los factores de riesgo de estrés más frecuentes, y prevenirse, en la medida de lo posible, los problemas previsibles (Houtman & Jettinghoff, 2005).

Ya una vez que vimos de manera clara y precisa los factores de riesgo dentro de una empresa y por lo mismo que son determinantes para el estrés y por consiguiente la adquisición de constantes enfermedades, a continuación revisaremos y ya por último los estilos de afrontamiento y algunas estrategias a nivel individual que pueden ayudarte para reducir el estrés.

3. Estilos y estrategias de afrontamiento

Desde los modelos cognitivos de la emoción no son las situaciones en sí mismas las que provocan una reacción emocional, sino que **la variable desencadenante de tal reacción es la interpretación que el individuo haga de tales situaciones o estímulos**. Dentro de los modelos cognitivos, el modelo de la valoración cognitiva ha alcanzado una relevancia sobresaliente. En este contexto y desde el modelo de Lazarus (Lazarus y Folkman, 1986), la aparición del estrés y otras reacciones emocionales están mediatizadas por el proceso de valoración cognitiva que la persona realiza, primero sobre las consecuencias que la situación tiene para el mismo (**valoración primaria**) y posteriormente, si el saldo de la valoración es de amenaza o desafío, el sujeto valora los recursos de que dispone para evitar o reducir las consecuencias negativas de la situación (**valoración secundaria**) (Fernández-Abascal, 1997).

La valoración secundaria se refiere a la capacidad de afrontamiento ("coping"), siendo éste un proceso psicológico que se pone en marcha cuando el entorno se manifiesta amenazante (Lazarus y Folkman, 1986).



"Aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo".

Ellos plantean el **afrontamiento** como **un proceso cambiante en el que el individuo, en determinados momentos, debe contar principalmente con estrategias defensivas, y en otros con estrategias que sirvan para resolver el problema**, todo ello a medida que va cambiando su relación con el entorno.

Lazarus y Folkman consideraban que las estrategias de afrontamiento antes que la naturaleza de los estresores pueden determinar si un individuo experimenta o no estrés.

Cada sujeto tiende a la utilización de los estilos de afrontamiento que domina o por aprendizaje o por hallazgo fortuito en una situación de emergencia. Las estrategias de afrontamiento pueden ser adaptativas o inadaptativas.

Las adaptativas reducen el estrés y promueven la salud a largo plazo.

Las inadaptativas reducen el estrés a corto plazo pero sirven para erosionar la salud a largo plazo.



Los estilos de afrontamiento se refieren a predisposiciones personales para hacer frente a las situaciones y son los responsables de las preferencias individuales en el uso de unos u otros tipos de estrategia de afrontamiento, así como de su estabilidad temporal y situacional.

(Fernández-Abascal, 1997)

Las estrategias de afrontamiento son los procesos concretos que se utilizan en cada contexto y pueden ser altamente cambiantes dependiendo de las condiciones desencadenantes"

En esta perspectiva en la que se intenta establecer cuáles son las dimensiones básicas a lo largo de las cuales pueden establecerse los distintos estilos de afrontamiento, una de las primeras aportaciones fue una categorización del afrontamiento en dos dimensiones básicas (WSM Domains. (s.f), 2007):

1. El "**método utilizado**", según el cual el afrontamiento puede ser activo o de evitación y;
2. La "**focalización de la respuesta**" que da lugar a tres tipos de afrontamiento: focalizado en la evaluación de la situación, dirigido al problema o a la emoción.

Por otro lado, Merín-Reig, Cano-Vindel, & Tobal (1995), consideran un nuevo modo de afrontamiento **centrado en la evaluación** y pone de manifiesto la importancia del papel que juega esta variable ante una situación de amenaza, constituyendo en sí misma un foco sobre el cual se centra una forma de afrontamiento.

Ampliando el modelo anterior, en 1986 se añadió una tercera dimensión básica atendiendo a la "**naturaleza de la respuesta**" que puede ser de tipo conductual o de tipo cognitivo.

Así mismo, hay que considerar que existen personas que tienen ciertas preferencias en el uso de determinadas estrategias, independientemente del estresor y se identifican 4 dimensiones básicas (Ortega-Villalobos, 1999):



En relación con las estrategias de afrontamiento, su delimitación conceptual es menos precisa debido a las diferentes etiquetas verbales utilizadas, ya que su definición ha estado unida al desarrollo de instrumentos de medida de las mismas.

TRATAMIENTO DEL ESTRÉS: TÉCNICAS COGNITIVAS

Las técnicas de intervención cognitiva del estrés son muchas y dependiendo de cuáles son los síntomas que se padecen se deberá escoger una u otra (Psicología online, 2008).

Recuerda que los mayores beneficios de la intervención cognitiva del estrés sólo pueden obtenerse después de **una práctica regular durante algún tiempo**. Cuando aprenda la técnica, deberá buscar un lugar tranquilo donde no ser distraído. Asimismo, es conveniente la práctica a diario, ya que la práctica ayudará a desarrollar nuevos patrones de

pensamiento y conducta que gradualmente se convertirán en automáticos. Una vez aclarado esto vamos a introducir el concepto de dolor emocional o estrés ya que sin comprenderlo es difícil que las técnicas de intervención cognitiva puedan hacer efecto. (Rimm y Masters, 1980)

TÉCNICA: Alto al pensamiento

Ayuda a reducir la ansiedad emocional a través del desarrollo de dos habilidades separadas: la interrupción del pensamiento y la sustitución del pensamiento. A la primera indicación de un pensamiento habitual que sabemos que conduce a sufrir emociones desagradables se interrumpe el pensamiento subvocalizando la palabra "**Basta o Alto**". Entonces se llena el hueco dejado por el pensamiento interrumpido con pensamientos positivos previamente preparados que sean más realistas, asertivos y constructivos. Adquiriendo estas habilidades se capacita a una persona para enfrentarse con éxito a los pensamientos que antes conducían a altos niveles de ansiedad, depresión o cólera.

La interrupción del pensamiento **actúa como un castigo o táctica distractora**, reduciendo la probabilidad de que reaparezca el mismo pensamiento otra vez y creando un espacio en la cadena de pensamientos para una aserción positiva. Las emociones negativas quedan cortadas antes de que puedan surgir.

Esta técnica es útil si se padece de múltiples fobias o de una constelación de miedos de carácter general, relacionados entre sí.

Pasos a seguir:

1. **Identificar** y valorar los pensamientos estresantes.
2. **Fijar una interrupción temporal:** si se utiliza un despertador se programará para cuando ya tengamos en mente el pensamiento estresante a sonar en dos minutos, durante los cuales mantendremos en la mente dicho pensamiento. En el momento en que suene la alarma, gritaremos ¡Basta! Intentaremos mantener la mente en blanco durante 30 segundos.
3. **Practicar sin ayuda la interrupción del pensamiento:** Lo mismo que el anterior pero sin la ayuda del despertador. Hemos de dar por concluida esta fase cuando somos capaces de gritar la palabra clave sub-vocalmente, es decir, internamente.

4. **Usar la técnica en situaciones de la vida real:** Hay que pasar de la práctica de situaciones imaginarias a las de la vida real.

TÉCNICA: Solución de problemas

Podemos definir problema como "**el fracaso para encontrar una respuesta eficaz**". La técnica de solución de problemas es útil para reducir la ansiedad asociada a la incapacidad para tomar decisiones.

Pasos a seguir:

1. **Identificar** las situaciones problemáticas.
2. **Describir con detalle el problema y la respuesta habitual a dicho evento.** Al describir la situación y la respuesta en términos de quién, qué, dónde, cuándo, cómo y porqué, se verá el problema de forma más clara. Al describir la respuesta recuerde añadir qué objetivos pretende, es decir si ello se cumpliera significaría que el problema estaría resuelto.
3. **Haga una lista con las alternativas.** En esta fase se utiliza la estrategia denominada "lluvia de ideas" para conseguir los objetivos recientemente formulados. Esta técnica tiene cuatro normas básicas: se excluyen las críticas, todo vale, lo mejor es la cantidad y lo importante es la combinación y la mejora. La técnica de la lluvia de ideas debería limitarse, durante esta fase, a estrategias generales para alcanzar los objetivos.
4. **Vea las consecuencias.** Este paso consiste en seleccionar las estrategias más prometedoras y evaluar las consecuencias de ponerlas en práctica.
5. **Evaluar los resultados:** Una vez se haya intentado la respuesta nueva, se deberán observar las consecuencias, por ejemplo: ¿Suceden las cosas tal como estaban previstas?

TÉCNICA: La visualización

La visualización **es una herramienta muy útil para conseguir un mayor control de las emociones y el cuerpo y para efectuar cambios deseados de la conducta.** Puede usarse para aliviar la tensión muscular, eliminar el dolor y para el éxito de muchas de las técnicas cognitivas ya vistas anteriormente.

No es otra cosa que relajarse e imaginar vívidamente diferentes cosas, situaciones de la forma más real posible y con todos los detalles posibles.

Estas son algunas de las técnicas psicoterapéuticas cognitivas más utilizadas para el tratamiento del estrés. La barrera más común de la intervención cognitiva del estrés es el fracaso en utilizar completamente la imaginación. Con el fin de mejorar la habilidad para imaginar se recomienda:

1. **Concentrarse** en otros tipos de sentidos diferentes del visual, como el tacto, el gusto, el oído y el olfato.
2. **Grabar una descripción** detallada de la escena que se pretende imaginar.
3. **Hacer un dibujo de la escena original** que se pretende imaginar, como forma de activar los detalles visuales. Apréciense qué objetos y detalles dan a la escena su identidad única.

TÉCNICA: La desensibilización sistemática

Con la desensibilización sistemática una persona puede aprender a enfrentarse a objetos y situaciones que le son particularmente amenazadoras. Se trata de aprender a relajarse mientras se imaginan escenas que, progresivamente, van provocando mayor ansiedad. La técnica es efectiva para combatir fobias clásicas, miedos crónicos y algunas reacciones de ansiedad interpersonal.

Los pasos son:

1. **Relajar** los músculos a voluntad
2. Hacer una lista con todos los temores
3. **Construir una jerarquía** de escenas ansiógenas de menor a mayor intensidad de ansiedad.
4. **Progresar en la imaginación con las situaciones temidas de la jerarquía.** Es importante que se practique la visualización para que la situación se viva como más real. No se pasará a una nueva situación ansiógena si se ha logrado que la anterior situación de la jerarquía quede totalmente resuelta en cuanto a la ansiedad vivida.

TÉCNICA: La sensibilización encubierta

Se utiliza para tratar los hábitos destructivos. Se denomina "encubierta" porque el tratamiento básico **se realiza en la mente.** La teoría en la que se basa la sensibilización encubierta es la siguiente: las conductas que se convierten en hábitos arraigados son aprendidos debido

a que son reforzadas consistentemente por una gran cantidad de placer. Una forma de eliminar el hábito es empezar asociando la conducta habitual con algún estímulo imaginario muy desagradable. Así, el antiguo hábito deja de evocar imágenes placenteras y empieza a asociarse con algo nocivo y repulsivo.

Es efectiva en el tratamiento de ciertas complicaciones sexuales (eyaculación precoz, erección, entre otros), para reducir **los hurtos, la compulsión al juego, a mentir, a comprar**. Se ha usado con resultados variables para tratar problemas con el alcohol o el tabaco.

