



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Del 13 al 17 de Agosto de 2007

APUNTES GENERALES

CI - 040

Instructor: Lic. Armando Ramírez Barrera
SERVICIOS DE SALUD PUBLICA DEL DISTRITO FEDERAL

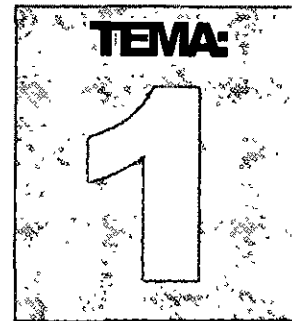
Agosto 2007

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No. 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F.,
APODO Postal M-2285 • Tels: 5521 4021 al 24, 5623.2910 y 5623.2971 • Fax: 5510.0573

CONTENIDO

	PAGINA
1. Introducción.	2
2. Nuestra idiosincrasia y el trabajo en grupo.	6
3. Tipos de grupo y personas.	8
4. Los niveles de madurez personal y organizacional.	14
5. La transición de grupo a equipo.	18
6. Herramientas efectivas para la formación de equipos de trabajo.	22
7. Evaluación y Seguimiento de la capacitación.	29
BIBLIOGRAFIA.	30

**En esta parte de nuestro
programa usted:**



- 🐾 Tendrá una visión del porque y para que este programa.
- 🐾 Comprenderá que el programa no solo va dirigido a su vida laboral sino personal.
- 🐾 Conocerá y participará para el encuadre del curso.
- 🐾 Conocerá el objetivo, metodología, contenido y beneficios del curso.
- 🐾 Se le proporcionarán recomendaciones para sacar el máximo provecho del curso.
- 🐾 Realizará un ejercicio de expectativas



INTRODUCCIÓN

OBJETIVO

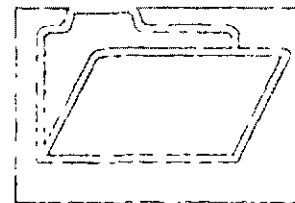
Identificar y practicar los principios para facultar el trabajo en equipo a través de instrumentos que nos permitan el desarrollo de nuestros grupos de colaboradores.

METODOLOGÍA

Conferencias interactivas y talleres de trabajo con un enfoque práctico y aplicativo, el curso es 75% práctico y 25% teórico en el cual los participantes diseñan proyectos de casos concretos orientados a sus áreas de trabajo.

BENEFICIOS

- Sensibilización hacia el trabajo en equipo.
- Identificar barreras que obstaculizan el trabajo en equipo en la organización.
- Práctica de clínica de grupos.
- Acompañamiento de la transición del trabajo en grupo al trabajo en equipo.
- Establecimiento de objetivos hacia la integración de grupos.
- Distinguir e interpretar el trabajo grupal.



- ☛ Lo que escuche, reflexiónelo dos veces antes de descartarlo o aceptarlo.
- ☛ Mantenga un deseo profundo, casi impulsivo por conocer.
- ☛ Anote los datos curiosos, y los que le llamen la atención, todo aquello que desee aprender, repítalo constantemente; dicen los orientales que se necesitan de 21 días para crear un hábito.
- ☛ Tenga siempre presente que la información y el conocimiento aplicado es poder.
- ☛ Recuerde siempre que el aprendizaje y la enseñanza son indispensables para el desarrollo.

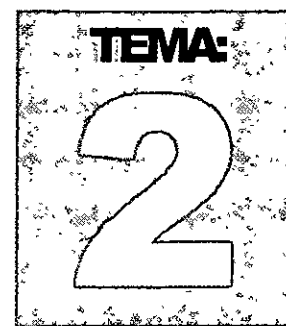
1. ¿Qué es lo mejor que puedo obtener de este curso?

2. ¿Qué es lo peor que puedo obtener de este curso?

3. ¿Qué estoy dispuesto a dar?

4. ¿Qué espero del instructor?

**En esta parte de nuestro programa
usted:**



- ☛ Analizará las ventajas y desventajas de nuestra idiosincrasia en relación al trabajo en grupo.
- ☛ Revalorización del trabajo en grupo.
- ☛ Participará en ejercicios para diagnosticar el trabajo en equipo.
- ☛ Distinguirá las ventajas de trabajar en equipo.



