



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS INSTITUCIONALES

# *HERRAMIENTAS GERENCIALES*

Del 04 al 08 de Septiembre de 2006

## **APUNTES GENERALES**

CI - 177

Instructora: Lic. Guadalupe Fuentes Rosbery  
SERVICIOS DE SALUD PUBLICA DEL DISTRITO FEDERAL

SEPTIEMBRE DE 2006

---

**HERRAMIENTAS GERENCIALES****OBJETIVO GENERAL**

Propiciar el desarrollo y la mejora continua de los participantes proporcionándoles herramientas para actualizar sus recursos y habilidades como seres humanos y como funcionarios, a fin de desarrollar más ampliamente sus potencialidades y lograr mejores relaciones laborales con el personal a su cargo, a través de la motivación y las actitudes que facilitan el trabajo en equipo y el logro de la misión institucional.

**CONTENIDO TEMÁTICO**

- 1. Enfoque Humanista de desarrollo constante del individuo**
  - 1.1 Grandes exponentes del modelo del desarrollo en la sicología humanista
  - 1.2 Propositiones básicas de una sicología de desarrollo y mejora continua
  - 1.3 La naturaleza del hombre y el conocimiento del Ser
  
- 2. Mecanismos para el desarrollo continuo en el ser humano**
  - 2.1 Autoconocimiento y autoaceptación
  - 2.2 Responsabilidad y autodeterminación en el Ser y el Tener
  - 2.3 Mi propio liderazgo: Metas y objetivos
  - 2.4 Autenticidad
  - 2.5 Auto-reconocimiento
  
- 3. Crecimiento y mejora de las relaciones interpersonales**
  - 3.1 Aprendizaje en las relaciones interpersonales
  - 3.1 Comunicación y tipos de lenguajes
  - 3.2 Comunicación intrapersonal y comunicación interpersonal
  - 3.3 Niveles de comunicación
  - 3.4 Escucha y empatía
  
- 4. Equipos de trabajo**
  - 4.1 Características del equipo
  - 4.2 Procesos que facilitan el trabajo en equipo
  - 4.3 Pertenencia. y cohesión.
  - 4.4 Sinergia
  - 4.5 Ejercicio Final del tema
  
- 5. Bibliografía**
  
- 6. Anexos**

## INTRODUCCIÓN

El ser humano tiende a la expresividad creadora de su potencial y está destinado al logro, y al bienestar cuando logra desarrollar todas sus posibilidades y aprende realmente a Ser. Para alcanzar esta meta, es necesario descubrirse a sí mismo primero. El crecimiento es un proceso y se inicia en una búsqueda universal que al conseguirse produce el estado de Ser que trae fuerza y experiencia, sensibilidad e intensidad en el vivir. El último desafío del hombre es vivir su vida lo más plenamente posible antes de morir, es esforzarse por darle un significado muy especial.

Debemos aprovechar la voluntad, el deseo y la intención, así como la inteligencia, para conocer nuestras posibilidades y limitaciones, para enfrentar con valor el futuro y así arriesgarnos a crear, amar y dejar huella. Entonces podremos transformar lo no deseado, en una situación mejor. Las alternativas de vida están ahí. El camino se inicia con el darse cuenta de la persona como primer paso. Sólo cambiando uno en primera instancia, se da la posibilidad del cambio del otro.

Todo ser humano necesita tener relaciones profundas, significativas y un medio rico en estímulos, pero también necesita momentos de soledad e introspección. El proceso de crecer es un camino que cada individuo tiene que transitar solo, en forma personal, pero sin olvidar que en el trayecto hay otros iguales que nosotros.

Una vez que se está en vías de alcanzar el crecimiento, se inicia en el hombre el interés genuino por servir. Se da cuenta que no está satisfecho con su desarrollo individual y empieza a implementar los mecanismos para facilitarlo en el otro. Este crecimiento abarca todos los ámbitos de la persona, personal laboral, familiar y social. Sólo sirviendo verdaderamente puede empezar el individuo a alinearse con su destino y misión de ser humano.