Pasos:

1. **Aprendizaje** de la relajación progresiva.
2. **Análisis** del hábito destructivo
3. **Creación de una jerarquía** placentera: lista de cinco o diez escenas en las que la persona disfrute del hábito destructivo.
4. **Creación de una escena aversiva**: buscar un pensamiento repulsivo o aterrador.
5. **Combinación** de escenas agradables y aversivas.
6. **Alteración** de la escena aversiva.
7. **Practicar** la sensibilización encubierta en la vida real.

CONCLUSIONES

Estrés es una autoevaluación desfavorable, en los seres humanos **es un problema cognitivo**, (en los animales se habla de conducta). Hay una evaluación consciente de que no alcanzan los recursos para enfrentar la situación: dinero, tiempo, afecto. Puede ser cierto o no. Alguien que estudió mucho puede pensar que no sabe lo suficiente para un examen, entonces los nervios y el miedo lo traicionan. Mientras que otro que estudió poco y no está estresado, va con menos exigencias y aprueba.

El componente individual, **la herencia, el entorno y las conductas aprendidas son factores que se conjugan y condicionan las actitudes de afrontamiento adoptadas por una persona**. Pero nada de esto es definitivo.

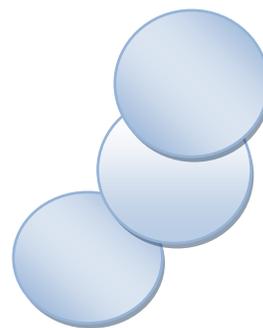
Es importante que la persona descubra la manera en que evalúa las situaciones de la vida, hay muchas que objetivamente no son una amenaza, pero por características de la personalidad las vive como tal. **El trabajo grupal es muy útil para realizar este autoconocimiento.**

La calidad de vida es muy importante para evitar o controlar el estrés, y que hay variables sobre las cuales se puede trabajar: evitar las adicciones como el tabaquismo, llevar una dieta rica en vegetales y reducida en carnes rojas, hacer el ejercicio físico moderado y placentero.

Es muy importante, **frente a situaciones estresoras, oponer otras que representen lo contrario.** La gente también puede aprender técnicas de relajación para aplicar en momentos de estrés. Las redes sociales de apoyo son fundamentales, disminuyen el riesgo de estrés crónico. El grupo familiar o de amigos, las actividades grupales de esparcimiento, ayudan a afrontar el estilo de vida que llevamos.

Gracias por tu participación en el taller

No se te olvide realizar la última evaluación que se encuentra en **el anexo 3**, al final de éste manual.



Anexo 1

Contesta el siguiente cuestionario el cual servirá para conocer lo que sabes acerca del tema **Manejo de Estrés** al terminar entrégaselo al instructor.

1. Escribe lo que entiendes por Estrés laboral

2. Menciona porque es importante estudiar estos temas dentro de la organización donde trabajas

3. Consideras que dentro de tú área existen responsabilidades que no están claras ni definidas.

4. Escribe de manera breve si consideras que en el área donde trabajas hay muchos factores que provocan el estrés. Menciona alguno de ellos

5. De qué manera tú y tus compañeros toman decisiones para crear condiciones desestresantes que mejoren tu actividad laboral.

ANEXO 2

Evaluación del estrés

Seleccione cada uno de los factores estresantes en el último año, súmelos y medirá su nivel.

Un puntaje mayor a 300 puntos aumenta el riesgo de padecer enfermedades por estrés mientras que uno menor de 150 significa menor oportunidad de contraerlas.

| Puntaje | Situación |
|---------|---|
| 100 | Muerte de cónyuge |
| 70 | Separación matrimonial |
| 70 | Muerte de un ser querido |
| 60 | Pérdida del trabajo |
| 50 | Padecer una enfermedad seria |
| 50 | Quiebra en el estado financiero |
| 45 | Haber padecido un asalto |
| 45 | Descenso en el estatus laboral |
| 45 | Problemas sexuales (impotencia, trastornos eyaculatorios, anorgasmia, etc.) |
| 45 | Ser abandonado por la pareja |
| 40 | Jubilación |
| 40 | Problemas judiciales |
| 40 | Menopausia |
| 40 | Deudas |
| 40 | Enfermedades en un familiar |
| 40 | Trabajar en horarios nocturnos o rotatorios |
| 30 | Reconciliación marital |
| 30 | Embarazo (para ambos) |
| 30 | Nacimiento |
| 30 | Inseguridad en el barrio donde vive o trabaja |
| 30 | Cambio en estado financiero |
| 30 | Fuertes discusiones familiares (con hijos o familiares políticos) |
| 30 | Conflictos conyugales crónicos |
| 25 | Trastornos del sueño |
| 25 | Cambios en las tareas laborales habituales |
| 25 | Muerte de un amigo o amante |
| 25 | Abandono del hogar por un hijo |
| 25 | Gran logro personal |
| 25 | Vivir en medio urbano |
| 25 | Trabajar más de 12 horas diarias |
| 20 | Cónyuge termina o comienza un trabajo |
| 20 | Problemas con el jefe |
| 20 | Haber abandonado prácticas deportivas |
| 20 | Viajes prolongados (más aún si son lugares muy alejados) |
| 20 | Mudanzas |
| 20 | Conducir un auto en ciudad por más de 3 horas |
| 20 | Cambios en los hábitos (dieta, dejar de fumar) |
| 15 | Cambio de carrera o de colegio |
| 10 | Vacaciones |
| 10 | Fiestas de fin de año |

Anexo 3

Para terminar contesta el siguiente cuestionario, ya que es importante conocer u opinión y sugerencias acerca del taller.

1. ¿Menciona cual fue el tema que más te gustó y porque?

2. Escribe de que manera consideras la exposición del ponente. (Claridad en los temas, conocimiento, manejo del grupo y dinámicas)

3. ¿Consideras que los temas vistos te sirven para mejorar tus competencias para reducir el estrés dentro de tu organización?

4. Según lo expuesto, ¿cuál es la base principal para la el desarrollo de estrés dentro del ámbito laboral?.

5. Que recomendaciones daría para mejorar éste taller y la información contenida en el manual.

6. PRESENTACIÓN DEL MANUAL DEL PARTICIPANTE:

TRABAJO EN EQUIPO

El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia gana campeonatos.

Michael Jordan

Marco Teórico

1. Los grupos y su interacción

Hay dos conceptos que son básicos dentro de la problemática grupal, es el concepto de **interacción** o sea la **interrelación** que se da entre los diferentes integrantes de todo grupo y el concepto de la **conciencia** de esa interacción. Y el tercer elemento, mientras estos dos elementos anteriores los dan todos los autores, hay un tercer elemento que es el concepto de **tarea**. Deutsch lo denomina finalidad colectiva del grupo. Pichon lo denomina directamente tarea.

Es decir que en todo grupo lo que vamos a encontrar es interrelación **ente sus integrantes**; que los integrantes tengan conciencia de esta interacción. Homans dice que tengan en cuenta los unos a los otros, y lo tercero sería: Para qué ese grupo o por qué ese grupo está presente. Un cuarto elemento que aparece sería el problema de **las normas** que en realidad es un producto o un resultado de la interacción. Las normas involucran dos niveles: uno de los niveles es la expectativas de **roles** es decir que yo y el otro vamos a tener expectativas de las conductas de ambos dentro de un sistema determinado. Y el otro nivel sería el de la estima, que es que, dentro de un grupo, la afectividad va a tener una escala de **valores**. Claro que las normas o sea estos dos niveles que les estaba enunciando se inscriben siempre dentro de normas más generales que están dadas por la sociedad dentro de las cuales se desenvuelve ese grupo (Bauleo, 1970). Para entender lo anterior, es decir, esa interacción entre el grupo y la conciencia del mismo lo abordaremos desde el trabajo en equipo.

1. Equipos de trabajo

El **hombre es un ser social** que necesita mantener contactos en la empresa, **los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena**, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez. **Las organizaciones requieren normalmente equipos de trabajo** multidisciplinarios para desarrollar los procesos productivos, los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo rápido y son cada día más complejos. El trabajo en equipo ha supuesto un **cambio organizativo** amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, de hecho, es una de las técnicas de motivación laboral más empleada. El temor al rechazo que algunas personas tienen es una de las razones más frecuentes para no participar en los equipos y para no tomar iniciativas (Castrejon, 1998).

Según Francia (2001), tres son las características generales del equipo de trabajo:

- Tiene un fin y un objetivo común.
- Sus componentes se relacionan unos con otros para lograr objetivos.
- Cada miembro se percibe así mismo como parte del grupo.

La necesidad de trabajo en equipo, llegó de la mano de las propuestas de la calidad total, reducción de costes, e interrelación de diversos sectores funcionales de la empresa. En los años 30–40 se consideraba que las empresas estaban constituidas por **individuos aislados**. No se tenía en cuenta las **relaciones interpersonales** que entre ellos se establecían. Hoy día, prácticamente se contemplan en todas las **empresas dos grandes grupos de personas: Formales e informales**, cuya diferencia radica en los objetivos que persigue (Francia, 2001).

Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la empresa, en el se integran los trabajadores para lograr un propósito y unos objetivos. En toda organización, es fundamental un equipo constituido por sus miembros desde el nacimiento de ésta el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, o sea, formar un equipo de trabajo (AulaFacil.com, 2007).

Características de un equipo de trabajo:

- **Integración** armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- **Responsabilidades** compartidas por los miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma **coordinada**.
- Necesita que los programas planificados en equipo apunten a un **objetivo común**.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales para el desempeño armónico de su labor. Existen diferentes aspectos necesarios para trabajar en equipo, entre ellos, podemos mencionar (William, 2000):

El liderazgo efectivo: Es decir contar con un proceso de creación de una visión de futuro, que tenga en cuenta los intereses de los integrantes desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión. Consiguiendo el apoyo de los centros del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos aspectos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover los canales de comunicación, eliminando barreras y fomentando la retroalimentación (feedback).

Existencia de un clima de trabajo armónico: permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes y aprovechando el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Formación de equipos:

El concepto de grupo, como un sistema social abierto, supone que si se buscan determinados resultados como la eficacia, **hay que empezar por identificar, las condiciones en que el grupo debe realizar su actividad y deben de facilitarse aquellos procesos internos a través de los cuales el grupo pueda conseguir sus objetivos.** Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos (Luft, 1999):

- **Cohesión:** atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo.
- **Asignación de roles y normas:** todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas, las normas son reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo atenerse a los roles explícitamente definidos y permite al grupo realizar las tareas de un modo eficiente.
- **Comunicación:** una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea.

Definición de objetivos.

Interdependencia positiva: sus miembros se necesitan unos a otros y cada uno aprende de los demás compañeros, con los que interactúa día a día (Napier, 1983).

Según Martínez (2003), los miembros de un grupo debe reunir las siguientes condiciones:

1. Ser **capaces** de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. **Ser leales** con uno mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de **autocrítica** y de crítica constructiva.
4. **Responsabilidad** para cumplir los objetivos.
5. **Capacidad de autodeterminación**, iniciativa, tenacidad y optimismo.
6. Afán de **superación**.

2. El rol del líder - mentor en el trabajo en equipo.

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como equipo de trabajo. El líder basado en el lema "DIVIDE Y REINARAS", gobierna con éxito el grupo de trabajo **pero no produce equipos**, sólo agrupa personas para realizar una tarea. **El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.** La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo la determina la eficiencia de una empresa. El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a

través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene (Lage-Filho, 2007).