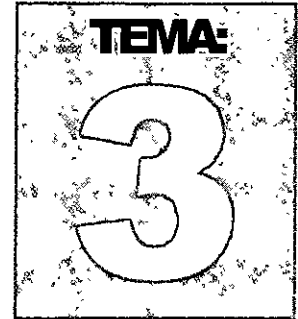
NUESTRA IDIOSINCRASIA Y EL TRABAJO EM GRUPO

EJERCICIO

La idiosincrasia de un pueblo o de una sociedad es la forma de ser de cada sociedad (sus costumbres, actitudes, sus hábitos etc.) que los hace diferenciarse de otra sociedad

Escriba por favor características positivas y negativas de los mexicanos, que nos hace distinguirnos de otra sociedades:

+	-



**En esta parte de nuestro programa
usted:**

- Distinguirá diferentes tipos de grupo.
- Estudiará el concepto de personalidad en relación a la integración de grupos de trabajo.
- Analizará las actitudes de las personas en las naciones prosperas y como esto impacta en su relación con el entorno.



TIPOS DE GRUPO Y PERSONAS

EL GRUPO:

El grupo es inherente al ser humano, desde el nacimiento de una persona depende de un grupo, llámese familia, clan, institución, gen, tribu, etc.

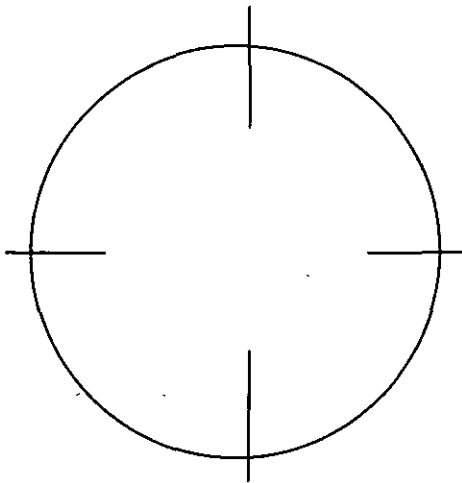
Inclusive numerosos experimentos demuestran que sujetos aislados por periodos mayores de 30 días (sin ningún contacto humano) empiezan a manifestar ciertas conductas "anormales"; de interacción que se manifiestan en la expresión verbal, el miedo al contacto físico, alteraciones nerviosas, entre otros.

Como puede usted observar todo a nuestro alrededor esta lleno de grupos, quien construye la silla donde estamos sentados, el pizarrón, la ropa que portamos, en todos lados esta el grupo.

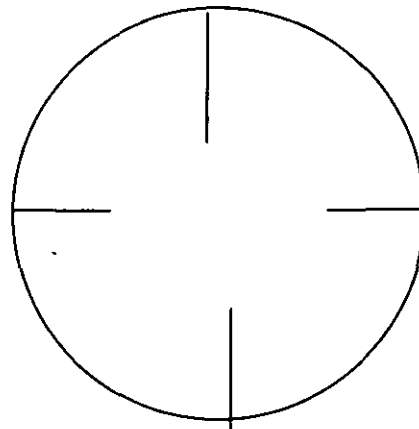
El grupo además es una fuerza tan poderosa que pocas veces dimensionamos lo que puede lograr; lamentablemente, uno de los problemas más graves de nuestras organizaciones, es la integración de nuestro personal; tenemos una mentalidad individualista, en ocasiones dependiente, pero difícilmente interdependiente, es decir, de apoyo a nuestros compañeros del mismo u otro departamento.

A continuación realizaremos un ejercicio para ejemplificar el principio de la Cohesión:

Ejercicio.



1er. Ejercicio



2do. Ejercicio

Como usted vivió en el ejercicio el principio para trabajar en grupo es tener un objetivo un propósito que sea capaz de unirnos en pos de algo, de trabajar juntos no en conjunto simplemente agrupados, de asumir el cúmulo de energías puestas al servicio de algo, a esto se le denomina sinergia grupal.

Los objetivos no solo son importantes en el grupo sino en la persona de cada uno de nosotros, porque nos permite tener un rumbo, por ejemplo:

Lo importante aquí es :

¿Cómo llegar a formar Equipos de trabajo Sinérgicos?

Reflexione este cuento por favor:

Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias. El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? ¡Hacía demasiado ruido! Y además se pasaba el tiempo golpeando.

El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo, dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.

Ante el ataque el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo, a condición que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente la tosca madera inicial se convirtió en un lindo mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo:

“ Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos ” La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto. Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.