---

## HERRAMIENTAS GERENCIALES

### 1. Enfoque Humanista de desarrollo constante del individuo

La psicología humanista actual, considera que los aspectos fundamentales para que se de en el individuo una mejora continua son: La autenticidad, la capacidad de respuesta, la libertad y la voluntad.

La naturaleza humana inclina a la persona hacia una mayor congruencia y un funcionamiento realista y esta tendencia forma parte del proceso de todas las cosas vivas. "Es un empeño evidente a expandirse, extenderse, llegar a tener autonomía, desarrollarse, madurar, es la tendencia a expresar y activar todas las capacidades del organismo hasta que dicha activación perfecciones tal organismo o al sí mismo".

Por desarrollo se entiende el ejercicio cotidiano y disciplinado de aquellos aspectos de la personalidad físicos y espirituales que se pretende hacer crecer. Sin ejercitarse convenientemente, nada del interior o del exterior se puede desarrollar. Las herramientas necesarias para lograr esta mejora continua son el auto-conocimiento, la aceptación, .....

#### 1.1 Grandes exponentes del modelo de desarrollo en la psicología humanista

Básicamente revisaremos el pensamiento de tres grandes exponentes de la escuela humanista en lo que se refiere al desarrollo de la persona, o mejora continua: Rogers, Maslow y Frankl.

Rogers, creador de la Psicoterapia centrada en la Persona, establece que el individuo tiene dentro de sí mismo recursos suficientes que pueden ser movilizados, que existe una tendencia actualizante. Que se estamos siempre en evolución y que la motivación está centrada en el corazón del hombre, no afuera. Establece que el ser humano nace con una enorme potencial a desarrollar que tiende hacia la vida, el bienestar, el desarrollo y la trascendencia. Que la autorrealización significa desarrollar este potencial, nuestras capacidades y talentos. Desarrollarlo es nuestra misión y destino.

Abraham Maslow, conocido por muchos por su famosa "Pirámide de Maslow", descubrió que a lo largo de todas las etapas de la vida, hay una poderosa fuerza que impulsa al ser humano hacia delante que lo lleva a convertirse en un ser más pleno. Para Maslow, la persona progresa al ir superando una serie de necesidades ordenadas jerárquicamente de mayor a menor importancia biológica y de menor a mayor importancia psicológica (la pirámide de Maslow). El hombre se realiza cuando sus necesidades prioritarias llegan a ser las de autorrealización (como son la contemplación de la belleza, la búsqueda de la verdad y el encuentro religioso).

Victor Frankl crea la "Logoterapia", a través de su encuentro con lo humano dentro del infierno del campo de concentración Nazi. Su propuesta es "*la libertad última del hombre, es la elección*". En su libro "El hombre en búsqueda de sentido" relata como su mente buscadora e inquieta, le permitió sobrevivir con salud y optimismo a pesar de las privaciones y torturas sufridas rodeado del "sin sentido" cuando la gente se abandonaba y moría.

Para Victor Frankl, el sentido y el significado de las cosas ya está colocado dentro de cada una de ellas. No se trata de inventarlo o imaginarlo, se trata de

---

**"HERRAMIENTAS GERENCIALES"**

---

leerlo y descubrirlo con la mente. Es necesario encontrar el orden y las razones de las cosas que nos suceden. En la mente desarrollada, la luz interior, el entendimiento y el sentido quita o mitiga las confusiones existenciales. Cuando se desborda el sinsentido, brota también más criminalidad y violencia.

Para estos tres importantes autores y para toda la psicología humanista en general, uno de los principios básicos es:

El hombre se halla en situación de ejercer su:

- 1) libertad
- 2) Responsabilidad
- 3) Capacidad de elección
- 4) Voluntad

### **1.2 Proposiciones básicas de una psicología del desarrollo y mejora continua**

1. Las personas conflictuadas no son enfermas, en su gran mayoría son poco desarrolladas y limitadas en la expresión de sus potencialidades básicas: amor, luz, inteligencia, confianza en sí mismo, fuerza y resistencia interior.