El rol de los participantes.

El principio fundamental para que un equipo de trabajo funcione es la participación activa de sus miembros. Ésta determina la eficacia del equipo, sólo es posible mediante:

- Una cuidadosa planificación.
- Un compromiso real de los participantes.
- Un tratamiento sistemático de los problemas principales, con independencia de su conflictividad.

Cada equipo cuenta con un número de miembros más o menos comprometidos en un proceso de relación social. Cada una de ellas desempeña un rol dentro del equipo que marca el tipo de tareas a ejecutar y dispone de cierto “**status**”. Para evitar malos entendidos, es preciso definir exactamente los roles que desempeña cada miembro del equipo. El papel que desempeña cada miembro está en relación con lo que los demás esperan de él, así asume su lugar y se comporta de acuerdo con su posición respecto a los otros (Pages, 2002).

Tipos de grupos o equipos en las organizaciones:

Una de las notas características de las organizaciones **es la variedad de grupos** que conviven en su seno, cuya composición, en funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos. Los más habituales son (Bauleo, 1970):

1. Según un criterio temporal: tiene que ver con la estabilidad de las relaciones.

- **Grupos o equipos permanentes:** se conciben como estables en el tiempo y se encargan de las tareas habituales de funcionamiento y mantenimiento de la organización. La permanencia temporal de estos grupos no impide que haya cambios en su composición.
- **Grupos o equipos temporales o creados:** se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función.

2. Según su criterio de formalidad: tiene que ver con el origen de los grupos.

- **Grupos o equipos formales:** se trata de grupos definidos y planificados para la obtención de objetivos de la organización. Todos ellos, independientemente de otros criterios, comparten un carácter formal.
- **Grupos o equipos informales:** surgen de las relaciones espontáneas entre los miembros de la organización y están orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes. Grupos que se constituyen por lazos de amistad o atractivo, grupos de personas que comparten una misma problemática.

3. Según su criterio de finalidad: tiene que ver con los objetivos de los grupos.

- **Producción:** grupos cuyos integrantes realizan conjuntamente un determinado trabajo. Configuran los equipos de trabajo, departamentos y unidades de la organización.
- **Solución de problemas:** se centran en problemas particulares de la propia empresa. Por ejemplo Círculos de Calidad o grupos para el estudio de proyectos.
- **Resolución de conflictos:** orientados para afrontar situaciones de enfrentamiento entre diferentes partes de la organización o de ésta con el exterior. Se trata fundamentalmente de grupos de negociación.
- **Cambio y desarrollo organizacional:** incluyen diferentes grupos y técnicas grupales. Entre otros, grupos de entrenamiento, desarrollo de equipos o grupos de sensibilización.

4. Según un criterio jerárquico: tiene que ver con la ubicación en la estructura organizacional.

- **Diferenciación vertical:** Compuesta por los diferentes grupos que van desde la alta dirección, pasando por los grupos directivos intermedios hasta grupos no directivos.
- **Diferenciación horizontal:** incluye fundamentalmente los distintos grupos funcionales, grupos que proporcionan servicios especializados basados en competencias particulares, y comités

temporales, creados con diferentes misiones, principalmente de asesoramiento y toma de decisiones.

5. Según el tipo de estructura:

- **Actividad grupal:** grupo con tareas independientes, objetivos e incentivos grupales, relaciones estables.
- **Actividad individual:** el grupo como un contexto en el que predominan la actividad y los valores individuales. Los miembros apenas tienen un vínculo entre sí que compartir un espacio, una tarea, una especialidad profesional o estar a las órdenes de un mismo jefe.

Formación de equipos

Para conformar un equipo de trabajo se deben considerar y poner en práctica 5 puntos para que éstos funciones de manera eficientemente y permitan el desarrollo **colaborativo**. Entendiendo que el trabajo *colaborativo* es aquél que se desarrolla a partir de propuestas del trabajo grupal (Napier, 1983).

Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre *grupo* y *equipo*. Señala que un **grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común"**. Lo que comparten puede ser tan insignificante como simple hecho de estar en un curso y cada quien con sus propios intereses. En cambio, señala **Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común"**.

Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos (Pio, 1997):

- **Cohesión.**
- **Asignación de roles y normas.**
- **Comunicación.**
- **Definición de objetivos.**
- **Interdependencia.**

La cohesión Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos **tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten**

atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: *cohesión social* y *cohesión para una tarea*.

La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo.

La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo.

Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

- **La asignación de roles y normas** Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente (Napier, 1983).

Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de **distribuirlos entre los miembros del equipo**.

- **La comunicación** Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.
- **La definición de objetivos** Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

- **La interdependencia positiva** El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la *interdependencia positiva* entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los *ranking* grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales (Pages, 2002).

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

Ya una vez que se estableció las características de la formación de equipos, se presenta un **manual del participante**, donde se observan las características que debe contener a través de los **requerimientos** de la **STPS**, así como las **competencias** que se deben cubrir, según las **Normas Técnicas de Competencia Laboral**.

T **rabajo en Equipo.**

Objetivo General

El participante **conocerá las herramientas** más importante para formar equipos de trabajo altamente operativos y desarrollar **la capacidad de diagnosticar el nivel** de integración y madurez de los mismos.

Objetivos Específicos

- El participante será capaz de **aprender la importancia** que tiene el trabajo en el equipo dentro de las empresas actuales
- Podrá **analizar las características fundamentales de los equipos** eficaces apoyándose en el modelo de Eficacia del Equipo.
- **Reflexionará sobre la importancia de los liderazgos** emergentes que permiten el desarrollo óptimo del equipo

Dirigido a:

- Este taller está dirigido principalmente a **mandos medios** dentro de una empresa.
- Aquellas personas que en su función cotidiana **manejen grupos** de personas.
- Todo individuo que desee hacer alguna **reflexión** acerca de su persona y conocer los **la integración y funcionamiento de un equipo**.

Competencias a desarrollar

- Identificación de **factores de competitividad** asumiendo su participación dentro de los equipos
- **Generar una sinergia** para rediseñar sus propios movimientos estratégicos, para lograr una posición ventajosa con la competencia.
- **Desarrollo de sana competencia** para un mejor proceso en el trabajo de equipo
- **Toma de decisiones** efectivas para la resolución de conflictos
- **Potencializar las aptitudes** para generar el liderazgo



Introducción.

La palabra equipo transmite diferentes conceptos a distintas personas. Unas piensan directamente en los deportes, donde el entrenamiento para ganar tiene la mayor importancia. **Otras consideran que cualquier grupo de personas que trabajan juntas es un equipo.**

Igualmente, encontramos muchos puntos de vista sobre las ventajas y costes de los equipos. **Algunas personas creen que los equipos son un vínculo poderosos para generar rendimiento.** Otras creen que el valor principal es promover la colaboración y delegación y que sobre todo son útiles en proyectos a corto plazo.

A causa de estas diferencias, tanto de conceptos, como de ventajas, **se hace necesario proporcionar una premisa, que es la base de desarrollo de este curso, como es que los equipos, el rendimiento y la eficacia de la organización están íntimamente conectados.** El equipo verdaderamente comprometido constituye la unidad más comprometida de rendimiento que el directivo tiene a su disposición.

Dentro de una organización no existe un factor más crítico para la generación de **equipos eficaces que la claridad y coherencia** de los estándares de rendimiento en la empresa (Pérez, 2006).

Por tanto, dada la importancia que el equipo tiene en las organizaciones en este taller se revisarán los pasos que como responsable de un grupo de personas que desea potenciar su desarrollo hacia un equipo eficaz debe dar (Shein, 1992).

Antes de empezar con el curso realizaremos una evaluación para tener una idea acerca de tus conocimientos acerca del **Trabajo en Equipo (Anexo 1)**.

1. Conceptos sobre el Trabajo en Equipo.

Los equipos deberían ser la unidad básica de trabajo de la mayor parte de las organizaciones, independientemente de su tamaño. En cualquier situación que requiera la combinación de múltiples habilidades, experiencias y opiniones, un equipo consigue mejores resultados que un conjunto de personas que trabajan basándose en sus funciones y en sus responsabilidades. A este respecto hay que señalar que cualquier grupo de personas que trabaje conjuntamente, no es necesariamente un equipo. Todo el personal de cualquier organización compleja y de gran tamaño no constituye jamás un equipo y, sin embargo, cuántas veces se utiliza este concepto para denominarlos (Luft, 1999):

“Los grupos no se convierten en equipos simplemente porque se entienden como equipos”.

Los trabajos llevados a cabo por grupos de personas son algo muy extendido y, además, eficaz, en todas las grandes organizaciones, en las que la responsabilidad individual es muy importante. **Los grupos que funcionan mejor se reúnen para compartir información, puntos de vista y conocimientos, para tomar decisiones y ayudar a cada individuo a realizar mejor su trabajo, y para potenciar las capacidades de cada persona.** Todo esto se centra en objetivos y responsabilidades del individuo. Las personas que trabajan en grupo, son responsables, únicamente, de su propio trabajo; no del de los demás (Martínez, 2003).

Precisamente, ésta es una diferencia fundamental con el trabajo en equipo, ya que éste exige responsabilidades individuales y mutuas.

Ejercicio 1

Para comenzar realizaremos un ejercicio de integración de Equipo de Trabajo entre todo el grupo.

“LA BOTELLA BORRACHA”:

OBJETIVOS:

Crear un ambiente de distensión, armonía y confianza dentro del grupo. Poner a cada participante en la situación de tener seguridad en sus compañeros.

PROCEDIMIENTO:

Se realizan equipos de aproximadamente diez personas, todos ellos muy juntos, casi unidos a la altura de los hombros. Seguidamente uno de los participantes se coloca dentro del equipo, en el centro, con los pies juntos. Poco a poco se va dejando caer, sin mover los pies del suelo, de tal manera que los integrantes del equipo con delicadeza le empujen de unos hacia otros, sin permitir que se caiga, a modo de “muñeco tentempié”. Así se hará sucesivamente con los demás participantes del grupo.

Escribe en las líneas de abajo tus impresiones que tuviste en el ejercicio anterior.

| DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO | |
|--|--|
| GRUPO | EQUIPO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tiene un líder fuerte y centrado en la tarea que se trate. | <ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo es compartido por varios |
| <ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad es de cada individuo. | <ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad es tanto individual como conjunta. |
| <ul style="list-style-type: none"> • El propósito del grupo es el mismo que el de toda la organización | <ul style="list-style-type: none"> • El propósito específico del equipo, es quien lo consigue. |
| <ul style="list-style-type: none"> • El producto del trabajo se genera de forma individual. | <ul style="list-style-type: none"> • Se generan productos que son del fruto del trabajo colectivo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Celebran reuniones que resultan eficaces. | <ul style="list-style-type: none"> • Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones cuyo objetivo es la resolución de problemas de una manera activa. |
| <ul style="list-style-type: none"> • La eficacia se mide de manera indirecta, mediante los efectos que se producen en otros aspectos. | <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados se miden de manera directa, mediante la evaluación del producto del trabajo colectivo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se discute, se decide, y se delega. | <ul style="list-style-type: none"> • Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente |

(Antunes, 1992)

De manera sencilla pueden ser validas las siguientes ideas, a modo de definición de lo que es un grupo y lo que es un equipo (William, 2000).