Si usted está en su trabajo o en casa, deténgase por un momento y piense en las personas que le rodean, ¿Buscamos a menudo sus talentos? Y todavía más ¿Se los decimos? Creo firmemente que el primer principio para trabajar en equipo es encontrar las fortalezas de quienes nos rodean y no concentrarnos en sus defectos, es muy probable que este pequeño relato que obtuve del libro "Lo Positivo y lo Negativo" nos deje alguna enseñanza y nos ayude a reflexionar.

¿Que fortalezas tiene nuestra organización? Y ¿qué debilidades?

ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS POR SU TAMAÑO

- Un grupo implica por lo menos 3 personas.
- De 3 a 5 personas se habla de grupos pequeños, generalmente no estructurados, y en los que las actividades frecuentemente son espontáneas e informales, por ejemplo del tipo "conversación".
- De 6 a 13 personas, existe una constitución de grupos pequeños, provistos generalmente de un objetivo y que permiten a los participantes relaciones explícitas entre ellos y percepciones recíprocas; están total o parcialmente consagradas a la reunión-discusión.
- De 14 a 24 personas, nos encontramos con los grupos extendidos tales como las comisiones de trabajo, los grupos pedagógicos que practican los métodos activos; son difíciles de conducir, por su tendencia a la subdivisión.
- De 25 a 50 personas, se encuentra uno en presencia de grupos amplios, que generalmente pretenden la transmisión de los conocimientos (clases escolares), la negociación social (convenciones colectivas, acuerdos de empresa), la información recíproca.
- Más allá de 50 personas, se trata de asamblea, que necesitan una estructura permanente (Oficinas, Comisiones) y el empleo de procedimientos determinados por una reglamentación interior.

¿EN QUE SE DIFERENCIA UN GRUPO DE UN EQUIPO?

El diccionario Salvat define a GRUPOS:

1. Seres o cosas que forman un conjunto.
2. Conjunto de figuras pintadas o esculpidas.
3. Unidad militar, generalmente mandada por un comandante.
4. Columna de la tabla periódica de los elementos.
5. Estructura algebraica determinada en un conjunto por una ley de composición interna asociativa para todos los elementos del conjunto, respecto de la cual existe elemento neutro y todo elemento tiene un simétrico.
6. Grupo de los Cinco. El formado por Rimski-Korsakov, César Cui, Mussorgsky, Borodin y Balakirev, creadores del nacionalismo musical ruso.
7. Grupo de presión. Organización o entidad de tipo social que influye sobre el poder político y trata de beneficiar determinados intereses privados.
8. Grupo de trabajo. Equipo formado en una escuela, o una clase, para realizar en común una tarea.
9. Grupo electrógeno. Conjunto formado por un generador eléctrico accionado por un motor.

10 . Grupo funcional. Cada uno de los radicales (hidroxilo, carbonilo, carboxilo, etc.) que sustituyen a los átomos de hidrógeno de la cadena de un compuesto orgánico dando lugar a compuestos de propiedades específicas (alcohol, aldehído o cetona, ácido, etc.).

11. Grupo local. Agrupación de galaxias a la que pertenecen la Vía Láctea, la de Andrómeda, la del Triángulo y otras menores, que se extienden por el espacio con una extensión del orden de mil parsecs.

12. Grupo parlamentario. Conjunto de representantes de un partido político que pertenecen a una cámara parlamentaria.

13. Grupo sanguíneo. Cada uno de los tipos en que se ha clasificado la sangre en relación con los antígenos, especialmente hematíes, presentes en sus células.

EQUIPO M.

1. Acción y efecto de equipar.
2. Grupo de operarios organizado para un determinado fin o servicio.
3. Cada uno de los grupos que toman parte en una competición deportiva.
4. Conjunto de ropas y otras cosas de uso particular de uno.
5. Conjunto de utensilios, aparatos, etc., para un trabajo, deporte, etc.

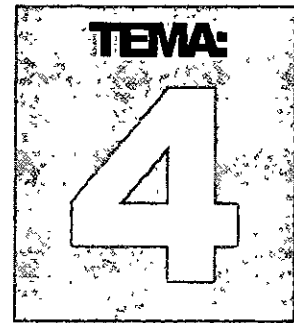
EN LAS ORGANIZACIONES UN EQUIPO SE DISTINGUE POR:

- Amor por la camiseta
- Conciencia de Participación activa
- Liderazgo respetuoso y eficiente
- Integración Interdependiente.
- Sinergia.
- Papeles que se distinguen y conocidos por todos.
- Visualización de la Tarea.
- Planeación de las actividades.
- Satisfacción por estar en el equipo.