2. Siempre que aparece lo negativo (defectos ó síntomas) lo que señala en realidad es la falta de desarrollo de una cualidad determinada. Los defectos no existen ya que son carencias, es cómo los huecos sombras y tinieblas de la noche; son ausencia de luz. En el fondo son meras carencias o déficits de algo. Al presentar una persona un defecto o falla en su conducta sólo muestra algo que le falta.

3. Cuando una persona se queja de sus miedos e inseguridades, lo que manifiesta en realidad es la ausencia del desarrollo de la energía de confianza en sí mismo, asertividad, fuerza o resistencia interior), y no puede emerger esta fuerza interna porque hubo aprendizajes de tipo negativo que lo condicionaron y quedó bloqueado.

4. El sufrimiento o la frustración cuando se dan en dosis asimilables son resortes para el desarrollo de la energía que nos permite ser fuertes, confiados en nosotros mismos y resistentes a la adversidad. No existe ni existirá crecimiento humano que no haya sido precedido por el sufrimiento y la frustración aprovechados de modo constructivo.

5. En el terreno de la luz y el entendimiento, cuando un individuo tiene el defecto de la duda y la confusión, lo que le falta desarrollar es su capacidad de entendimiento. La luz de su ente no ha brillado suficientemente y la falta de luminosidad interior prolifera en sus situaciones personales y las deja absurdas y sin sentido

6) En esta mejora continua tenemos que dejar de culpar a los demás y asumir nuestra responsabilidad de crear nuestra propia vida. La negligencia a convertirnos en una parte que funcione plenamente dentro del todo, sin importar quienes somos dónde estemos, se traducirá en potencial perdido para siempre.

---

**"HERRAMIENTAS GERENCIALES"**

---

7) Valemos en el grado en el que nos estamos realizando constantemente como la persona única que somos en cada momento de nuestra vida. El significado de la vida no se encuentra mirando hacia atrás. La vida es algo más que simplemente nacer, crecer y madurar. Si queremos descubrirlo tendremos que aceptar el reto de realizar cada momento de cada día conforme lo vamos viviendo.

Desde esta perspectiva es posible desarrollar la capacidad de ser feliz, de tener éxito y contribuir a la construcción de un mundo mejor. Desde el punto de vista del desarrollo humano, **Éxito** significa: continua expansión de felicidad y realización de metas valiosas. Tiene muchos aspectos, no sólo el material, intelectual ó laboral. Tener relaciones armoniosas, amigos, familia, salud, son aspectos muy importantes que no se pueden dejar de lado. Los logros deben ser integrales.

### **1.3 La naturaleza del hombre y el conocimiento del Ser**

De acuerdo a la concepción que tiene Rogers del ser humano, éste posee una naturaleza interna innata buena que, si se le permite actuar como principio rector de la vida, se desarrolla saludable, provechosa y felizmente. Además tiene una naturaleza individual única e irrepetible. Si se intenta abatir el núcleo de su naturaleza esencial, la persona enferma.

Esta naturaleza interna no es fuerte ni dominante como en instinto en los animales, es débil, delicada y sutil, fácilmente derrotada por los hábitos, presiones sociales y actitudes erróneas. Aún débil, raramente desaparece en las personas normales e incluso en las enfermas. Cada intento contra la naturaleza de individuo se graba en el inconsciente, cada acto honesto, notable, también; así el resultado final del proceso hace que la persona se desprecie y se repudie a sí misma, o se acepte y valore.

El pensamiento de Abraham Maslow, es que el hombre sólo está sano cuando se autorrealiza creativamente y que todos los humanos tienen este potencial básico, su tarea y reto de vida es desarrollarlo, es decir se encuentra en búsqueda de una mejora continua.

Al describir a una persona "autorrealizada", nos dice que ésta ya no tiene fronteras entre el egoísmo y el altruismo. En el trabajo encuentra diversión: el deber es agradable. Los impulsos se ven más expresados y menos controlados, los controles son menos rígidos, inflexibles y determinados por la ansiedad. Trabaja en colaboración, y sin chocar, hacia los mismos objetivos. Lo que desea y disfruta puede ser al mismo tiempo lo que le conviene. Sus reacciones espontáneas son tan capaces, eficientes y acertadas como si hubieran sido planeados de antemano. Se vuelve fuerte e independiente. Vive realmente el presente.

