

PROGRAMA FSE - EOI

**HABILIDADES DIRECTIVAS
EMPRESARIALES PARA TITULADOS
SUPERIORES EN PARO**

METODOLOGIAS PARA DIRECTIVOS

SINTESIS

ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL

M A D R I D

1996

ÍNDICE

| | <i>pág.</i> |
|---|-------------|
| 1. Antecedentes. | 3 |
| 2. Objetivos del Programa. | 4 |
| 3. Desarrollo del Programa. | 6 |
| 4. Metodología. | 7 |
| 5. Unidades temáticas. | 9 |
| 6. Recomendaciones para el desarrollo del curso y creación de la comunidad de aprendizaje..... | 10 |
| 7. Síntesis de las unidades temáticas | 12 |

1. ANTECEDENTES.

En los últimos años, como consecuencia de la globalización de los mercados, y la internacionalización de las economías, las empresas españolas se enfrentan al reto de la competitividad como garantía de subsistencia y éxito futuro.

Sin embargo, sus esfuerzos iniciales se enfrentan a inconvenientes numerosos y de muy diversa índole, así, meramente a título de ejemplo, se pueden citar los siguientes:

- 1) La carencia de personas que trabajan dentro de la empresa con habilidades empresariales básicas.
- 2) La resistencia de estas personas a participar en los procesos de cambio, ante la incertidumbre de su futuro profesional que origina la carencia de los conocimientos imprescindibles en el mundo de la empresa.
- 3) El incremento del desempleo y del subempleo que se produce como consecuencia de la falta de adecuación entre las características de los trabajadores y directivos demandados y los ofrecidos en el mercado de trabajo.

2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

Son de dos tipos, tal como se indica a continuación:

A) Objetivos actitudinales:

- Sensibilizar a los participantes para que comprendan la necesidad de su integración en los procesos de reciclaje profesional en los que tengan que participar.
- Motivar a los participantes para que desarrollen, y sepan mantener a lo largo del tiempo, una actitud positiva que les permita aportar sus ideas y su entusiasmo cada día.
- Desarrollar en los participantes el deseo de mejora, tanto en el aspecto individual como profesional, e inculcarles la idea de su responsabilidad personal e inexcusable en dicho proceso de mejora.
- Destacar que en todo momento, el comportamiento personal de cada individuo, debe ser irreprochable desde un punto de vista ético.

B) Objetivos aptitudinales:

- Desarrollar las habilidades de los participantes para comunicarse, no sólo de tipo oral sino también escrito, con realización de numerosos ejercicios prácticos. Ello debe servir, tanto para que sea eficaz la comunicación interna en la organización, como para la que ésta mantenga con el exterior.

- Enseñar a los participantes las bases de las relaciones con clientes internos y externos, para que puedan actuar con confianza y sin errores, de modo que estos conocimientos sean el pilar de su desarrollo futuro.
- Introducir a los participantes en las técnicas de establecimiento y simplificación de procesos administrativos, para que sean capaces de implantarlos en unos casos y de criticarlos con afán de mejora, en otros.
- Desarrollar la capacidad de los participantes de trabajar en equipo, adoptando el papel que le corresponda a cada uno dentro de su grupo de trabajo, a fin de contribuir desde ese papel a la mejora del funcionamiento del conjunto de la empresa.
- Habituarse a los participantes a trabajar eficazmente bajo la presión de un entorno cambiante, que es consecuencia del desarrollo económico, del ritmo de éste, y de las nuevas exigencias que plantea a cualquier organización que quiera mantenerse activa en esa situación de crecimiento.
- Enseñar a los participantes que tengan responsabilidades personales de mando sobre equipos humanos, sean éstos del tamaño que sean, a desempeñar las funciones típicas del líder del grupo, dándoles a conocer las herramientas directivas que les serán de utilidad y familiarizándoles con el manejo de las mismas.

3. DESARROLLO DEL PROGRAMA.

En base a los objetivos previstos y con el fin de elaborar un programa totalmente ajustado a la realidad y necesidades de los participantes, se ha partido de las recomendaciones de los estudios realizados acerca de las necesidades de formación de las distintas Comunidades Autónomas del país, logrando configurar un *Perfil del Directivo Eficaz* y las áreas de interés para el *Desarrollo de sus Habilidades*.

El programa, por tanto, contempla el desarrollo de 14 temas básicos para la consecución de los resultados esperados, cuyos contenidos se especifican a continuación. Está diseñado para ejecutarse en 300 horas ajustables en función del nivel de los participantes.

Las unidades han sido elaboradas teniendo en cuenta las características particulares del entorno en que se desarrolla actualmente la actividad empresarial y los retos actuales y futuros, que demandan cambios permanentes, no solo de tipo tecnológico o de recursos materiales, sino en la propia cultura de la organización.

4. METODOLOGÍA.

El desarrollo del programa está concebido dentro de una metodología eminentemente activa, práctica y participativa en base a la aplicación y resolución de ejercicios y casos prácticos de la propia realidad actual.

El sistema de enseñanza-aprendizaje asumido es un sistema *"andragógico"* basado en el modelo vivencial de aprendizaje de David Kölb, por lo que se contemplan en este programa, en forma equilibrada, *"experiencias concretas, reflexiones y observaciones de grupo, teorías y conceptualizaciones, y aplicaciones prácticas"*.