- **Un grupo** puede definirse como dos o más personas que interactúan entre sí, pero en principio no tienen porque compartir una meta ni objetivos comunes.
- **Un equipo** es un conjunto de personas con habilidades y experiencias complementarias, comprometidas con una meta en común y con una serie de objetivos específicos en cuanto a los resultados, considerándose conjuntamente responsables.

Analizaremos juntos la **definición de Equipo**, destacando los aspectos más significativos.

| | |
|--|--|
| <p>Conjunto de personas</p> | <p>Se recomienda que el número de personas que forman parte no sea superior a 20 personas, ya que un equipo numeroso puede dividirse en sub-grupos. Un equipo pequeño puede superar fácilmente las diferencias funcionales y jerárquicas.</p> |
| <p>Habilidades y experiencias complementarias</p> | <p>Los equipos deben poseer la combinación adecuada de habilidades y experiencias complementarias necesarias para la realización del trabajo planteado. Las exigencias en cuanto a las habilidades se dividen en tres categorías.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia técnica y funcional • Habilidades interpersonales. • Habilidades para la resolución de conflictos. |
| <p>Meta en común y objetivos específicos</p> | <p>Un equipo desarrolla dirección y compromiso al trabajar con una meta común que pertenezca tanto colectiva como individualmente a cada uno de sus miembros. Para conseguirlos es necesario tiempo y esfuerzo explorando, dando forma y sentido a esa meta.</p> <p>Un enfoque de un equipo debe incluir tanto aspectos económicos, administrativos y sociales (quién realizará determinadas tareas, cómo se van a establecer los planes, de qué manera se van a tomar las decisiones y el seguimiento de los resultados).</p> |
| <p>Conjuntamente responsables</p> | <p>La responsabilidad del equipo tiene que ver con las promesas que nos hacemos a nosotros mismos y a otros, lo que marca dos aspectos importantes de los equipos, Compromiso y confianza.</p> |

Ventajas del trabajo en equipo.

Toral -Villatoro (2005) escribe sobre algunas ventajas que existen al trabajar en equipo, las cuales se muestran a continuación.

- En el equipo se consiguen habilidades y experiencias complementarias que exceden a aquellas que pueden proporcionar cualquier miembro aislado del equipo.
- Supone una metodología de trabajo que aumenta de forma considerable el rendimiento y la satisfacción personal, mejora el clima de trabajo y contribuye a potenciar la cultura corporativa.
- Los equipos son más flexibles que las agrupaciones organizativas mayores, porque pueden ensamblarse y reorientarse más rápidamente, de manera que implican resultados muy positivos en estructuras y procesos más permanentes.
- El cambio de comportamiento se produce más fácilmente en el contexto del equipo, que en el de personas aisladas, debido a su compromiso colectivo.
- Como consecuencia de su flexibilidad y deseo de ampliar su espacio de soluciones, los equipos ofrecen más oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Tipos de grupos y equipos organizacionales.

Son aquellos que se establecen para el logro de los objetivos organizacionales, los cuales se conforman por (Pérez, 2006):

- **Equipos funcionales.** Compuestos por miembros de diferentes áreas.
- **Equipos culturales.** Integrados por miembros de diferentes culturas o países.
- **Equipos de la alta dirección.** Estructurados por la máxima autoridad y las cabezas de las áreas más importantes de la organización.
- **Equipos de investigación y desarrollo.** Agrupa a personal experto y con experiencia en el desarrollo de nuevos productos.
- **Grupos de mando.** Conformado por subordinados que reportan a la misma cabeza; también llamados departamentos o unidades.

- **Grupos especiales.** Gerentes o líderes de proyecto de varias áreas o departamentos que se reúnen para resolver un problema común o de características 'sui generis'.
- **Grupos autodirigidos.** Grupo de empleados que supervisan sus propias actividades y monitorean la calidad de los bienes y/o servicios que producen.
- Su modo de operación puede tomar diversos caminos o alternativos de interacción tales como:

Independencia.- Se presenta cuando los miembros preparan en forma separada e independiente sus contribuciones al equipo. El desempeño del grupo es entonces la suma del trabajo individual

Secuencial.- Se da cuando los miembros del equipo realizan tareas específicas en orden predeterminado.

Recíproco.- Existe en la medida en que el trabajo desarrollado por cada miembro del equipo depende totalmente de su propia interacción

Modelo de Eficacia del Equipo

El primer paso que debe dar el líder de un grupo de personas para desarrollarlas como Equipo Eficaz, es el de conocer como es éste y sus características (Castrejon, 1998).

La mejor forma de describirlo es a través del **Modelo de eficacia del Equipo** que recoge las **siete características** diferenciales de lo que se considera, un equipo eficaz.

Este modelo está basado en los estudios realizados por Don Carew y Eunice Parici del *Blanchard Training and Development Institute (B.T.D)*, los cuales reunieron sus experiencias de programas de trabajo en equipo con empresas, que representaban muchos y variados tipos de equipos de trabajo y después de analizar las experiencias tanto de los directivos como de sus colaboradores y los resultados obtenidos por los equipos estudiados, aislaron siete atributos específicos característicos de los equipos Eficaces.

Con el fin de contrastar cómo están asentadas las características del Modelo de Eficacia puede realizar el ejercicio de Diagnóstico de Eficacia del Equipo que le va a ayudar a evaluar si se dan en su equipo dichas

características y a proporcionar un diagnóstico acerca del nivel de desarrollo en el que se encuentra actualmente su equipo de trabajo respecto a las siete características de este modelo (Napier, 1983).

Las 7 características de un Equipo Eficaz

| | |
|---|--|
| <p>1. Objetivo Común</p> | <p>Es el punto de referencia que consigue aunar los esfuerzos individuales. Los miembros de un equipo eficaz comparten un objetivo en común, tienen claro cuál es el “trabajo” del equipo y porque es importante. Esta “visión” de lo que el equipo quiere alcanzar, consigue que todos sus miembros, independientemente de su función conozca hacia donde se mueve el equipo y de qué manera su esfuerzo individual va a contribuir a alcanzarlo.</p> |
| <p>2. Potenciación (Sinergia)</p> | <p>Los miembros tienen confianza en la capacidad del equipo para superar los obstáculos y materializar la visión que tienen. Un sentimiento de respeto mutuo les permite compartir responsabilidades, ayudarse unos a otros y tomar iniciativas con las que afrontar los retos que se presentan. Existe una sensación de fuerza colectiva que fomenta las oportunidades de desarrollo de los miembros y el aprendizaje de nuevas habilidades.</p> |
| <p>3. Relación y comunicación</p> | <p>Supone el medio básico para el funcionamiento de un equipo. Es el lubricante que permite el engranaje funcione de forma fluida y eficaz. En un ambiente de relación abierta, los miembros se sienten libres para poder expresar opiniones, pensamientos y sentimientos sin ningún temor. Para ello escuchar se considera tan importante como hablar Se valoran las diferencias de opinión y se aceptan los métodos para solucionar conflictos. A través del feed-back los miembros son conscientes de sus fuerzas y debilidades.</p> |
| <p>4. Flexibilidad</p> | <p>Los miembros del equipo son flexibles y realizan diferentes funciones y tareas, según las necesidades.</p> |

5.
Óptimo
Rendimiento

Esta adaptabilidad no se da solo desde un punto de vista técnico, sino también en lo referente a otros aspectos de mantenimiento del equipo como liderazgo, motivación, etc. La responsabilidad del desarrollo del equipo y de liderazgo se comparte.

Un equipo no puede considerarse eficaz si sus resultados no lo demuestran. Los equipos eficaces generan resultados significativos. Existe un alto grado de dedicación para alcanzar los objetivos y resultados esperados. El equipo ha desarrollado métodos eficaces para la toma de decisiones y la resolución de conflictos que generan resultados óptimos y fomentan la creatividad y participación.

6.
Reconocimiento y
Aprecio

El líder del equipo así como los demás miembros, reconocen de forma frecuente los éxitos individuales y colectivos. Asimismo, los resultados del equipo son apreciados por el resto de la organización. Los miembros se sienten altamente apreciados dentro del equipo y experimentan una sensación de satisfacción personal en relación con su labor en el equipo y su contribución a la consecución de resultados.

7.
Motivación.

Los miembros del equipo se encuentran **entusiasmados** con el trabajo en conjunto y cada uno se **siente orgulloso de pertenecer al mismo.**

Ejercicio 2.

Diagnóstico de la Eficacia del Equipo¹

Marque en las escalas el número que usted cree que mejor representa el grado en que la afirmación es o no cierta a la hora de describir el funcionamiento de su equipo.

1. **Totalmente Falso (T.F.)**
2. **Parcialmente Falso (P.F.)**
3. **Parcialmente Cierto (P.C)**
4. **Totalmente Cierto (T.C)**

| | T. F | P.F. | P.C | T.C |
|---|-------------|-------------|------------|------------|
| Objetivo Común | | | | |
| 1. Todos los miembros conocen el objetivo común y están dedicados a él | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Las metas están claras, suponen retos y son relevantes respecto al objetivo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Las estrategias para alcanzar las metas están claras | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Los roles individuales están claros | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Potenciación (Sinergia) | | | | |
| 5. Los miembros desarrollan un sentimiento de desarrollo individual y colectivo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Los miembros tienen acceso a las habilidades y recursos necesarios | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Los procedimientos y políticas apoyan los objetivos de equipo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. El respeto mutuo y el deseo de ayudarse unos a otros resulta evidente. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Puntuación | | | | |
| Relaciones y Comunicación. | | | | |
| 9. Los miembros se expresan de forma abierta y sincera | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Se expresa comprensión y aceptación | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Se escuchan unos a otros de manera activa | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Se valoran las diferencias de opinión y perspectiva | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Flexibilidad | | | | |
| 13. Los miembros realizan diferentes funciones de tarea y funciones de apoyo a medida que se necesitan. | 1 | 2 | 3 | 4 |

¹ Ejercicio desarrollado por Donald K. Carew

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 14. Los miembros comparten con el líder la responsabilidad del liderazgo y desarrollo del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Los miembros se adaptan a los cambios que se requieran | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Se estudian diferentes ideas y planteamientos. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Puntuación | | | | |
| Óptimo Rendimiento | | | | |
| 17. Los resultados son altos | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Se alcanzan los objetivos marcados | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. La toma de decisiones es eficaz | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Los procesos para la resolución de problemas son eficaces | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Puntuación | | | | |
| Reconocimiento y Aprecio | | | | |
| 21. Las aportaciones individuales son reconocidas y apreciadas por el líder y demás miembros del equipo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Los resultados del equipo son reconocidos y apreciados por sus miembros | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Los miembros del equipo se sienten respetados | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Las contribuciones del equipo son valoradas y reconocidas por la organización | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Motivación | | | | |
| 25. Los miembros se sienten satisfechos de pertenecer al equipo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Los individuos se sienten confiados y motivados | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Los miembros tienen un sentimiento de orgullo y satisfacción acerca de su trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Existe un sentimiento fuerte de cohesión y de espíritu de equipo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Puntuación | | | | |

Interpretación del diagnóstico de Eficacia del Equipo

Para la interpretación del cuestionario anterior, realizaremos puntuaciones parciales, agrupando características del Modelo de Eficacia sumando los puntos obtenidos en cada afirmación. En la tabla que aparece a continuación, se muestra la interpretación de los resultados.