#### **Conocimiento del Ser.**

Un punto de partida importante para empezar a desarrollarnos es aprender a conocer el Ser. Las teorías de Pearls, creador de la psicología gestalt sobre el Self (El Ser), afirma que toda persona está constituida por muchos diferentes estratos del ego y que debajo de estos estratos se encuentra el verdadero Ser interior. Una forma de entender estos estratos es verlos como una serie de capas que están uno dentro de otro. Los más externos son más superficiales y

---

**"HERRAMIENTAS GERENCIALES"**

---

son vistos por los demás con mayor facilidad, en tanto que los más internos son más privados y espirituales.

Los tres estratos serían (+A) es superficialmente positivo, contiene muchas formas en que la persona se ve a sí misma positivamente y está diseñado para obtener el respeto y aprobación de los demás. El (-B) es el auto-concepto negativo y se oculta a la vista de otras personas; también es inexacto. La mayoría de la gente lo evade y al hacerlo evade el tercero (+C) que es el verdadero centro más interno del self que contiene la fuente de dignidad, humildad y espiritualidad. Más allá de los roles y sentimientos manipuladores

## **2. Mecanismos para el desarrollo continuo en el ser humano**

### **2.1 Auto-conocimiento y Auto-aceptación**

Así, la primera herramienta importante en el proceso de la mejora continua es tener claridad de la propia identidad. De allí la importancia del autoconocimiento. Conocer las partes que componen nuestro yo, sus manifestaciones, necesidades y habilidades, los papeles que se vive en el mundo es indispensable. Conocer por qué y cómo actuamos y sentimos. Mientras más elementos conocemos, que por supuesto no funcionan por separado, sino se entrelazan para apoyarse uno al otro, logramos tener una personalidad fuerte y unificada.

El interesarse realmente en conocernos, abre las puertas para desarrollar nuestros recursos, nuestra responsabilidad y autenticidad.

Conocerse a sí mismo, es por tanto el pasaporte indispensable para llegar a la madurez, la cual de acuerdo a los pensadores del humanismo significa funcionar plenamente, estar creciendo continuamente, no es una meta, sino más bien un proceso y su esencia radica en la decisiones creadoras y responsables.

La segunda herramienta es **La Auto-aceptación**, consiste en admitir y reconocer todas las partes de sí mismo como un hecho, como la forma de ser y sentir, ya que sólo a través de la aceptación se puede transformar lo que es susceptible de ello.

Si la persona se conoce, pero se rechaza, la comunicación consigo misma no es buena. Se vive en un conflicto permanente y destructor.

El segundo paso, es pasar a la auto-aceptación. La aceptación empieza con el propio yo físico, después en estar en contacto con los sentimientos propios, sin negarlos ó evadirlos y el último es perdonarse. El importante lograr la mayor integración de nuestra partes luminosas y oscuras, para poder seguir el proceso de desarrollo.

### **2.2 Responsabilidad y Auto-determinación en el Ser y en el tener**

La palabra responsabilidad nunca ha sido una palabra preferida, ni nos hace sentir muy cómodos; más bien nos remite a pensamientos de obligación y tedio. Sin embargo, si revisamos con cuidado y apertura este concepto es posible que descubramos aspectos que hemos ignorado y que son enriquecedores en el camino de ampliación de nuestro potencial.

---

**“HERRAMIENTAS GERENCIALES”**

---

Se puede renunciar a la responsabilidad de vida dejándola en manos de fuerzas externas como la sociedad, la familia, los amigos o los amantes, o bien, podemos asumirla con el sabor agrídulce de la propia autocreación.