Este aspecto metodológico implica una actitud diferente tanto del profesor como de los participantes, y requiere una predisposición positiva y abierta a todos los acontecimientos que se sucedan a lo largo del curso. En esta metodología se pierde el concepto tradicional del profesor "dador de conocimientos" y aparece el concepto del facilitador, animador. Por lo tanto todos los involucrados en el proceso de formación son corresponsables de su éxito o fracaso.

La participación es un requisito indispensable de esta metodología. Los participantes de observadores disciplinados y atentos, se convierten en los actores o protagonistas fundamentales del proceso. No nos olvidemos que el aprendizaje es de tipo comunitario.

La libertad de actuación y participación está sustentada sobre la base del respeto absoluto a las ideas, criterios, sentimientos y divergencias de todos los miembros de este proceso.

Un programa de formación no tendrá significado alguno si éste no está orientado en todo momento a encontrar aplicaciones prácticas en la actividad laboral. El espíritu de esta metodología se refleja en el documento *DIMENSIONES DEL CURSO*.

5. UNIDADES TEMÁTICAS

- * **La empresa a las puertas del año 2000.**
- * **Funciones directivas básicas.**
- * **Habilidades de un directivo.**
- * **La problemática de la comunicación.**
- * **Aspectos motivacionales en las empresas.**
- * **Liderazgo empresarial.**
- * **Integración y manejo de equipos de trabajo.**
- * **Gestión del tiempo.**
- * **Delegación.**
- * **Toma de decisiones.**
- * **Manejo de conflictos y negociación.**
- * **Dirección de reuniones.**
- * **Técnicas de entrevistas.**
- * **Creatividad.**

5

6. RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO DEL CURSO.

El desarrollo y metodología del curso, está diseñado de tal manera que su realización implica un seguimiento ordenado de las secuencias de cada unidad temática.

El manual del profesor, además de contenido teórico conceptual, cuenta con ejercicios y casos prácticos, con sus correspondientes instrucciones para su aplicación, que le facilitarán su tarea. Por tanto, se centrará en las exposiciones teóricas conceptuales, en las animaciones de las discusiones de grupo y en la elaboración de conclusiones de cada uno de los ejercicios, role playing y casos.

Para sus exposiciones cuenta con un razonable número de transparencias. Sin embargo, una dosis de imaginación y creatividad es muy importante para lograr los propósitos. Deberá estar atento al nivel y motivación de los participantes, pues estos aspectos determinarán la profundidad y ritmo del desarrollo del curso.

También cuenta con un manual para los participantes, en el mismo que se exponen, en forma sintética e ilustrada, todos los elementos más importantes de este curso.

No obstante, al finalizar cada Unidad, figura una amplia bibliografía actual, que puede ser de utilidad para la ampliación de los contenidos tratados en este Manual.

El programa requiere de la conformación de equipos para los múltiples trabajos grupales previstos. Como la idea es compartir vivencias y experiencias entre sí, se deberá variar constantemente la composición de los miembros de los grupos de trabajo como medio facilitador de lograr una total interrelación de los alumnos.

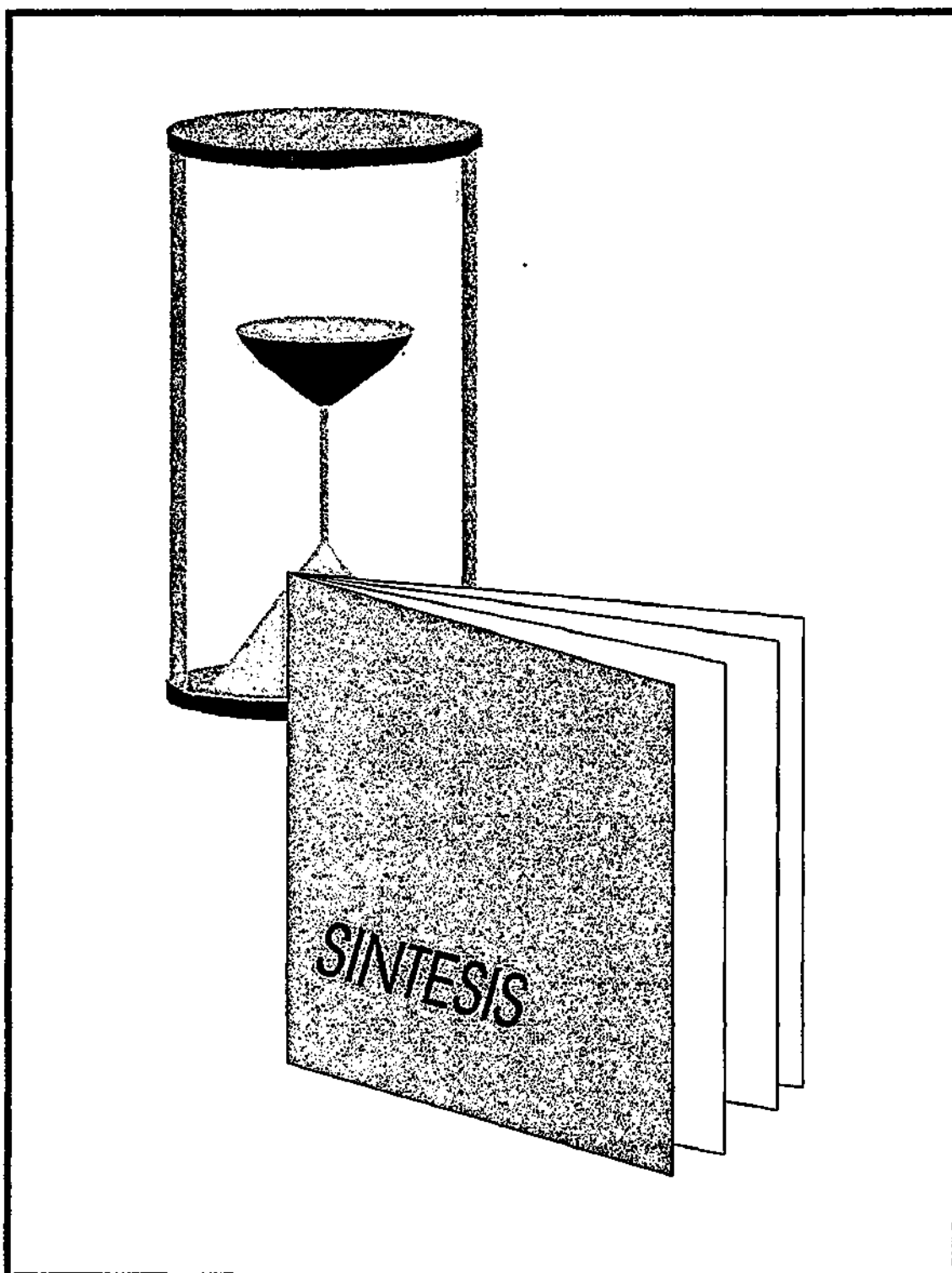
Conviene tener a la mano, como medios indispensables, un retroproyector de transparencias con su correspondiente pantalla, un rotafolio y una pizarra.