Uno de los estudios más sólidos referentes a los grupos humanos es el realizado por el francés Didier Anzieu, quien ha distinguido las 5 categorías fundamentales de los grupos humanos como sigue:

CUADRO I. *Clasificación de los grupos humanos.*

	Estructuración (grado de organización interna y diferenciación de funciones)	Duración	Número de individuos	Relaciones entre individuos	Efecto de las creencias y las normas	Conciencia de fines	Acciones comunes
Muchedumbre	Muy débil	Algunos minutos a algunos días	Grande	Contagio de las emociones	Irrupción de creencias latentes	Débil	Apatía o acciones paroxísticas
Pandilla	Débil	Algunas horas a algunos meses	Pequeño	Búsqueda de lo parecido	Refuerzo	Media	Espontáneas pero poco importantes para el grupo
Agrupación	Media	Varias semanas a varios meses	Pequeño medio o grande	Relaciones humanas superficiales	Mantenimiento	Débil a media	Resistencia pasiva o acciones limitadas
Grupo primario o pequeño	Elevada	Tres días a diez años	Pequeño	Relaciones humanas ricas	Cambio	Elevada	Importantes espontáneas incluso innovadoras
Grupo secundario u organización	Muy elevada	Varios meses a varios decenios	Medio o grandes	Relaciones funcionales	Inducción por presión	Débil a elevada	Importantes habituales y planificadas



En esta parte de nuestro programa usted:

- Identificará y distinguirá diferentes grados de madurez.
- Valorará el nivel de madurez interdependiente.
- Comprenderá que para formar un equipo de trabajo se requiere de algo más que disponibilidad.
- Analizará una película sobre el grupo.

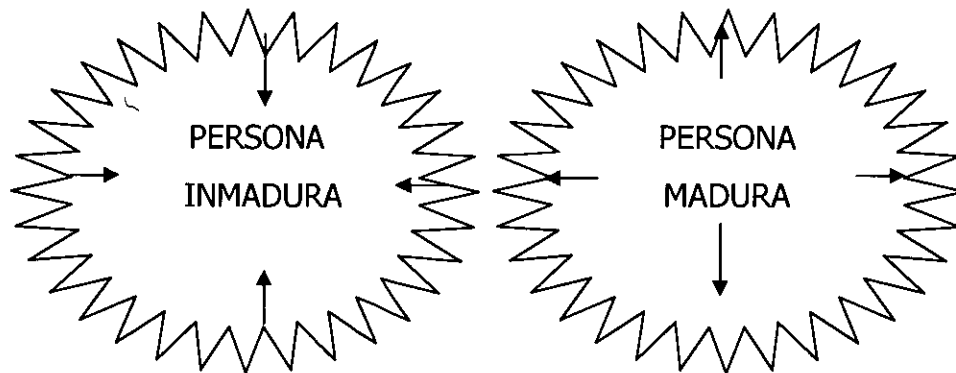


LOS NIVELES DE MADUREZ PERSONAL Y ORGANIZACIONAL.

Para la colaboración no basta tener la disposición y decir -¡SI, trabajemos juntos!-; las palabras se las lleva el viento, es necesario una buena dosis de disposición y estar conciente de que el objetivo se antepone a mis intereses personales.

Para conocer el objetivo son necesarios dos elementos indispensables:

Para favorecer las dinámicas grupales positivas y alentadoras es requisito indispensable que los integrantes del equipo sean personas maduras, ejemplo:



REFLEXIONE LO SIGUIENTE

UN CONTRATO DE RELACIÓN

Necesito en ocasiones una relación íntima con otra persona, para estar feliz y contento.

Yo soy quien soy, y cambiaré lo que soy de la mejor manera que yo considere.

Si yo cambio de la manera que tu pienses que debo cambiar estaré resentido conmigo mismo y contigo también.

No quiero ser el miembro dominante en nuestra relación.

No quiero ser dominado por ti. No necesito tu crítica.

Cuando pienses que necesito saber, dime como te sientes; déjame determinar mi responsabilidad con tus sentimientos.

Trataré de decirte honestamente lo que siento al ir conociendo mis verdaderos sentimientos.

Trataré activamente de responder a lo que yo te oiga decir; de oír tus sentimientos, tus deseos y tus necesidades.



Trataré de establecer mis límites cuando no pueda responder totalmente a tus expectativas...y trataré de hacerlos sin sentirme culpable.

Trataré de ser tan compasivo como pueda cuando tú estés adolorido.