Hablar de responsabilidad es también hablar de responsabilidad **autodeterminación**. La autodeterminación no es un don, es un resultado de un esfuerzo. Viene como la flor después de haberse abonado, sembrado, luchado. El primer paso es tener conciencia de lo que se quiere, y luego determinar la acción sin permitir desvíos. Armados con el valor de volvernos hacia nuestro interior, liberados de la tiranía de lo exterior podemos determinar nuestro camino. Ya no somos títeres que se dejan manipular por poderosas fuerzas externas; nos convertimos nosotros en poderosa fuerza, nos hacemos responsables de nuestra vida y de todo lo que nos rodea, incluso con el planeta. Se trata de hacer valer la ecuánime sentencia gandhiana:

***“Estoy dispuesto a abrir las ventanas de mi casa al soplo de todos los vientos, pero no a que dicho soplo me arranque de mis raíces”.***

Existen dos grandes rubros en relación al crecimiento y la responsabilidad, éstos son Tener y Ser.

**Diferencia entre tener y Ser.**

De acuerdo al pensamiento de Erich Fromm, humanista, investigador social y psicoanalista, el **tener** se refiere a la opresiva carga de ambiciones materiales, deseos de poder etc., el **ser**, postula vitalmente el amor, el placer y la comunión. Ser se refiere a la experiencia y es en principio indescriptible. La característica fundamental de ser es estar activo, no ocupado, sino se refiere a una actividad interior, el uso de nuestras facultades, talento y dones que todos los seres humanos poseemos

En la sociedad actual nos dedicamos a adquirir propiedades y obtener ganancias, rara vez vemos una prueba del modo de existencia de ser y la mayoría considera el modo de tener como el modo más natural de existir, hasta como el único modo aceptable de vida.

Los individuos del tipo de tener se sienten incluso perturbados por las ideas o los pensamientos nuevos, o de las ideas que no pueden definir claramente ya que les causan temor porque no pueden controlarlas. Tener se refiere a las cosas y éstas son fijas y pueden describirse. En la sociedad actual, adquirir, poseer y lucrar son los derechos sagrados e inalienables del individuo.

Muchos grupos e individuos se están desplazando hacia la dirección de ser, que representan una nueva tendencia que trasciende la orientación mayoritaria de tener y que no carecen de importancia histórica. La existencia de esta minoría no hace esperar que se produzca un cambio general de las actitudes de tener a la de ser.

La verdad es que los modos de existencia de tener y ser son potencialidades de la naturaleza humana y que los seres humanos sentimos un deseo inherente y profundamente arraigado de ser. Atender ambas direcciones de una manera equilibrada es lo que nos puede ayudar en el camino del crecimiento y mejora continua.

Del tener y del ser se desprende automáticamente el hacer.

### 2.3 Mi propio liderazgo: metas y objetivos

El cuento de Alicia en el País de las Maravillas tiene mucha enseñanza si lo analizamos a profundidad. Cuando Alicia llega a un cruce de caminos y le pregunta al conejo que siempre estaba con el reloj en la mano, ¿conejo, conejo, para dónde me voy? y el conejo le dice ¿Pues a dónde quieres ir? y Alicia le contesta; "no se, no se", el conejo le dice; entonces escoge cualquier camino. Y muchas veces en la vida es lo que sucede, uno termina en lugares y bajo circunstancias totalmente inesperadas, es decir; que uno no controla las circunstancias sino que las circunstancias lo empiezan a controlar a uno muchas veces por no saber a dónde dirigirnos.

Aquella persona que logre entender el propósito de su vida, tiene una plataforma de despegue, un núcleo de automotivación para el resto de su vida. Normalmente empieza a caminar con un paso más firme que los demás, y da la impresión que sabe lo que está haciendo, es una persona que sabe a dónde va. Esto conlleva el contacto profundo con nuestros paradigmas, valores y la visión en lo que podemos convertirnos.

### 2.4 Autenticidad.

Para llegar a la autoconciencia se necesita Voluntad y se pone en juego la Libertad Cada uno somos singulares e incomparables. Quiénes somos y qué somos, es algo que determinó nuestra herencia, nuestra sociedad, nuestra educación, nuestra familia y amigos. El papel de la autodeterminación tiene un significado: tenemos el derecho a sentir lo que sentimos aunque esos sentimientos sean desaprobados por los demás. Tenemos el derecho de decidir desarrollarnos y de vivir congruentemente con nosotros mismos.