| Características | Puntuación | Interpretación |
|---|--------------|---|
| Objetivo Común y Potenciación | 8-16 puntos | Su equipo se encuentra en una fase inicial de desarrollo. Necesita clarificar las metas y objetivos, así como las relaciones de poder para establecer unas bases mínimas que permitan avanzar hacia la eficacia. |
| | 16-24 puntos | Existen bases que sustentan la fase inicial del equipo, pero necesitan ampliarse. |
| | 24-32 puntos | La fase de iniciación del equipo está consolidada. El equipo está preparado para avanzar en su proceso de desarrollo. |
| Relaciones, comunicación y Flexibilidad | 8-16 puntos | El equipo se detecta carencias en las relaciones entre los miembros. Se adoptan posturas individuales frente al trabajo y no existe una verdadera conciencia de equipo. |
| | 16-24 puntos | La conciencia de equipo se va desarrollando. Los miembros comienzan a compartir responsabilidades y adaptarse a los cambios, aunque todavía necesita profundizar en estas características para alcanzar la eficacia |
| | 24-32 puntos | En el equipo existe un alto grado de aceptación entre los miembros y un nivel de responsabilidad y comunicación que impulsan la eficacia del equipo. |
| Óptimo Rendimiento | 4-8 Puntos | El equipo no alcanza los resultados previstos. También se siente capaz de tomar decisiones y resolver problemas, por lo que en muchas ocasiones se producen bloqueos en su funcionamiento |
| | 8-12 Puntos | El equipo consigue un nivel aceptable de consecución de objetivos, si bien aparecen dificultades en los procesos de tomas de decisiones y resolución de problemas. |
| | 12-16 Puntos | El equipo tiene un nivel d competencia alto, lo que permite una productividad óptima. |
| Reconocimiento, Aprecio y Motivación | 8-16 puntos | En el equipo no se percibe un sentimiento de orgullo de pertenencia y la motivación es baja entre sus miembros. Las contribuciones del equipo tampoco son valoradas por la organización. |
| | 16-24 puntos | En el equipo se comienza a desarrollar |

| | | |
|--|---------------------|---|
| | | confianza y satisfacción respecto al trabajo y un reconocimiento por parte del líder y otras personas de la organización. |
| | 24-32 puntos | Existe una fuerte cohesión y visión de equipo, respeto y orgullo a pertenecer al mismo. Los resultados se reconocen por el líder y la organización. El nivel de motivación es alto. |

(Luft, 1999)

El objetivo de este cuestionario es reflexionar acerca de la situación del equipo real del directivo y los posibles aspectos a mejorar. A lo largo de los siguientes temas se abordarán las herramientas que le permitan tomar decisiones y resolver los conflictos dentro de los equipos eficaces.

Escribe una reflexión acerca de los resultados que obtuviste en el cuadro anterior y coméntalo con tus compañeros

MODELO DE MADUREZ DEL EQUIPO

El segundo paso a dar para seguir creciendo como Equipo Eficaz es el de **conocer cómo se desarrolla un equipo** y cómo se diagnostica su fase de desarrollo (Martínez, 2003)

El que un equipo cumpla con todas las características del Modelo Eficacia es lo ideal, pero evidentemente no se desarrollan de la noche a la mañana, crear un equipo que cumpla con las características del Modelo de Eficacia supone un proceso de desarrollo.

Los equipos tienden a moverse a través de una serie de fases predecibles en su desarrollo, desde ser un grupo de individualidades hasta formar un equipo eficaz. Cada equipo es único, cada uno tiene un ritmo diferente y en cada fase exhibe distintos patrones de interacción, no obstante todos tienden a compartir fases y características comunes. Conocerlas y comprenderlas ayuda a aclarar el proceso de interacción que tiene lugar cuando varias personas trabajan juntas (Castrejon, 1998).

Las dos variables clave que se utilizan para determinar la fase de desarrollo del equipo son:

El nivel de Competencia: integra tanto los conocimientos como las capacidades del equipo para llevar a cabo sus tareas.

El nivel de Motivación: relacionado con el grado de ilusión del equipo como medida de su satisfacción, confianza y cohesión

En función del grado en que se dan estos factores en un equipo y de la interacción entre ellos, R.B Lacoursiere, a través de sus estudios acerca de la Dinámica de Equipos desarrolló lo que se conoce **como Modelo de Madurez de los Equipos**, un modelo en el que existen cinco fases por las que un equipo va pasando hasta convertirse en un equipo eficaz y considerarse maduro (Luft, 1999).

Mientras que estas fases se describen como separadas y distintas, es importante recordar que existe un grado considerable de solape y que, de hecho, algunos elementos de una fase pueden encontrarse en las demás fases. De cualquier manera, aquellos comportamientos que parecen ser predominantes facilitan los datos necesarios para determinar la fase de desarrollo del equipo en un momento dado, William, (2000) muestran las fases en que se desarrollan los equipos, las cuales se describen a continuación.

Utilizar este modelo para determinar la fase de desarrollo del equipo exige que los miembros y, en especial el directivo ó líder del equipo desarrollen la capacidad necesaria para observar las interacciones del equipo. La habilidad de cada miembro para diagnosticar la fase en la que se encuentra el equipo resulta útil para el desarrollo del mismo.

Fase 1: ORIENTACIÓN (nivel de desarrollo bajo)

A lo largo de esta fase, el **nivel de competencia es bajo y las metas no están claras**. Las habilidades y conocimientos del equipo no están desarrollados. La motivación es relativamente alta ya que los miembros tienen interés y expectativas positivas acerca del equipo. Los miembros dependen del líder y tienen cierta ansiedad sobre sus funciones individuales y la conexión con el resto del equipo

Los miembros del equipo:

- Están moderadamente ansiosos
- Tienen unas expectativas generalmente positivas sobre los resultados de esta experiencia
- Muestran cierta ansiedad y preocupación acerca de por qué están ahí, qué obtendrán, qué significa para ellos el objetivo del equipo, qué tendrán que hacer, qué hará el directivo/líder, dónde encajan
- Tienen cierta preocupación acerca de los demás miembros en lo relativo a quiénes son, cómo son
- Dependen de la autoridad

El trabajo del Equipo se caracteriza por:

- Unos resultados entre bajos y medios
- Esfuerzos centrados en definir las metas y funciones, cómo abordarlas y qué habilidades son necesarias

La duración de esta fase dependerá de la claridad con la que se defina la función y cómo sea de fácil alcanzarla. Con funciones sencillas y claramente definidas la fase de orientación será relativamente corta: necesitará de un cinco a un diez por ciento del tiempo disponible para el equipo. Por otro lado, los equipos con metas y funciones complejas pueden destinar a esta fase de un treinta a un sesenta por ciento de la vida del equipo.

Fase 2: INSATISFACCIÓN (nivel de desarrollo entre bajo y moderado)

El nivel de competencia aumenta lentamente a medida que las habilidades y conocimientos del equipo comienzan a desarrollarse. La motivación, pese a todo, desciende a un nivel bajo al no conseguir alcanzar con facilidad las expectativas y esperanzas iniciales. Aparecen sentimientos de frustración, competitividad y confusión sobre metas y reglas de juego que resultan evidentes.

Los miembros del equipo:

- Experimentan algunas discrepancias entre las esperanzas iniciales y la realidad de la situación
- Se sienten insatisfechos de su dependencia de la autoridad
- Con frecuencia experimentan sentimientos de frustración y rabia acerca de las metas y funciones
- Pueden tener reacciones negativas frente al líder formal o los demás miembros
- Algunas veces experimentan sentimientos de incompetencia y frustración

El trabajo del Equipo

- Puede verse perturbado por sentimientos negativos
- Refleja un incremento paulatino de la realización de tareas y desarrollo de habilidades

La caída en la motivación de esta fase se atribuye al grado de discrepancia entre las expectativas iniciales y la realidad de la situación según la perciben los miembros del equipo. Esta fase suele iniciarse más tarde en equipos con metas y funciones complejas. La superación de esta fase, depende en parte, de la redefinición de metas y tareas de manera que estas sean accesibles. Esta fase generalmente constituye una fracción relativamente pequeña de la vida del equipo. Pese a ello, algunos equipos pueden atascarse en esta fase y seguir estando desmotivados y, a la vez, escasamente productivos.

Fase 3: RESOLUCIÓN (nivel de desarrollo entre moderado y alto)

La competencia sigue aumentando a medida que las habilidades y conocimientos del equipo continúan su desarrollo. Las metas se ven con más claridad o han sido redefinidas. La motivación empieza a mejorar a medida que el equipo desarrolla métodos para poder trabajar. Aumenta la cohesión y los sentimientos positivos y empieza a desarrollarse la confianza del equipo.

Los miembros del equipo:

- Se vuelven menos insatisfechos a medida que se aclara la forma de trabajar juntos
- Resuelven las diferencias entre las expectativas iniciales y la realidad en relación a las metas, funciones y habilidades
- Disminuyen los resentimientos hacia los demás miembros y/o líderes
- Desarrollan sentimientos de respeto mutuo, armonía, confianza-cohesión del equipo
- Sienten placer en la consecución de tareas que empiezan a compensar los anteriores sentimientos negativos
- Empiezan a sentir mayor autoestima en relación a la pertenencia al equipo y la realización de tareas.

El trabajo del equipo

- Aumenta poco a poco a medida que se desarrollan la comprensión y las habilidades
- Aumenta gracias a los sentimientos positivos entre los miembros del equipo

Esta fase entre la insatisfacción y la producción puede ser muy breve (prácticamente inexistente) o bastante larga. **La duración de esta fase depende de la facilidad para resolver la sensación de insatisfacción**, la capacidad para aprender nuevas habilidades, su capacidad para trabajar juntos y valorar las diferencias. Si estas condiciones no son favorables, el equipo puede disolverse o mantenerse en la fase de insatisfacción. Dado que los sentimientos de cohesión y confianza son nuevos y en cierta manera, frágiles, el equipo puede tender a evitar los conflictos o diferencias por temor a perder el clima positivo. Esto puede retrasar el desarrollo del equipo y llevar a una toma de decisiones menos eficaz.

Fase 4: PRODUCCIÓN (Elevado nivel de desarrollo)

En esta fase, el equipo ha desarrollado las habilidades y conocimientos necesarios para trabajar bien juntos y producir los resultados deseados. Todas las características del Modelo Eficacia resultan evidentes. Los miembros del equipo tienen sentimientos positivos acerca de los demás y sobre los resultados del equipo. Ya no dependen sólo del líder en temas de dirección y apoyo; cada persona asume responsabilidades (roles) en el desarrollo del equipo si es necesario. **Esta fase es indicativa de un equipo eficaz.**

Los miembros del equipo:

- Tienen un sentimiento positivo de deseo de pertenecer al equipo
- Se sienten confiados acerca de los resultados
- Trabajan bien juntos y están de acuerdo acerca de la naturaleza de su relación
- Son autónomos: no dependen del líder designado
- Reconocen, apoyan y estimulan la competencia y resultados de los demás
- Se comunican de forma abierta y libre acerca de la pertenencia al equipo gracias al alto nivel de los resultados
- Se relacionan entre ellos y hacia el equipo en términos de tareas y funciones complementarias así como en apoyo interpersonal

El trabajo del Equipo

- Aumenta gracias al orgullo en el trabajo bien hecho y en la cohesión del equipo
- Es más fácil, más eficiente, y más satisfactorio, con un incremento constante de las habilidades, conocimientos y confianza

Esta fase continúa únicamente con fluctuaciones moderadas en la satisfacción hasta la fase de finalización. Los niveles de trabajo permanecen altos y el tono socio-emocional permanece positivo. El tiempo que se tarda en alcanzar esta fase depende del éxito en la resolución de la insatisfacción, en la complejidad de la función y su definición, la facilidad para adquirir conocimientos, y la discrepancia entre las expectativas originales y la realidad posterior.