Trataré de evitar hacer por ti lo que puedas hacer por ti mismo, excepto cuando a ambos nos dé placer.

Seré tan abierto como pueda y me arriesgaré a revelar mi yo real. Necesito que detengas esa revelación arriesgada con manos gentiles. Te doy esto como un compromiso libremente.

Recibiendo el tuyo.

TENEMOS UN CONTRATO

Jack V. Crawford

LAS PALABRAS MÁS IMPORTANTES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Las seis palabras más importantes

DEBO ADMITIR QUE COMETÍ UN ERROR

Las cinco palabras más importantes

USTED HIZO UN BUEN TRABAJO

Las cuatro palabras más importantes.

¿CUÁL ES SU OPINIÓN?

Las tres palabras más importantes.

¿PODRÍA POR FAVOR?

Las dos palabras más importantes.

MUCHAS GRACIAS

La palabra más importante.

NOSOTROS

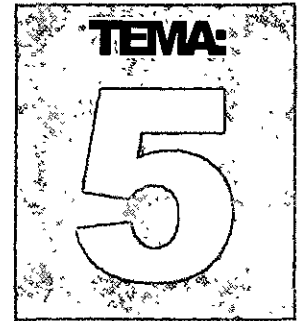
La palabra menos importante.

YO

LAS CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO

- Agrupación
- Integración
- Organización
- Líder identificado y reconocido
- Grado de establecer acuerdos
 - Misión
 - Metas Claras
 - Iniciativa creativa
- Solución de Problemas

¿Puede usted agregar cuales actitudes, habilidades y/o conductas son deseables para el trabajo en grupo en embalajes la continental?



En esta parte de nuestro programa usted:

- ☛ Comprenderá el proceso de conjunto de personas a grupo de personas.
- ☛ Comprenderá el proceso de grupo de personas a equipo de personas.
- ☛ Identificará las barreras del trabajo grupal.
- ☛ Participará en una clínica de grupo estructurada en donde usted podrá vivir lo que es el trabajo en equipo.



LA TRANSICION DE GRUPO A EQUIPO



Si quiero un año de prosperidad cultivo arroz.

Si quiero diez años de prosperidad cultivo árboles.

Si quiero cien años de prosperidad cultivo personas.

PROVERBIO CHINO

Se ha preguntado usted

**¿Por qué para las organizaciones el trabajo en equipo es difícil? Y más aun
¿proponerlo?**

EN OCASIONES SE DEBE A:

- ✓ Empleados inexpertos.
- ✓ Carencia de programas de capacitación.
- ✓ Actitudes negativas.
- ✓ Deferentes percepciones entre directivos y colaboradores.
- ✓ Carencia de la filosofía.
- ✓ Entre otras pero en realidad mucho de debe a :

¿POR QUÉ LA GENTE NO CAMBIA?

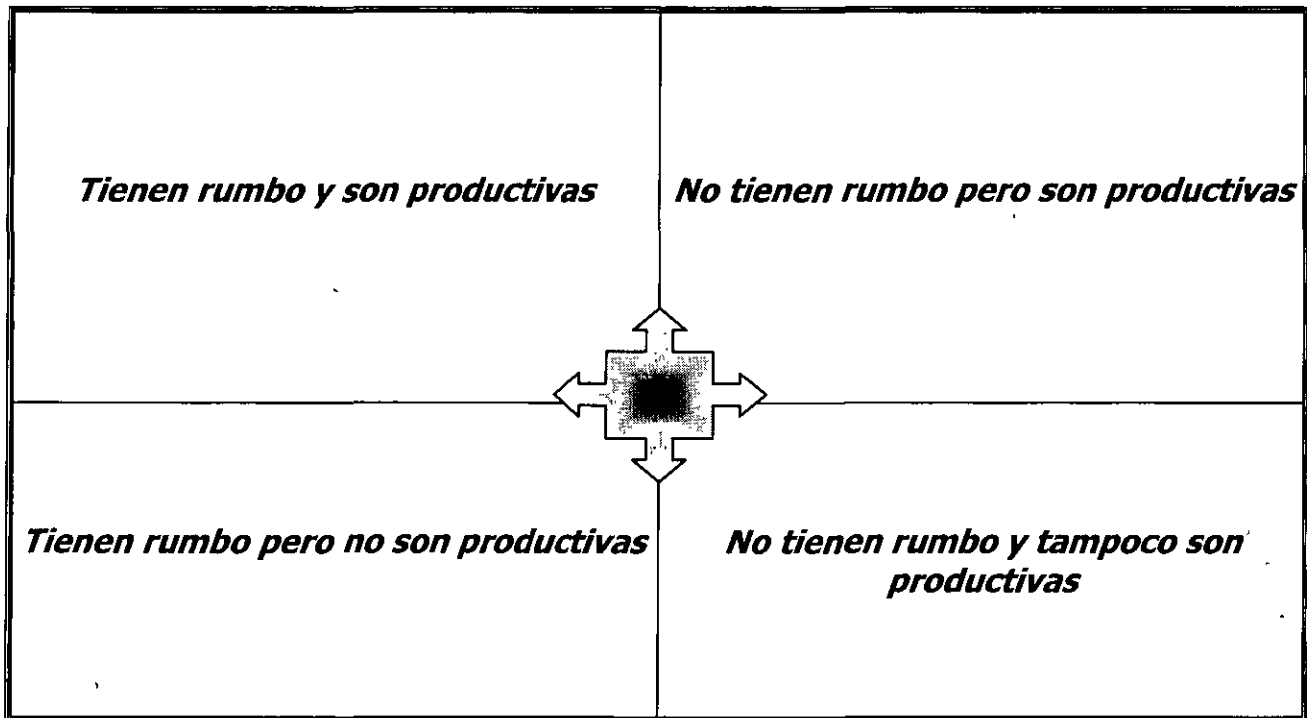
POR:

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 1. IGNORANCIA | > <i>NO SE</i> |
| 2. INCAPACIDAD | > <i>NO PUEDO</i> |
| 3. APATÍA | > <i>NO QUIERO</i> |
| 4. DESCONFIANZA | > <i>NO SIRVE</i> |
| 5. MIEDO | > <i>NO ME ATREVO</i> |
| 6. DEPENDENCIA | > <i>NO ME DEJAN</i> |
| 7. CONFORMISMO | > <i>QUE MAS DA</i> |

PARA ESTABLECER UN PROCESO DE CAMBIO ES RECOMENDABLE.

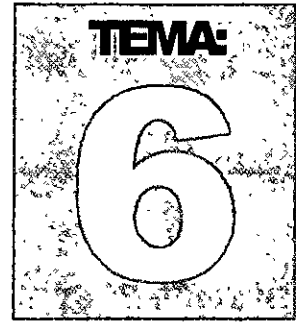
- Contraer un compromiso integral con el proceso o problema en cuestión.
- Correr riesgos.
- Esperar revolcones y aprender de ellos.
- No dar la espalda a los problemas.
- Observar siempre hacia el horizonte.
- Prever lo que se aproxima y moverse antes de que llegue.
- No hacer frente a los problemas por sí solo.



Tipos de Organizaciones

Mi organización se encuentra en el cuadrante: _____

Las Razones son:



En esta parte de nuestro programa usted:

- Se le proporcionarán herramientas para el desarrollo y la practica grupal.
- Establecerá objetivos a corto, mediano y largo plazo en relación a la formación de equipos de trabajo.
- Análisis de oportunidades a través del trabajo en grupo.



HERRAMIENTAS EFECTIVAS PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.

NAVIO AVERIADO

Imagine un navío cruzando el océano, con un cargamento de oro a bordo, un barco potente, capaz de enfrentarse a las tormentas navegando a todo vapor. Realiza un viaje de gran importancia, rodeado de todas las precauciones.

Un día el motor sufre una avería. Inmediatamente el comandante llama al **técnico** del puerto más cercano, quien trabaja durante una semana **sin obtener resultados**.

Llaman entonces al **mejor ingeniero naval** del país más próximo, quien trabaja en el motor tres días completos, sin descanso, y tampoco obtiene nada. El **barco continúa averiado**.

La empresa de navegación llama entonces al mejor **especialista** del mundo en este tipo de motores. El especialista llega, observa detenidamente el cuarto de máquinas, escucha el ruido del vapor, examina la instalación de los tubos, abre su caja de herramientas, saca un pequeño martillo, da un golpe en una válvula roja que estaba un poco suelta y guarda el martillo en la caja. Ordena encender los motores y **todo funciona** con normalidad,

Llegan las facturas a las oficinas de la empresa de navegación:

POR UNA SEMANA DE TRABAJO

TÉCNICO COBRA : **\$7,000.00**
\$1,000 X DÍA

POR TRES DÍAS DE TRABAJO

INGENIERO NAVAL **\$9,000.00**
\$300 X DÍA

POR EL SERVICIO

ESPECIALISTA **\$10,000.00**

- ¿Cómo es posible que cobra \$10,000 por un minuto de trabajo, y un sólo golpe de martillo? - se pregunta la empresa.