Se ha preparado para cada uno de los temas algunas recomendaciones básicas, sin embargo son absolutamente flexibles, por lo que se podrán introducir las variaciones que se consideren necesarias en base a la experiencia tanto profesional como docente.

Para que se tenga una idea de cómo se ha de repartir el tiempo en cada uno de los temas, se establecen recomendaciones a nivel meramente orientativos que podrán variar en función de la motivación o interés de los alumnos.

Antes de comenzar con el tratamiento y desarrollo de los contenidos, objetos de este curso, conviene crear un ambiente propicio, romper el “hielo” y crear un equipo cohesionado de trabajo, el mismo que trabajará más a gusto en tanto en cuanto tengan claros los propósitos del programa y hayan expresado sus expectativas, temores y compromisos.

7. SÍNTESIS DE LAS UNIDADES TEMÁTICAS



UNIDAD 1



**LA EMPRESA A LAS
PUERTAS DEL AÑO 2000**

UNIDAD 1 - LA EMPRESA A LAS PUERTAS DEL AÑO 2000.

OBJETIVOS

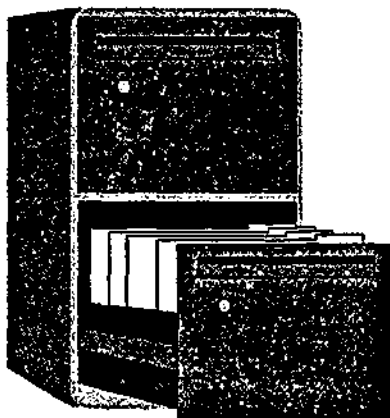
El primer tema titulado LA EMPRESA A LAS PUERTAS DEL AÑO 2000 pretende enfocar la misión, propósitos y retos actuales de las empresas españolas como consecuencia de los modelos de desarrollo económico del país y de su entorno que plantea desafíos tales como: la adopción de políticas macroeconómicas de estabilización a corto plazo, la reestructuración del sistema productivo y la redefinición del rol del estado. Los elementos básicos de los programas de ajuste y estabilización son la desregulación financiera, la privatización, la eliminación de las restricciones a la inversión, de las barreras comerciales y la adopción de reformas fiscales.

CONTENIDO

LA EMPRESA A LAS PUERTAS DEL AÑO 2000: ¿Qué es la empresa?
Clasificación. Propósitos. El pensamiento del directivo en la empresa española actual. Las grandes funciones dentro de la empresa. Ejercicio práctico.
Bibliografía.

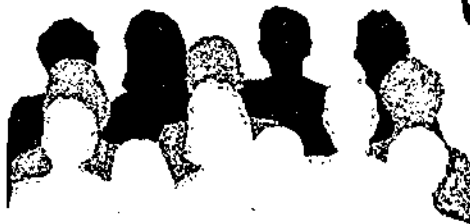
LA EMPRESA A LAS PUERTAS DEL AÑO 2000

CONCEPTOS BÁSICOS:



- ORGANIZACIÓN
- AUTONOMÍA
- PRODUCCIÓN
- BIENES O SERVICIOS
- MERCADO

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

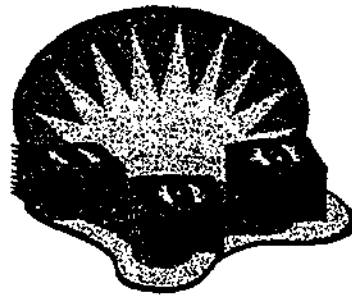


- POR SU TAMAÑO
 - POR SUS PRINCIPIOS
 - POR LOS SUJETOS
-

LA EMPRESA A LAS PUERTAS DEL AÑO 2000

PROPÓSITOS:

- HUMANOS
- ECONÓMICOS
- DE PERMANENCIA



**LAS GRANDES
FUNCIONES:**

- INVESTIGACIÓN
- DIRECCIÓN
- OPERACIÓN



LA EMPRESA A LAS PUERTAS DEL AÑO 2000

EL PENSAMIENTO DEL DIRECTIVO EN LA EMPRESA ESPAÑOLA



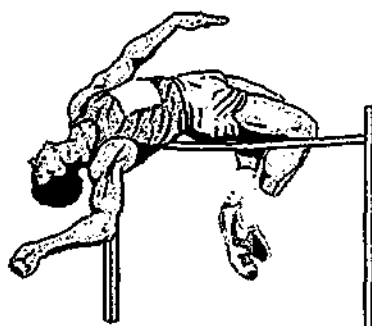
**El pensamiento
directivo está
influenciado
por:**

- Cambios tecnológicos.
- Normas y leyes que regulan la actividad.
- Expectativas de la fuerza laboral.
- Situación competitiva a nivel nacional e internacional.
- Situación económica y política del país y del mundo.
- Creencias y valores.

.....
.....

LA EMPRESA A LAS PUERTAS DEL AÑO 2000

EJERCICIOS DE LA UNIDAD



**Cuestionario para determinar, primero individualmente
y luego en grupos:**

- **Evaluación del grado de asimilación y sensibilización de los participantes, de un nuevo modelo de gestión, en un contexto empresarial diferente.**
- **Diagnóstico de la situación actual de las empresas españolas.**



BIBLIOGRAFÍA

UNIDAD 2



FUNCIONES DIRECTIVAS BASICAS

UNIDAD 2 - FUNCIONES DIRECTIVAS BÁSICAS

OBJETIVOS

En el tema *FUNCIONES DIRECTIVAS BÁSICAS* se busca ayudar al alumno a comprender mejor cuál es el auténtico papel del directivo dentro de la estructura organizativa.

CONTENIDO

FUNCIONES DIRECTIVAS BÁSICAS: Qué es la dirección. Funciones de la dirección. Funciones de la dirección en un entorno empresarial competitivo. En qué sentido el directivo o mando es diferente. La evolución de las técnicas de gestión, y del pensamiento directivo. Diagrama de las funciones y actividades clave en el ciclo de la dirección. Caso "Sistemas Informáticos S.A. ". Bibliografía.

FUNCIONES DIRECTIVAS BÁSICAS

"DIRIGIR ES TRABAJAR CON UN EQUIPO DE PERSONAS, PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN"



ASPECTOS DE LA DIRECCIÓN

- **Lo que un directivo hace (funciones)**
- **Como lo hace (habilidades)**

F-

FUNCIONES DIRECTIVAS BÁSICAS

FUNCIONES DE UN DIRECTIVO

- PLANIFICAR

- ORGANIZAR

- DIRIGIR O CONDUCIR

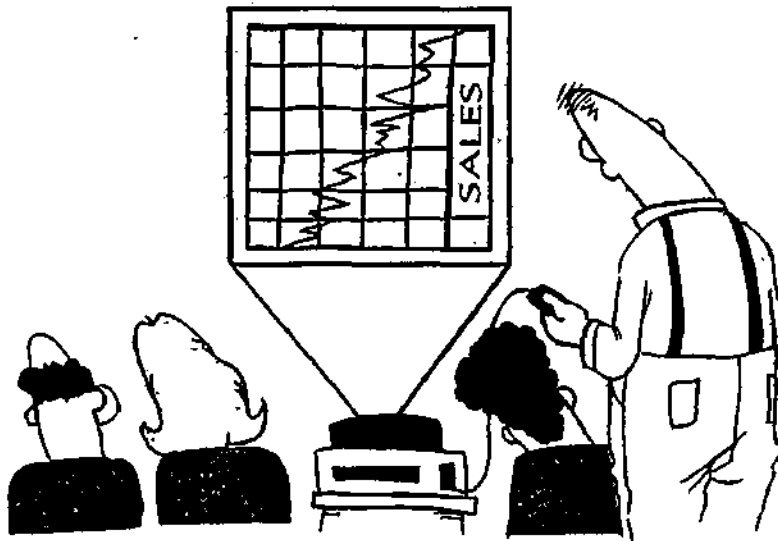
- CONTROLAR



FUNCIONES DIRECTIVAS BÁSICAS

**¿EN QUÉ SENTIDO UN DIRECTIVO
ES DIFERENTE?**

- Necesita conocer las técnicas de gestión.
- Ha de ser sociable.
- Ha de ser polifacético.
- Asumir riesgos calculados.
- Ayudar a su equipo.



FUNCIONES DIRECTIVAS BÁSICAS

EJERCICIOS DE LA UNIDAD



Aplicación sobre un caso práctico, analizando y estudiando, primero de forma individual y luego en grupo, los siguientes aspectos:

- **Análisis D.A.F.O.**
- **Determinación de aspectos positivos y negativos, del comportamiento directivo, del protagonista del caso.**



BIBLIOGRAFÍA

UNIDAD 3



HABILIDADES DIRECTIVAS

UNIDAD 3 - HABILIDADES DIRECTIVAS

OBJETIVOS

Las actividades de los directivos son aspectos importantes, pero igual o mayor valor tienen las *HABILIDADES* para realizar una gestión eficiente en una organización que tiene una cultura, mitos y valores propios.