Fase 5: FINALIZACIÓN

El nivel de competencia sigue su línea ascendente o bien se estanca, dado el horizonte de finalización del equipo que se vislumbra. La motivación puede disminuir como consecuencia de la sensación de pérdida aunque puede permanecer constante.

Con equipos de trabajo que permanecen intactos, esta fase no se alcanza a no ser que exista algún tipo de reorganización drástica. En equipos formados para una determinada tarea o de carácter temporal, sí se llega, y los miembros deben ser conscientes de algunas de las características de esta fase.

Los miembros del equipo:

- Empiezan a preocuparse acerca de la disolución
- Con frecuencia experimentan una sensación de pérdida y tristeza a causa de la finalización de la tarea, o por la separación de los demás miembros y del líder.
- Algunas veces ocultan o disimulan los sentimientos bromeando, faltando a reuniones, o expresando insatisfacción.

El trabajo del Equipo

- Generalmente disminuye, pero en algunos casos puede haber un incremento de la actividad laboral con el fin de cumplir fechas o compensar alguna pérdida

Si se alcanza esta fase con la conclusión de la tarea o misión concreta, su duración varía desde la última fase de la última reunión a una porción considerable de las últimas reuniones, dependiendo de la experiencia, los sentimientos personales, la importancia de la misión, y la intensidad de los lazos interpersonales.

El papel del líder del equipo es **facilitar e impulsar** este proceso de madurez, ayudando al equipo a desarrollarse, para lo que requiere (Martínez, 2003):

1. **Conocer** el Modelo de Eficacia
2. **Diagnosticar** el equipo

3. Conocer las **pautas del progreso** de cada frase, de manera que se produzca el avance.
4. **Adecuar** su comportamiento a cada fase.

Para ello, en cada una de las fases existen funciones prioritarias del líder a nivel de estructura y operativa del equipo, así como aspectos de motivación (relaciones interpersonales y comunicación entre los miembros) que influyen en el funcionamiento del equipo y que deben contemplarse con especial atención por parte del directivo, responsable de su observación, diseño e implantación y seguimiento (William, 2000).

La penetración de la toma de decisiones

La toma de decisiones en una organización a través de un equipo eficaz invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control tal y como lo define Lage-Filho (2007), a continuación

La Planeación: Se refiere a la selección de la misión y objetivos así como de las acciones para cumplirlas.

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?
- ¿Cuán altas deben ser las metas individuales?

Organización: Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.

- ¿Cuánta centralización debe existir en la organización?
- ¿Cómo deben diseñarse los puestos?
- ¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?
- ¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?

Dirección: Esta función requiere que los líderes influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

- ¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?
- ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?
- ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

Control: Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?

¿Cómo deben controlarse estas actividades?

¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?

¿Cuándo la organización está desempeñándose de manera efectiva?

Cometa Pérez (2006) que en su desarrollo, el líder debe:

1.- Determinar la necesidad de una decisión.

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

2.- Identificar los criterios de decisión.

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo:

“Una persona piensa adquirir un automóvil. Los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas para quienes es irrelevante que sea nuevo o usado; lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, y que se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para el otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio

3.- Asignar peso a los criterios.

Los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, da prioridad a los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional), pero sobrepasa el importe de lo que

dispone para su adquisición, o es de menor tamaño al que precisa, entonces nos encontramos con que los demás criterios son secundarios en base a otros de importancia trascendental.

4.- Desarrollar todas las alternativas.

Desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

5.- Evaluar las alternativas.

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado.

Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

6.- Seleccionar la mejor alternativa.

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco.

El paso seis tiene varios supuestos, es importante entenderlos para poder determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones administrativas en las organizaciones.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Debe de tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Vamos a analizar las tomas de decisiones de una forma totalmente racional (Lage-Filho, 2007):

- **Orientada a un objetivo.-** Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.

- **Todas las opciones son conocidas.-** El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.
- **Las preferencias son claras.-** Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

Ejercicio 3: Definiciones del conflicto

Objetivos:

Lograr una clara definición del conflicto.

Tomar conciencia de la importancia del conflicto.

Reconocer las asociaciones personales y los supuestos acerca del conflicto.

Procedimiento.

1. Pida cada participante que escriba una definición de conflicto en una cartulina, dar de 5 a 7 minutos.
2. Que todos los participantes se integren en equipos de 3 a 5 personas (dependiendo del tamaño del grupo).
3. En cada equipo las personas de manera individual leerán sus definiciones previamente escritas y posteriormente entre el equipo realizará una conclusión general, de aproximadamente 10 min. Para realizar el ejercicio.
4. Posteriormente cada equipo se integrará con otro y compartirán cada uno las conclusiones previas, para realizar una nueva definición, con lo que contarán 10 min.
5. Por último todo el grupo se integra en uno sólo de tal manera que leerán las conclusiones previas y obtener una sola definición grupal.

Escribe a continuación la definición a la que llegó el grupo concluyó

Importancia de la toma de decisiones en equipo

Si bien el líder de cada equipo casi siempre toma las decisiones solo, hay ocasiones en que debe aprovechar la ventaja de contar con su grupo para tomar ciertas decisiones (Trabajo en Equipo, 2007).

La toma de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en equipo o comités de trabajo. Estas decisiones individuales o grupales tienen cada una de ellas sus ventajas y desventajas, que influyen de manera determinante en el rol de la gerencia de nuestras organizaciones (Toral-Villatoro, 2005).

Ovajero (1998) hace un análisis de las ventajas y desventajas del trabajo en equipo, las cuales analizaremos todos juntos:



Información y conocimiento más completos: Lógicamente un equipo logra recopilar más información, teniendo acceso a más fuentes informativas que un solo individuo, independiente de la educación y de la experiencia de éste. Por lo tanto los grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la Toma de decisiones.

Incrementar la aceptación de una solución o bien la variedad de puntos de vista: Muchas decisiones fracasan después de elegida una opinión, debido a que un sector de gente no la acepta como una solución posible, cada uno de sus integrantes tiene un punto de vista propio que difiere, en cierta medida, del de los demás, como resultado, la cantidad y tipos de opciones son mayores que los del individuo que trabaja solo. La participación en equipo facilita una amplia discusión y una aceptación más participativa, es posible que haya divergencias en los acuerdos, pero se plantea y permite su discusión para cuando ya sea aceptada, sea un compromiso de todo un conjunto.

Es difícil que los asistentes al grupo de discusión ataquen o dificulten una decisión que ellos ayudaron a desarrollar. Las decisiones grupales incrementan la aceptación de la solución final y facilitan su instrumentación.

Incrementan la Legitimidad: Los métodos democráticos son aceptados por todos los componentes de la sociedad. Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los aditamentos de los ideales democráticos. Si el tomador de decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria.

Las decisiones en equipo no tienen la varita mágica de la perfección, pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error.

Reducción de los problemas de comunicación: Puesto que el equipo participa en la toma de decisión, todos sus integrantes están conscientes de la situación, por lo general la puesta en marcha de la solución se realiza sin tropiezos. Las preguntas, las objeciones y los obstáculos a los que normalmente se enfrenta la implantación de una decisión, con frecuencia desaparecen, cuando esta última es resultado de la participación de todos



Desventajas:

Requieren mucho tiempo: El reunir al equipo toma su tiempo, pero con una buena organización, las reuniones estarán programadas de antemano en un espacio de tiempo oportuno (varía de acuerdo a la organización y no debe ser menor de dos semanas). El resultado es que los grupos consumen más tiempo en alcanzar una decisión a diferencia de un solo individuo.

Presiones de aceptación: Si bien se supone que todos los miembros del equipo deben sentirse libre para expresar sus opiniones, sugerencias y recomendaciones, no deja de ser cierto que a veces existe cierta presión para que todo el mundo se reúna y acate el consenso general, llamado con frecuencia "Pensamiento grupal". Esta presión puede provocar que el grupo pase por alto un consejo o sugerencia positiva de algunos de los presentes. Se presiona a los inconformes para que se ajusten y adhieran a la opinión de la mayoría.

En los equipos existen presiones sociales. El deseo de los miembros del equipo de ser aceptados y por lo tanto ser protagonistas, puede resultar en un intercambio de pareceres condicionado a deseos de una demostración de un liderazgo. Finalmente se llegará a un mismo resultado que necesariamente debe ser aceptado por todos para tener validez.

Responsabilidad ambigua: Los miembros de un equipo tienen que compartir la responsabilidad, por lo tanto la individualidad se diluye, dándole un gran valor a los resultados.

El Compromiso: En ciertas ocasiones el equipo se estanca y se muestra incapaz de llegar a un acuerdo sobre qué soluciones recomendar. Obligados a tomar una decisión, se alienta a los miembros a llegar a un compromiso o a darse por vencidos, aceptando una versión diferente de su solución. Este inconveniente es muy usual cuando el grupo se subdivide en grupos más pequeños, cada uno de los cuales apoya una solución diferente.

Como lograr que funcione la toma de decisiones en equipo

La toma de decisiones en equipo puede utilizarse con mucha eficacia si el supervisor maneja la situación como debe ser. Uno de los factores más importantes consiste en ganarse el apoyo de los miembros del equipo; señalándoles el valor de sus aportes en la solución del problema. Un segundo enfoque muy útil consiste en dar a cada integrante del equipo elementos específicos en que pensar y trabajar, para que pueda reconocer sus aportes; también crear un entorno donde las personas puedan expresarse abierta y francamente y que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones sobre las fallas o los errores en que podría incurrirse. Esto último es de especial importancia para evitar el surgimiento del Pensamiento Grupal (Martínez, 2003).

Los líderes de cada equipo, debe tomar decisiones difíciles y eso hace imposible hacer felices a todos, momentos como éste, agregan nuevas tensiones y demandas a todos en la empresa. La gerencia tiene que tomar decisiones difíciles y medidas poco populares. Esto no es nada fácil ni agradable. Además, eso no demuestra que la gerencia sea vil e insensible.

Observar a una gran empresa pasar por una gran transición y cambio es como observar a los participantes de un juego de de cartas. Algunos ganan, algunos pierden y otros empatan. Como el repartidor de cartas, la gerencia debe "trabajar para el bien" de la organización, asumiendo que en el proceso, algunas personas serán más golpeadas que otras (Disandro, & Bassetti, 2002).

Si usted fuera la persona a cargo enfrentaría el mismo dilema.

Es fácil sentarse a criticar la manera en que la alta gerencia hace las cosas. También es fácil acusar a la gerencia de no preocuparse por la gente. Cuando a uno no le gusta lo que está sucediendo, la tendencia natural es buscar a alguien a quien culpar.

Pero en lugar de señalar a sus superiores, considere la posibilidad de que ellos sólo están haciendo lo que deben hacer. Es muy común preocuparse profundamente por los demás, y aún así, no poderles dar todo lo que quieren.

Ejercicio 4. Philips 66

Objetivos.-

- Interesar a grandes grupos de personas en la discusión de asuntos que los atañen.
- Aumentar al máximo el empleo del tiempo como factor para reducir las disputas.
- Garantizar la mayor responsabilidad de los equipos grandes, que a menudo tienden a ser impersonales.

Desarrollo

Planteamiento de un problema o tema por parte del instructor.