Consultando al respecto, el especialista envía el siguiente detalle de gastos:

- POR DAR UN GOLPE DE MARTILLO	\$1 PESO
- POR SABER DONDE GOLPEAR	\$9,999 PESOS

¿Y ESTO QUE TIENE QUE VER CON EL TRABAJO EN EQUIPO?
Veamos la siguiente película:

Uno de los problemas más graves de nuestras organizaciones es la integración de nuestro personal; tenemos una mentalidad individualista, por ejemplo en los deportes: somos excelentes en box, caminata, clavados, etc. todos ellos deportes individuales, pero en deportes de conjunto dejamos mucho de que hablar.

Algunas de las herramientas más prácticas para el desarrollo del trabajo en equipo es la de los 6 sombreros para pensar de Edward de Bono

¿quién es Edward de Bono?

¿Por qué su metodología es importante para el desarrollo del trabajo en equipo?

HERRAMIENTA PRÁCTICA

6 SOMBREROS PARA PENSAR

El método de los 6 sombreros ha sido ampliamente aceptado, porque es simple, práctico y funciona. En realidad cambia la manera de pensar en las reuniones y otros lugares en vez de discutir hace posible que la gente converse de manera constructiva.

COMO FUNCIONA

Hay seis sombreros imaginarios y cada uno tiene un color diferente.

En cualquier momento un pensador puede elegir un sombrero para ponerse o puede pedírsele que se coloque uno o que se quite el que tiene puesto.

Todas las personas que participan en una reunión pueden usar un sombrero de un color determinado por unos momentos.

Los sombreros hacen que los participantes intervengan con un mismo tipo de actitud mental.

El método podría parecer sumamente simple y hasta infantil pero funciona. Y lo hace porque establece las reglas del juego y entonces se les puede pedir a las personas que participan de él.

SIGNIFICADO DE CADA SOMBRERO

SOMBRERO BLANCO:

Analítico, objetivo de datos y de información.

SOMBRERO ROJO:

Apreciación de los sentimientos, intuitivo, y sensibilidad.

SOMBRERO NEGRO:

Negativo lógico, razonamiento y prudencia.

SOMBRERO AMARILLO

Positivo, lógico, factibilidad y beneficios.

SOMBRERO VERDE:

Ideas nuevas y pensamiento creativo.

SOMBRERO AZUL:

Control del proceso de pensamiento.

Por favor atienda a las indicaciones del instructor para ejemplificar la técnica.

**CUALIDADES
QUE FACILITAN EL CAMBIO**

- Pasar de la dependencia a la independencia y de la independencia a la interdependencia.
- Ser proactivo
- Tener claro mi objetivo de cambio.
- Buscar alternativas
- No darle importancia al pensamiento pesimista
- Ser flexible con uno mismo
- Estar motivados y rodeados por gente positiva
- Responsabilizarse del cambio sin esperar que otros nos presionen.
- No culpar a nadie.
- No prejuizar.
- Mantener la mentalidad interdependiente.
- Analizar los pros y los contras del cambio.
- Visualizar los cambios.
- Manejo de herramientas asertivas.
- Persistir

¿Usted cree que se necesita estar motivado para trabajar en grupo?

**Evaluación de motivación así
mismo los Demás**

**Escoja para cada pregunta, la respuesta que
mejor exprese su manera de pensar.**

**1. ¿Qué está haciendo para mejorar su
estado físico?**

- ___ a) Hago ejercicio con regularidad.
- ___ b) Hago dieta.
- ___ c) Estoy bien de salud.
- ___ d) Tomo vitaminas, hago ejercicio y me
Mantengo bajo peso; controlo mi
presión arterial.

2. Qué está haciendo para mejorarse así mismo?

- a) Estoy aprendiendo otro idioma, una nueva habilidad.
- b) Estudié lo suficiente como para que me dure toda la vida.
No puedo utilizar todos los conocimientos que tengo actualmente.
- c) Prefiero practicar mis pasatiempos.
- d) Tengo muy poco tiempo para hacer otras cosas; leo libros profesionales.

3. ¿Cuáles son sus relaciones con la comunidad y con organizaciones no relacionadas con el trabajo?