La riqueza de aceptar totalmente al otro, y sin embargo permanecer totalmente yo mismo, sin diluirme, darme, pero conservar y retener mi individualidad, es lo más importante en la autenticidad. Delimitar mi yo, pero no levantar una muralla que me encierre es lo más importante a conseguir. Autenticidad tiene que ver con responsabilidad de nosotros mismos. Se puede medir a través de la congruencia entre **PENSAR, SENTIR Y ACTUAR**, ante la presión social. ¿Qué pienso de esto, que siento y cuáles son las consecuencias de mi actuar?.

### 2.5 Auto-reconocimiento

El auto-reconocimiento de nuestros logros es el elemento imprescindible para el camino de la mejora continua. Sin él, no podemos alcanzar metas, ni avanzar. Las semillas de los logros se encuentran en el auto-reconocimiento de lo alcanzado con anterioridad. Sin valorar los triunfos pasados, las realizaciones alcanzadas, no podemos soñar siquiera en estar en el camino correcto.

Se dice que el desarrollo de nuestra dimensión espiritual pide serios esfuerzos de la voluntad. La evolución natural nos da un 50%, el resto del crecimiento pertenece a la dimensión espiritual y requiere del esfuerzo de la conciencia y la mente. De ahí que necesitamos activar nuestras potencias superiores para avanzar en dirección de la realización y la plenitud de nuestro ser. Estos son un esfuerzo voluntario y continuo.

### 3. Crecimiento y mejora de las relaciones interpersonales

#### 3.1 El aprendizaje en las relaciones interpersonales

Los seres humanos tenemos necesidades que no podemos satisfacer solos, para satisfacer nuestras necesidades, es indispensable establecer relaciones con otros seres humanos, formar grupos. Un grupo es un conjunto de personas que se relacionan de forma directa para alcanzar un objetivo común.

Las instituciones están formadas por grupos y el tipo de relación que se construya dentro de esos grupos es un elemento que juega un papel muy importante para alcanzar la eficiencia y lograr metas. Con esas personas estamos en contacto todo el tiempo y con ellas, es con quienes nos comunicamos constantemente. Construir ambientes de colaboración y armonía es también tarea indispensable para evitar el estrés y llegar a sentir uno de los sentimientos más claros y a la vez profundos en el ser humano: lograr la plenitud.

**Importancia de las diferencias individuales.** Durante la convivencia con los compañeros de trabajo destacan de manera natural las características individuales, la personalidad. Estas diferencias tienen importancia fundamental; gracias a ellas es posible aprender de otras personas y obtener beneficios. Pero para ello, primero hay que aprender a entender al otro e intentar comprender las razones de su actuar. Esto podría tornarnos en personas más perseverantes, tolerantes y orientadas a laborar con una actitud diferente.

La comunicación no siempre es sencilla, muchos elementos subjetivos entran en juego y hay que tener en cuenta los diversos lenguajes que se dan en ella también.

#### 3.2 Comunicación y tipos de lenguaje

En la comunicación existen dos tipos de lenguaje, el verbal y el no verbal. El interlocutor que queda con aproximadamente del 7% al 10% de la información que se le envía. El resto de la información se expresa a través del lenguaje no hablado: actitudes, gestos, entonación volumen de voz, movimiento del cuerpo

#### 3.3 Comunicación intra-personal y comunicación Inter.-personal

A la comunicación con nosotros mismos se le llama **intra-personal** Los seres humanos nos convertimos en interlocutores de nosotros mismos creando un contexto de comunicación que puede ser ágil, fluida y sana, o bien pesada, torpe y enfermiza. Al igual que sucede en la comunicación interpersonal. Si no se tiene una buena comunicación consigo mismo, es decir si no se sabe "quien soy, qué quiero, qué siento, cuáles son mis metas" etc. No se puede establecer una comunicación adecuada con los demás.

<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL</b> Con uno mismo</p>
--

Ya que la comunicación no consiste tan sólo decir algo, sino en influir y ser influido por otros, es decir compartir, dar y recibir y sólo colaborando se producen resultados.