CONTENIDO

HABILIDADES DIRECTIVAS: Cultura empresarial. Definición de cultura. Los elementos que definen la cultura. ¿Cómo crear una cultura?. Las claves del cambio cultural. Ejercicio práctico. ¿Es gestionable el cambio? Como vencer la resistencia al cambio. Habilidades de un directivo eficiente. Ejercicio y trabajo de grupo. Bibliografía.

HABILIDADES DIRECTIVAS

"LOS CAMBIOS NECESARIOS EN LAS ORGANIZACIONES, HAN DE IR ACOMPAÑADOS DE UN CAMBIO CULTURAL"

- La cultura es el conjunto de hábitos, costumbres, valores, formas de pensar, de sentir y de actuar, de quienes conforman la organización.



- El directivo marca las pautas de actuación de su equipo.
- Es imprescindible una coherencia total entre lo que el directivo dice, y lo que hace.

"UN EJEMPLO DICE MÁS QUE MIL PALABRAS"

HABILIDADES DIRECTIVAS

CLAVES DEL CAMBIO CULTURAL

- **Comprender la vieja cultura.**

- **Estimular las ideas innovadoras del cambio cultural.**



- **Fortalecer los hábitos positivos.**

- **Mantener una visión positiva, desafiante y realista.**

- **El cambio cultural requiere tiempo, paciencia y perseverancia.**

- **El cambio implica coherencia total.**

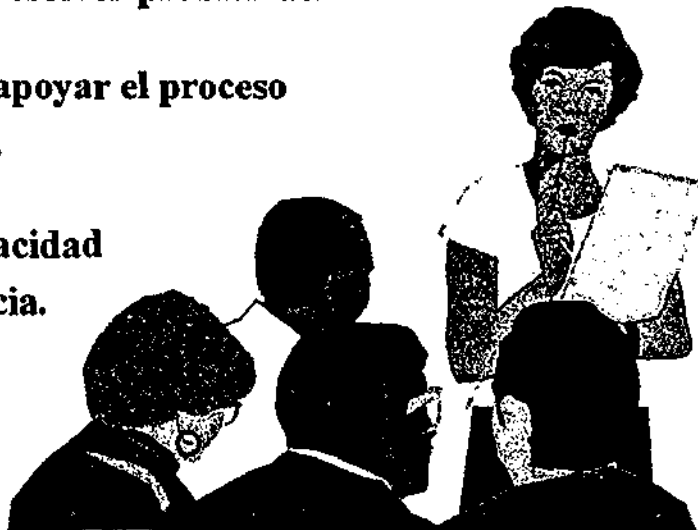
"EL DIRECTIVO ES EL MOTOR DEL CAMBIO"



HABILIDADES DIRECTIVAS

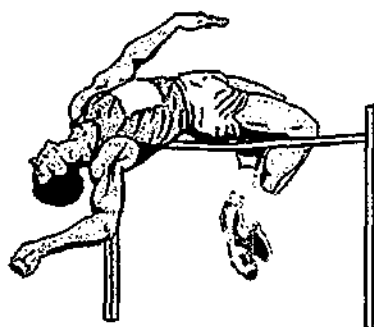
HABILIDADES DEL DIRECTIVO EFICIENTE

- **Añadir valor a los recursos.**
- **Ser un iniciador.**
- **Hacer funcionar a la gente.**
- **Construir un equipo comprometido y cohesionado.**
- **Atender las necesidades individuales.**
- **Ser modelo.**
- **Ayudar a resolver problemas.**
- **Inducir y apoyar el proceso de cambio.**
- **Tener capacidad de influencia.**



HABILIDADES DIRECTIVAS

EJERCICIOS DE LA UNIDAD



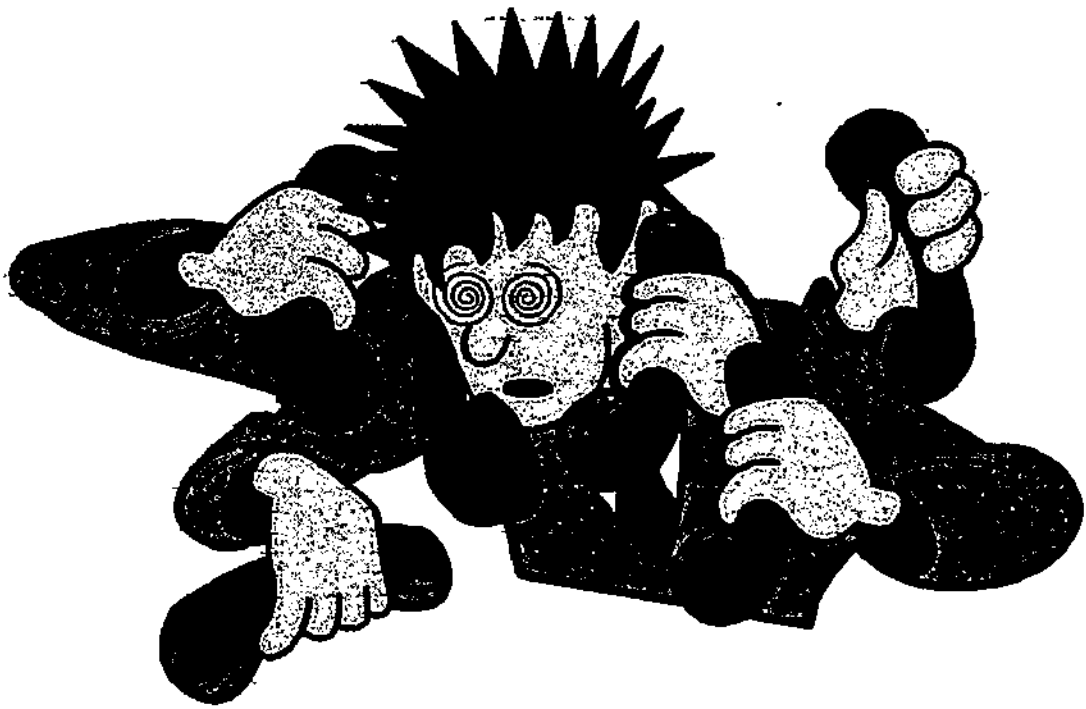
A través de la secuencia de una conversación entre el directivo y un miembro de su equipo, el participante primero a nivel individual y luego en equipo:

- **Analiza las habilidades más patentes del directivo.**
- **Saca conclusiones de la conversación.**
- **Determina la cultura que se aprecia en el equipo.**
- **Resalta los aspectos positivos y negativos que pueden deducirse.**



BIBLIOGRAFÍA

UNIDAD 4



LA PROBLEMATICA DE LA COMUNICACION EN LAS EMPRESAS

UNIDAD 4 - LA PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

OBJETIVO

Con el desarrollo del capítulo *LA PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN* se espera facilitar la comunicación personal, haciendo hincapié en la importancia de saber escuchar y hacerse comprender.

CONTENIDO

LA PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN: El proceso de la comunicación. Elementos de la comunicación. Clases de comunicación. Esquema del proceso de comunicación. Dificultades más comunes para una comunicación eficaz. Recomendaciones para una comunicación interpersonal eficaz. Feed-back. Simulación competitiva de comunicación. Caso "La compañía DYCSA, S.A.". Como comunicar con claridad. Ejercicio práctico. El estilo de comunicación del directivo efectivo. Bibliografía.

LA PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

**EN EL MARCO DE LA EMPRESA, LA
PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN HA DE
SER ESTUDIADA, CONSIDERANDO
LOS SIGUIENTES ASPECTOS:**

- **Elementos que intervienen en el proceso.**
- **Los fallos más importantes.**
- **El Feed-Back como herramienta de apoyo.**
- **Principios básicos para mejorar la capacidad de comunicación.**



A:

LA PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

- Por el número de personas
que intervienen:

- Colectiva
- Individual



- Por el origen:

- Interna
- Externa

- Por la forma:

- Escrita
- Verbal
- No verbal



- Por la estructura
organizativa:

- Vertical ascendente
- Vertical descendente
- Horizontal

.....
.....

LA PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

FALLOS MÁS COMUNES EN LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

- Información incompleta.
- Falta de confianza en los jefes.
- Indefinición de objetivos.
- Canales inadecuados.
- Falta de hábito de escuchar.
- Falta de confianza con los compañeros.
- Lenguaje impreciso.

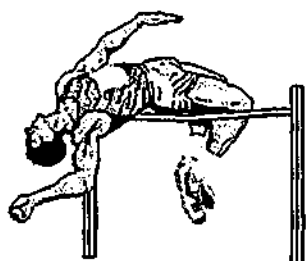


.....
.....

**"PARA CORREGIR LOS FALLOS, HAY QUE PARTIR
DEL ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS QUE
INTERVIENEN EN EL PROCESO"**

LA PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

EJERCICIOS DE LA UNIDAD



- Ejercicio práctico para analizar los elementos, proceso y dificultades de la comunicación.

- Ejercicio práctico para comprobar las distorsiones en una comunicación serial.
- Ejercicio práctico de una comunicación colectiva mediante la participación activa de un grupo, y posterior análisis crítico del resto del grupo como observadores. Conclusiones.
- Ejercicio práctico para analizar el Feed-Back, sus problemas por incorrección y su utilidad ante una buena aplicación.
- Ejercicio integral en el que los participantes, primero de forma individual y posteriormente en grupo, se sitúan ante distintos aspectos de la vida empresarial, analizan cada problemática planteada, y obtienen conclusiones, para que finalmente, con el apoyo del profesor, todos los participantes puedan sacar conclusiones de:
 - Como adaptar los mensajes a las necesidades del receptor.
 - Responder más eficazmente a las expresiones emocionales.
 - Incrementar la capacidad de reconocer suposiciones.
 - Enfocar como tratar los rumores.



BIBLIOGRAFÍA

UNIDAD 5



**ASPECTOS
MOTIVACIONALES**

UNIDAD 5 - ASPECTOS MOTIVACIONALES

OBJETIVOS

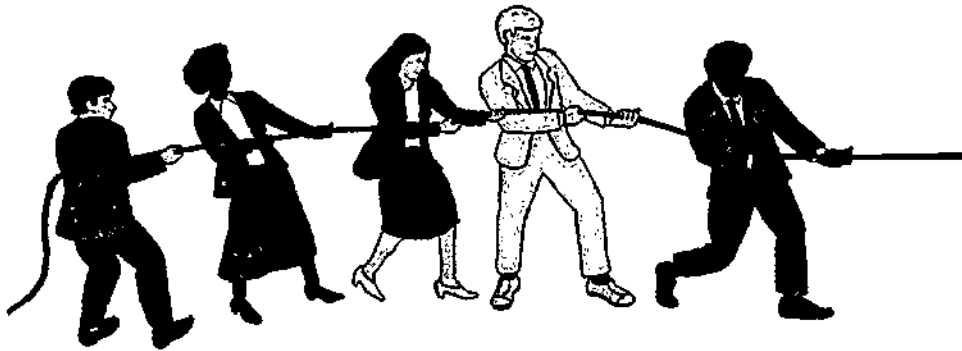
Todas las personas en las empresas tienen unos motivos por los cuales trabajar, unas necesidades que satisfacer y es por esto que, al tratar sobre los *ASPECTOS MOTIVACIONALES*, se intenta hacer un análisis detallado del comportamiento humano en la organización y se recomienda la forma de convertirse en un directivo motivador.