- a) No soy sociable, serlo no es interesante.
- b) Soy miembro de varios grupos de actividad.
- c) He iniciado activamente alguna organización o movimiento.
- d) Yo voto y voy a la iglesia.
Pertenezco a un club pero dejo la política y la participación activa o la discusión de decisiones sociales a los demás.

4. Un compañero bajo su supervisión realizó un trabajo mediocre. Usted tiene que escoger entre varios métodos para conseguir un mejor desempeño suyo la próxima vez. ¿Cuál sería su método más probable?

- a) Hago saber cuantos errores se cometieron.
- b) No menciono los errores para nada.
- c) Discuto las razones por las cuales se cometieron los errores.
- d) Digo: "Usted no tenía claras las instrucciones".

5. Usted solicita a su personal pensar la forma de mejorar las ventas y presentar las ideas en la próxima reunión. No se propone ninguna idea nueva ¿Cuál es su reacción más probable?

- a) Mis instrucciones no fueron claras.
No escucharon bien.
- b) Es mi culpa. Tendré que volver a solicitarlo más detalladamente para animarlos realmente.
- c) Mi personal no es lo suficientemente creativo.
- d) Discutiré casos de otros vendedores, hablaré sobre sus dificultades al principio y sobre la forma en que finalmente tuvieron éxito.

PUNTAJE DE INTERPRETACIÓN

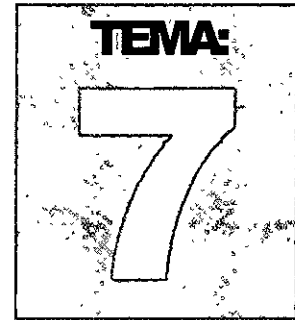
1.	a)= 4	2.	a)= 4	3.	a)= 1	4.	a)= 3	5.	a)= 1
	b)= 2		b)= 1		b)= 2		b)= 4		b)= 3
	c)= 1		c)= 2		c)= 4		c)= 3		c)= 2
	d)= 4		d)= 3		d)= 3		d)= 4		d)= 4

Calcule su puntaje de acuerdo con los valores anteriores:

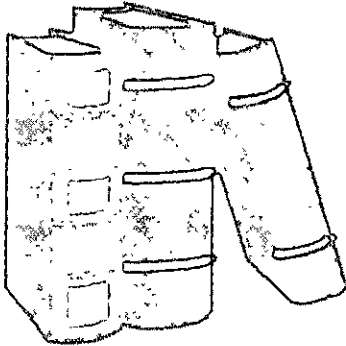
- Un puntaje de 15 a 20 es bueno. Muestra que considera a su personal competente, sabe como motivarlos.
- Un puntaje de 10 a 14 representa a un Gerente que censura a sus colaboradores con demasiada facilidad.
- Un puntaje de 5 a 9 representa a un Gerente que fácilmente queda satisfecho con el "status quo". No se exige la necesidad de mejorar.

**En esta parte de nuestro programa
usted:**

- ☛ Evaluará el curso.
- ☛ Dispondrá de material anexo.
- ☛ Tendrá material bibliográfico (libros y paginas de interés)



EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN



Bibliografía

Blanchard, Kent **EMPOWEMENT**
Edit. Norma 1998

Covey, Stephen **7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA** Edit, Paidós 2002

Rodríguez, Mauro **PSICOLOGIA DEL MEXICANO**
Edit. McGraw Hill 1999

Rodríguez, Mauro **ASERTIVIDAD PARA NEGOCIAR**
Edit. McGraw Hill 2000

Carnegie, D.; **COMO GANAR AMIGOS**
Edit. Hermes 1997

Rodríguez, M. ;
LOS VALORES CLAVE DE LA EXCELENCIA EDUCACIONAL Y EMPRESARIAL
Edit. McGraw Hill 2003

Sallenave, P.; **LA GERENCIA INTEGRAL**
Edit. Hermes. 2002

Acevedo, Alejandro; **APRENDER JUGANDO 1**
Edit. Limusa. 1995

De Bono Edward; **EL PENSAMIENTO LATERAL**
Edit. Paidós.

Schwartz, David; **PENSAR EN GRANDE**
CURSO: Dinámica de Grupos. 1994

Blanchard; **EMPOWERMENT**
Edit. Norma

Cornejo, M.; **LIDERAZGO TRANSFORMADOR**
Edit. Colegio de Graduados.

Rowan Gibson **REPENSANDO EL FUTURO**
Edit. Norma