Por otro lado, la **comunicación interpersonal** es la que tiene lugar en forma directa entre dos personas, implica el intercambio de información verbal y no verbal.

<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</b> Con los demás</p>
--

### 3.4 Niveles de comunicación

Existen distintos niveles de comunicación:

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

En cualquier nivel en el que se de la comunicación el saber **escuchar** es fundamental para relacionarse adecuadamente y lograr los resultados que se desean. El correcto manejo de la comunicación debe llevarse a todos los niveles, consigo mismo en primer lugar, y después con los colaboradores directos y con toda persona que figuren en nuestro mapa. Deben revisarse a cada momento si aquello que se quiere decir ha sido comprendido a cabalidad.

### 3.5 Escucha y la empatía

Los defectos y errores al escuchar crean más problemas interpersonales que ningún otro aspecto de la conducta humana. Escuchar es de vital importancia para que las personas se sientan bien.

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

Un escuchar verdadero consiste en hacer un lado los intereses propios para dar al otro el tiempo que requiere.

#### **La Empatía**

Hacer un esfuerzo por ponerse en el interior del otro, mirar a través de sus ojos, sentir sus temores y vivir sus reacciones. Al hacerlo, la persona se siente comprendida y unas cuantas palabras son suficientes: "entiendo". (Ver anexo)

## 4. Equipos de trabajo

### 1.1 Concepto y características del equipo de trabajo

#### 4.1 Concepto de equipo de trabajo

Las instituciones son grupos en los que sus integrantes persiguen un mismo objetivo y se relacionan de manera directa, pero forman un grupo especial ya que sus objetivos de tarea y relación están delimitados y presentan una organización de funciones y responsabilidades de manera formal. La institución donde se labora, se caracteriza por estar integrada por personas que se relacionan directamente para alcanzar un objetivo común. Las instituciones son grupos en los que sus integrantes persiguen un mismo objetivo y se relacionan de manera directa, pero forman un grupo especial ya que sus objetivos de tarea y relación están delimitados y presentan una organización de funciones y responsabilidades de manera formal. La institución donde se labora, se caracteriza por estar integrada por personas que se relacionan directamente para alcanzar un objetivo común.

¿Cual es el objetivo de tarea de tu área?

---

---

---

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

#### Características del equipo de trabajo

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

**LA ESENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO ES LO LOGRAR LOS  
OBJETIVOS POR MEDIO DEL DESARROLLO Y LA SUPERACIÓN  
PERSONAL DE SUS INTEGRANTES**

#### 4.3 Procesos que facilitan el trabajo en equipo

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

**4.4 Pertenencia, Cohesión.**

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

**4.5 Sinergia.**

La sinergia es el efecto multiplicativo de éxito, resultado de la unión de fuerzas y destrezas. Comunicación se refiere a la recepción de los mensajes de la misma manera y con la misma intención con que se transmitieron y por último, la responsabilidad consiste en hacer las tareas asignadas con la convicción individual de reconocer los beneficios de realizar las funciones usando el óptimo de la capacidad que posee y reconociendo los beneficios y la satisfacción de hacerlo de esta forma.

---

**BIBLIOGRAFÍA**

Lafarga Corona, Juan y Gómez del Campo, José: *Desarrollo del potencial Humano, Vol. 1*, Ed. Trillas, México, 1990

Maslow, Abraham: *El hombre autorrealizado*, Ed. Kairós, Barcelona 1972

Erich Fromm, *¿Tener o ser?*, Fondo de cultura económica, México, 1976

Buscaglia, Leo: *El arte de ser persona*. Ed. Diana Mex. 1993

Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*, Buenos Aires, Argentina, Ed. Vergara, 1998.

Satir, Virginia. *En contacto Íntimo*. Arbol Editorial, México 1994.

Stevens, John O. *El darse cuenta*, Ed. Cuatro Vientos. Chile 1971.

Fadiman, James, Frager, Robert: *Teorías de la Personalidad*, Ed. Harla, México 1976.

Waisburd, Gilda: *Creatividad y Transformación, teoría y técnicas*. Ed. Trillas, México, 1996.

---

**ANEXOS**

**TENER**

**SER**

--	--