CONTENIDO

ASPECTOS MOTIVACIONALES: Definición de motivación. Expectativas de las empresas en relación a sus trabajadores. Expectativas de los trabajadores en relación a sus empresas. Teorías de motivación. Caso "Acero Ferrol S.A.". Caso "Fabrica de Muebles Arte Práctico". Caso "Materiales de Oficina S.A.". Barreras de la motivación. Recomendaciones para lograr ser un directivo motivador. Aportación del directivo a la motivación. Ejercicio práctico. Seis criterios para conseguir un equipo solidario y leal: un directivo motivador. Ejercicio práctico. Bibliografía.

ASPECTOS MOTIVACIONALES

"MOTIVACIÓN ES EL GRADO DE ATRACCIÓN O INTERÉS QUE GENERA EN UNA PERSONA LA ACTIVIDAD QUE DESARROLLA"



EL GRADO DE ATRACCIÓN O INTERÉS DEPENDE DE:

- Las expectativas de los empleados ante la empresa.
- Las expectativas de la empresa ante los empleados.



ASPECTOS MOTIVACIONALES

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS CORRIENTES MOTIVACIONALES

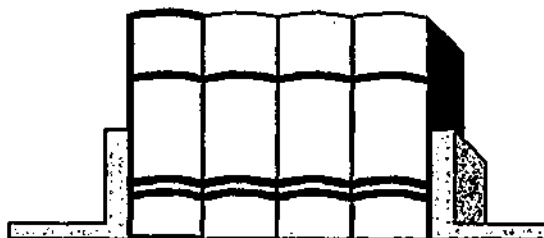
- ESCUELA
CLÁSICA
TAYLORIANA.



- ESCUELA DE
LAS RELACIONES
HUMANAS.

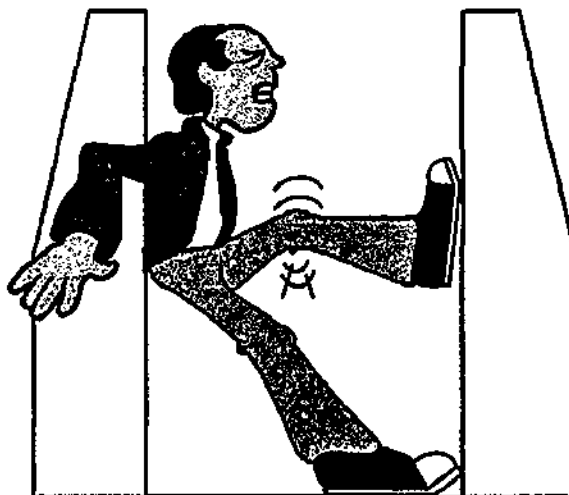
- ESCUELA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

- TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS.



ASPECTOS MOTIVACIONALES

BARRERAS QUE DIFICULTAN LA MOTIVACIÓN



- **AUTOCONCEPTO POBRE O BAJA AUTOESTIMA**
- **EXPERIENCIAS NEGATIVAS O FRACASOS PASADOS**
- **AUTOCOMPLACENCIA**
- **EDUCACIÓN NEGATIVA**

ASPECTOS MOTIVACIONALES

RECOMENDACIONES PARA SER UN DIRECTIVO MOTIVADOR

- **Crear un clima organizacional adecuado.**
- **Fijar los objetivos y metas de forma clara y precisa.**
- **Estimular e incentivar el buen desempeño.**
- **Desarrollar y potenciar los recursos humanos.**
- **Crear y tener fé en sus colaboradores.**
- **Ser apoyo y ayuda para su equipo.**
- **Tener canales adecuados
y una fluida y
permanente
comunicación.**

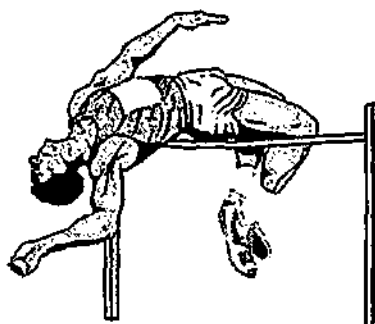
.....

.....