Informar sobre el uso de la técnica y la limitación del tiempo para que cada subgrupo ajuste su trabajo a estas limitaciones.

1. Se divide el grupo en subgrupos de 6 personas cada uno, para plantear posibles soluciones o ideas.
2. Posteriormente tienen 6 minutos para resolver el problema
3. Cada uno de los componentes del grupo expone su opinión durante seis minutos.
4. Cada grupo elige un portavoz que es el encargado de anotar, resumir y presentar las opiniones del subgrupo al resto de participantes.
5. Una vez leídos todos los informes, se discuten las conclusiones presentadas por el portavoz de cada subgrupo.

6. El capacitador intenta integrar el trabajo efectuado por los diferentes subgrupos.
7. Cada subgrupo elige un representante que se reúne con los representantes de los otros grupos para intentar llegar a una propuesta consensuada entre todos.
8. Finalmente, cada representante expone a su subgrupo la propuesta alcanzada.
9. Donde son sintetizados por un coordinador, que elabora las conclusiones.

Conclusión.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de **adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.**

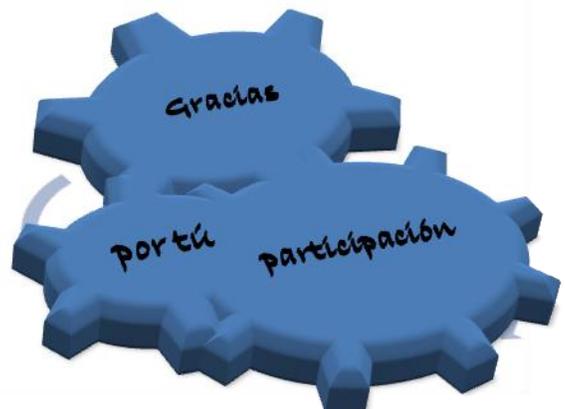
Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para **tomar decisiones y resolver problemas comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.**

¿Qué beneficios tiene trabajar en equipo?

Dos cabezas piensan mejor que una, tres mejor, **para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo;** Es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el equipo de trabajo, considerando la obtención de una serie de **beneficios** como se muestran a continuación.

- **Disminuye** tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- **Tienes mejores resultados**, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- Aprendes a escuchar y a **respetar** a los demás.
- Te permite **organizarte** de una mejor manera.
- Mejora la **calidad** de tu comercio.

No se te olvide realizar la última evaluación que se encuentra en **el anexo 2**, al final de éste manual.



Anexo 1

Contesta el siguiente cuestionario el cual servirá para conocer lo que sabes acerca del tema Trabajo en equipo al terminar entrégaselo al instructor.

1. Escribe lo que entiendes por Trabajo en Equipo

2. Menciona porque es importante trabajar en equipo

3. Consideras que dentro de tú área de responsabilidad existen normas claras y definición de roles de trabajo

4. Desarrolla de manera breve el significado de un conflicto y menciona si existen con tus compañeros de equipo y de qué manera los han resuelto

5. De qué manera tú y tus compañeros toman decisiones para el logro de los objetivos y escribe si están de acuerdo a las necesidades de tu equipo.

Anexo 2

Para terminar contesta el siguiente cuestionario, ya que es importante conocer u opinión y sugerencias acerca del taller.

1. Menciona cual fue el tema que más te gustó y porque

2. Escribe de que manera consideras la exposición del ponente. (Claridad en los temas, conocimiento, manejo del grupo y dinámicas)

3. ¿Consideras que los temas vistos te sirven para mejorar tus competencias del Trabajo en Equipo dentro de tu organización?

4. A tu criterio personal, cuál es la base principal para la conformación de equipos de trabajo

5. Que recomendaciones daría para mejorar éste taller y la información contenida en el manual.

CONCLUSIONES.

Cómo se pudo observar en esta tesina **la capacitación es fundamental para el desarrollo de las empresas** y sobre todo para la seguridad del empleo, ya que logra que el trabajador sea cada vez más **competitivo** en las áreas donde se desarrolla profesionalmente, sin embargo, para lograrlo **se hace necesario que cada instructor revise exhaustivamente los materiales didácticos que se emplearán para el proceso de enseñanza-aprendizaje**, ya que con éstos, como se estudio en esta tesina, el empleado podrá desarrollar una serie de competencias laborales.

Cabe **destacar que la realización del manual del participante** logra que cada uno de los capacitandos puedan establecer un vínculo de cercanía con los contenidos expuestos en cada uno de los temas abordados.

Otro de los factores que se debe **considerar** y resaltar la importancia que se tuvo en ésta tesina se encuentra en que el **diseño** de los manuales de capacitación es un trabajo **minucioso e importante**, ya que, para que alcance los resultados e impacto esperado se debe elaborar tal y cómo se mostro en la tesina, considerando, los objetivos generales y particulares, para quien están dirigidos, las competencias a cubrir, los temas que se presentan en los distintos manuales, así como ejercicios que puede elaborar el propio trabajador y sobre todo referencias bibliográficas, las cuales permitirán que el trabajador pueda **seguir aprendiendo** y estar en posibilidad de **adquirir el conocimiento** aún después de terminado el curso

Es por esto, que el tema abordado en esta tesina, refleja la importancia que tiene el **psicólogo que se quiera desarrollar en el ámbito de lo social** y, en la capacitación empresarial, ya que a partir de sus **intervenciones en la formación enseñanza –aprendizaje** y adquisición de competencias, **podrá adentrarse en la profundidad de la psicología del mexicano**, a través de tres temas de suma importancia tal y cómo es el **liderazgo**, ya que con éste tema el trabajador podrá ser dueño de su propia vida, el manejo de **estrés** con el cual será capaz de controlar las situaciones que no le permitan realizar de mejor manera su trabajo y por último el **de trabajo en equipo**, entendiendo que el hombre logra cosechar más éxitos juntos que solos. Ofreciendo de esta manera una mejor intervención en la capacitación formal y la manera de hacerlo es a través de un buen diseño de un manual del participante, ya que como se dijo anteriormente, es el instrumento de acercamiento entre el capacitador y el

capacitando y su aprendizaje, en él, se podrá reflejar de manera general las temáticas abordadas en el curso, pero también se acentuarán mecanismos que apoyen la conducta del ser humano dentro de su campo laboral, lo cual permitirá y se tendrá que ver reflejado en un mayor rendimiento en el centro donde labore o tenga una interacción social.

Alcances

El psicólogo que se interese por la capacitación empresarial o en cualquiera de sus modalidades, con esta tesina, **obtendrá una visión más clara acerca de lo que actualmente se ofrece en el distrito federal**, así como la importancia y estructura de un manual del participante.

Al utilizar un **lenguaje claro y preciso** en los manuales del participante, existe la posibilidad de que el aprendizaje sea mayor, permitiendo de esta manera un acercamiento a los objetivos planteados en el curso.

Cuando un manual se estructura de una forma precisa y completa se logra que los **contenidos del curso sean comprendidos** de una mejor manera, facilitando al instructor su participación en el taller.

El instructor tiene un material que le permite, pre-establecer distintos ejercicios que **le facilitará la obtención de un perfil del participante**, así mismo, es un recurso que le ayudará a aclarar dudas que puedan surgir durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Con el diseño del manual, **se logra un acercamiento con las teorías más importantes que se impartirán dentro del curso**, lo que permite al instructor una preparación previa del mismo.

Por último, el instructor al elaborar el manual del participante, **puede acercarse a las distintas tecnologías de diseño**, lo cual podrá ofrecer variadas propuestas, basadas en imagen y diseño, para que sean agradables al participante y facilitar la lectura del mismo y de esta manera el psicólogo adquiere distintas habilidades, inclusive fuera de su área.

A partir de sus **referencias bibliográficas**, el participante puede ampliar su aprendizaje, inclusive después de terminado el taller.

Limitaciones

A pesar de lo bien estructurado que se encuentre el manual, **difícilmente alcanzará a completar todos los contenidos** del curso que se expusieron durante el mismo.

El manual del participante para que sea atractivo y fácil de leer **deberá ser reducido en su extensión**, lo cual imposibilita la profundidad de los contenidos teóricos.

Al estructurar el manual **no existe una guía o sugerencia para incluir cada tema** lo cual permanece a decisión del instructor y podría omitir algunos puntos relevantes de la exposición.

El diseñador del los **manuales deberá tener buena redacción y capacidad de síntesis, para que los contenidos sean claros y precisos**, al no tener estas habilidades el instructor podría dejar temas inconclusos o poco claros, lo que podría causar confusión a los participantes.

Ya que el manual es uno de los primeros y principales contactos que se tiene entre el capacitador y el capacitando, **sino se cumple con un buen diseño**, es decir sea atractivo, y su nivel de contenido no está al nivel o gusto de los participantes, se podrá romper **la credibilidad del instructor**, el cual se tendrá que recuperar durante el proceso del taller, complicando un poco la cohesión del grupo.

A pesar de la diversidad de los cursos ofrecidos en el Distrito Federal y otras consultorías, que se dedican a la capacitación para el desarrollo del personal, **aún existen empleadores que no se interesan por contratar y/o invertir en esta área, lo que retrasa la producción y el desarrollo de habilidades del empleado.**

Referencias Bibliográficas

- Alimentación, S. y. (11 de 2006). *Alteraciones por estrés*. Recuperado el 11 de 2006, de <http://saludyalimentacion.consumer.es/alteraciones-por-estres>
- Antunes, C. (1992). *Manual de Técnicas de dinámicas de grupo, de sensibilización y lúdico pedagógicas*. Argentina: Lumen.
- Asociación Española de Psiquiatría. (11 de 2006). *Alteraciones por estrés*. Recuperado el 11 de 2006, de <http://saludyalimentacion.consumer.es/alteraciones-por-estres>
- AulaFácil.com. (02 de 02 de 2000). *Recursos Didácticos*. Recuperado el 12 de 09 de 2008, de <http://www.aulafacil.com/Ense%F1anza/Lecc-7.htm>
- AulaFacil.com. (13 de 11 de 2007). *Trabajo en Equipo*. Recuperado el 13 de 11 de 2007, de <http://www.aulafacil.com/Trabequipo/CursoTrabequipo.htm>
- Bauleo, A. (1970). *Teoría y practica profesional*. Uruguay: Universidad de la República de Uruguay.
- Benavides, C. (2004). *Análisis del Liderazgo Situacional y la Disposición Hacia las Tareas y Prestancia*. Universidad de Guanajuato, Sociedad de Ergonomistas de México.
- Blanchard, K., Bowles, S., & Parisi-Carew, E. (2001). *Choca esos cinco: La magia de trabajar en equipo*. Barcelona: Random Hause Mondadori.
- Brandem, N. (2001). *La Psicología de la autoestima*. México: Paidos.
- Cantera, J. (2005). *Coaching, mios y realidades*. Barcelona: Pearson- Prentice Hall.
- Castillo, C. (2003). Notas sobre la capacitación en México . *Investigaciones Jurídicas de la UNAM* .
- Castillo, G. (2004). *Técnicas metodológicas. Alternativas para la capacitación*. México.
- Castillo, O. (2002). *Transformaciones en la cultura y el liderazgo en las empresas cubanas*. Cuba.
- Castrejon, J. (1998). *Consideraciones sobre dinámica de grupos*. Madrid: Edicol.
- Cervantes, V.. (2002). *La percepción para el cambio*. México: Grupo Quark.

- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw Hill.
- CONOCER. (17 de 12 de 2003). Norma Técnica de Competencia Laboral. *Desarrollar Materiales didácticos para la capacitación* . México.
- Consejo de Normalización de Competencia Laboral. (24 de 04 de 2002). Compromisos de los participantes en un curso. *Normas Técnicas de Competencia Laboral* . México, México.
- Covey, S. (2000). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.
- Creative Commons. (27 de 09 de 2008). *El Documentalista*. Recuperado el 27 de 09 de 2008, de <http://www.documentalistaenredado.net/469/glosario-sobre-auditorias-de-informacion/>
- Desarrollo Organizacional de América Latina. (2004). Metodologías y Técnicas Pedagógicas. *Programa regional de desarrollo de competencia organizacionales* . España: Universidad Diego de Portales.
- Disandro, & Bassetti, H. (2002). *Liderazgo y Dirección*. Argentina: Instituto de Desarrollo Educativo y de Acción Social.
- Pere Marqués, G. (29 de 08 de 08). *La Cultura Tecnológica en la Sociedad de la Información (SI)*. Recuperado el 2 de 09 de 08, de <http://dewey.uab.es/PMARQUES/si.htm>
- Educación y Futuro Digital. (18 de enero de 2008). Las competencias pedagógicas en los creativos entornos virtuales de aprendizajes universitarios. México.
- El estrés. (junio de 19 de 2006). *Enfermedades por estrés*. Recuperado el 03 de 08 de 2007, de <http://elestres.blogspot.com/2006/06/enfermedades-por-el-estrés-agudo.html>
- elergonomista. (14 de 04 de 2008). *Toma de decisiones en grupo* . Recuperado el 14 de 04 de 2008, de <http://www.elergonomista.com/comunicaciongrupo.html>
- emagister.com. (16 de Junio de 2008). *Manuales de administración de empresas y economía*. Recuperado el 16 de junio de 2008, de <http://www.emagister.com/manual/manual-administracion-empresas-economia-tematica-4.htm>
- Enebral, J. (2007). *La intuición en la empresa: Manual para directivos y profesionales del conocimiento*. España: Gestión 2000.
- Exonline. (16 de 05 de 2008). *Enfermedades por estrés afectan a 43% de adultos*. Recuperado el 03 de 08 de 2008, de http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/primerapulsionacional/enfermedades_por_estres_afectan_a_43_de_adultos/210476
- Fernández , S. (2001). *Andragogía. Su ubicación en la Educación Continúa*. México: UNAM.

- Fernández-Abascal, E. (1997). *Estilos y estrategias de afrontamiento*. Madrid: Piramide.
- Filley, A. C. (2002). *Solución de Conflictos Interpersonales*. México: Trillas.
- Francia, A. (2001). *Dinámicas y técnicas grupales*. Buenos Aires: Humanitas.
- Gardner, H. (2003). *La inteligencia reformulada: Las Inteligencias Múltiples en el S. XXI*. Barcelona: Paidós.
- Gimeno, A. (1993). *Los recursos didácticos en la capacitación*. España.
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional*. México: Paidós.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza y Janés .
- González M, (2006). *Carga de trabajo mental y estrés de trabajadores en la industria electrónica*. Tesis para licenciatura, UNAM, Facultad de Psicología.
- Hardingham, A. (2001). *Psicología para capacitadores*. México: Panorama.
- HeadNews. (01 de 03 de 2006). *La intuición: Un recurso aplicable en los negocios* . Recuperado el 01 de 09 de 2007, de [http://www.malthusdarwin.es/HEADNEWS\(17\)/news_01.htm](http://www.malthusdarwin.es/HEADNEWS(17)/news_01.htm)
- Houtman, I. (2008). *Un riesgo moderno en un ambiente de trabajo tradicional*. México: OMS.
- Houtman, I., & Jettinghoff, K. (2005). *Sensibilizando sobre el estrés laboral en países en desarrollo*. México: OMS.
- Instituto Gerontológico. (24 de Julio de 2008). Recuperado el 24 de Julio de 2008, de <http://www.igerontologico.com/salud.php>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2006). *Guía Y Diseño de Manuales para la Capacitación. Curso para el estudio de los Valores de los Servidores Públicos* . D.F., México: Secretaría de Gobernación.
- Jurado Rojas, Y. (2002). *APA, MLA, ML TECNICAS DE INVESTIGACION DOCUMENTAL: MANUAL PARA LA ELABORACION DE TESIS, MONOGRAFIAS, ENSAYOS E INFORMES ACADEMICOS*. México: CENGAGE LEARNING .
- Keith, D. (1994). *Comportamiento Humano en el trabajo* (3era ed.). México: Mc Graw Hill.
- Lage_Filho, L. (18 de 08 de 2007). *IIRSA*. Recuperado el 18 de 08 de 2007, de <http://www.iirsa.org>
- Lammoglia, E. (1998). *El triángulo del dolor*. México: Grijalbo.

- Lazarus, R., & Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- Luft, J. (1999). *Introducción a la dinámica de grupos*. Barcelona: Herder.
- Marín, R. (2003). *El modelo educativo de la UACH; Elementos para su construcción*. México: UACH/Dirección Académica.
- Márquez, G. (2001). *Capacitación de la fuerza laboral en América Latina*. Departamento de Investigaciones. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Marshall, I. (2002). *Libérate del estrés*. España: Limusa.
- Martín, D. & Jiménez, M. (1997). Estudio sobre la escala de estilos y estrategias de afrontamiento. *Revista electrónica de motivación y emoción*, 3 (4), 20-32.
- Martínez, O. (02 de 2003). *Apuntes clave sobre trabajo en equipo y toma de decisiones*. Recuperado el 03 de 2005, de <http://www.gestiopolis.com>
- Merín-Reig, J., Cano-Vindel, A., & Tobal, J. (1995). *El estrés laboral: bases teóricas y marco de intervención*. México: FCE.
- Montes de Oca, S. (1996). *Conceptos básicos del Derecho al Trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Morales, P. (23 de 01 de 2007). *El Universal.com.mx*. Recuperado el 07 de 07 de 2008, de http://www.el-universal.com.mx/articulos_h/37517.html
- Napier, R. (1983). *Grupos: Teoría y experiencia*. México: Trillas.
- Newstrom, J. W., & Scannell, E. E. (2000). *100 Ejercicios para dinámicas de grupos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Organización Mundial del Trabajo. (1993). *El trabajo en el mundo*. Ginebra: OIT.
- Organización Panamericana de la salud. (1995). *Clasificación estadística Internacional de Enfermedades y Problemas Relacionados*. México: Organización Panamericana de la Salud.
- Orlandini, A. (1999). *El estrés: Qué es y cómo evitarlo*. México: Ciencia para todos.
- Ortega-Villalobos, J. (01 de 1999). *La nueva revista de medicina y salud en internet*. Recuperado el 10 de 2006, de http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm
- Ovejero, B. (1998). *Las relaciones humanas :psicología social teorica y aplicada*. Madrid: Biblioeca Nueva.
- Pages, M. (2002). *La vida afectiva de los Grupos*. Barcelona: Fontanella.

- Peña, H. (2003). *Estrés gerencial*. México: Tesis, UNAM, Fes Iztacala.
- Pérez, A. (2006). *Impresiones de Liderazgo: análisis del liderazgo organizacional al interior de la micro-empresa*. Tesis para licenciatura : UNAM; Fes, Acatlán.
- Periódico de Aragón. (17 de 01 de 2003). *Las enfermedades por estrés afectan a un tercio de la población laboral*. Recuperado el 07 de 2006, de <http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/noticia.asp?pkid=35506>
- Pio, S. (1997). *Psicología de Grupos*. Buenos Aires: Herder.
- Posek, B. (23 de 03 de 2007). *Psicología-positiva.com*. Recuperado el 23 de 03 de 2007, de <http://www.psicologia-positiva.com/felicidad.html>
- Psicología online. (26 de febrero de 2008). *Manualde psicoterapia Cognitiva*. Recuperado el 26 de febrero de 2008, de <http://www.psicologia-online.com/ESMUbada/Libros/Manual/manual.htm>
- Quintana, J. (1995). *Trabajo Social y pedagogía social: relaciones entre sus campos y competencias profesionales*. Madrid: UNED.
- Ramírez, S. (2005). *El mexicano, psicología de sus motivaciones*. México: Debolsillo.
- Ramírez, V. (1997). *La sociedad y tu, todo un reto: comunicación, estrés y autoestima*. Salamanca: Amaru.
- Ramos, E., & Tapia A. (1999). *Nociones de derecho del trabajo y de la seguridad social*. México: PAC.
- Reynoso, C. (2007). Notas Sobre la Capacitación en México. *Latinoamericana de Derecho Social* (5), 165-190.
- Rimm, C. D., & Masters, C. J. (1983). *Terapia de la conducta*.
- Ros, M., & Valdiney V, G. (2001). *Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Roza, J. (2007). *Espiritualidad creativa: de la intuición emocional a la intuición espiritual*. Argentina: Kier.
- Ruiz , V. & Díaz, C. (2007). *Universidad Veracruzana*. Recuperado el enero de 2008, de <http://www.uv.mx>
- Saénz, J. (1993). Educación social y perfil del educador/ a social. En A. Petrus, *Educación y CDemocracia* (págs. 133-151). Murcia: Caja Murcia.

- Santiago, M. (1996). *Concepos básicos del derecho al trabajo*. México: Fondo de Cutlura Económica.
- Schein, E. (1993). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- *Secretaría de Trabajo y Previsión Social* . (2008). Recuperado el 20 de Julio de 2008, de www.stps.gob.mx
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Octubre de 2007). Apoyo para la capacitación y empleo. *1ra edición*. D.F., México.
- Sexo y Vida. (16 de 03 de 2008). *Escala de autoevaluación del estrés*. Recuperado el 16 de 03 de 2008, de <http://www.sexovida.com/tests/estres.htm>
- Sierra-Salcedo, A. (2002). *Modelación y Estrategia: Algunas consideraciones desde una perspectiva pedagógica*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Soriano, J. (junio de 19 de 2006). *Enfermedades por estrés*. Recuperado el 03 de 08 de 2007, de <http://elestres.blogspot.com/2006/06/enfermedades-por-el-estrs-agudo.html>
- Stora, J. (1998). *¿Qué sé acerca del estrés?* México: Cruz.
- Toral- Villatoro, M. (2005). *Comunicación y aprendizaje en grupo*. Tesis, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Tramanti: La solución del estrés. (03 de 02 de 2008). *Tramanti: La solución del estrés*. Recuperado el 03 de 02 de 2008, de <http://tramanti.com/estres-masajes.htm#15>
- Universidad Veracruzana. (2008). *Psicología y salud*. Recuperado el 15 de junio de 2008, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/291/29116109.pdf>
- Valdés, M. (1985). *Psicobiología del estrés*. Barcelona: Martínez Roca.
- Warren, B., & Nanus, B. (1992). *Líderes, Las cuatro claves del liderazgo*. España: Norma.
- Whitmore, J. (2001). *Coaching.El método para mejorar el rendimiento de las personas*. México: Paidós.
- William, G. (2000). *Formación de equipos*. México: Fondo Educativo.
- WSM Domains. (s.f.). *Psycologia.com*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2007, de http://www.psycologia.com/articulos/ar-gonro01_1.htm
- Zurriaga, R. (1994). *La Formacion en psicologia social para no psicologos* . Valencia: Nau Libres.