ASPECTOS MOTIVACIONALES

EJERCICIOS DE LA UNIDAD

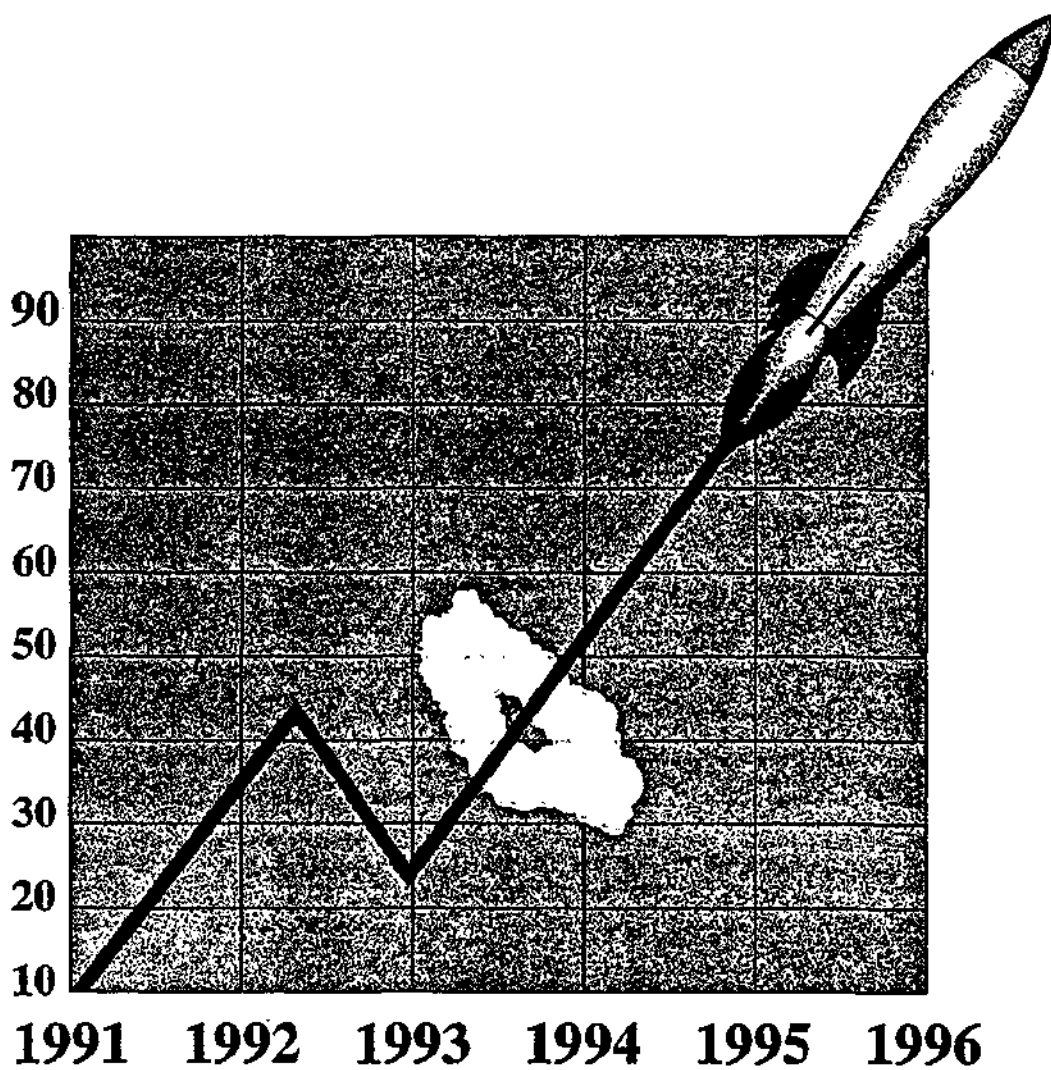


- Cuestionarios de reconocimiento o autodiagnóstico de su motivación personal.
- Casos prácticos para identificar la problemática de la motivación según la concepción de cada una de las escuelas analizadas.
- Ejercicios prácticos para determinar posibilidades de aplicación futura.



BIBLIOGRAFÍA

UNIDAD 6



LIDERAZGO EMPRESARIAL

UNIDAD 6 - LIDERAZGO EMPRESARIAL

OBJETIVOS

Las organizaciones actuales requieren de líderes que les conviertan en empresas del futuro. Este tema de **LIDERAZGO** aspirará a ayudar al directivo a la elección de un estilo eficaz del mando, que le permita convertir en realidad su *visión* de la empresa que dirige.

CONTENIDO

LIDERAZGO EMPRESARIAL: Exigencias de la actividad empresarial actual. Ejercicio. El liderazgo en la empresa. La naturaleza del liderazgo. La importancia del liderazgo en el management. Variedades de liderazgo. Caso "Fábrica de Vidrios Vidriotran S.A.". Teorías de liderazgo. Prueba Grid. Caso "Sociedad para la venta de discos Arte Musical". Liderazgo situacional. Ejercicios para identificar estilos de liderazgo. Elección de un estilo de liderazgo eficaz. Ejercicio. Diferencias entre directivo y directivo líder. Importancia de la personalidad en el liderazgo. Fuentes de poder de liderazgo. Ejercicios. Bibliografía.

LIDERAZGO EMPRESARIAL

**"SE BUSCAN LÍDERES QUE SEAN CAPACES DE
CONVERTIR A LAS EMPRESAS ACTUALES EN
EMPRESAS DE FUTURO"**

- La exigencia actual implica la reconstrucción de la arquitectura de la empresa.
- Para lograr el cambio, se debe dar un salto a la velocidad de la luz.
- El reto actual exige embarcarse en la nave del cambio, partiendo de un conocimiento de la realidad actual, y de la visión futura.



LIDERAZGO EMPRESARIAL

NATURALEZA DEL LIDERAZGO



"Liderazgo es la capacidad de influir en el comportamiento de las otras personas, y en los objetivos de la empresa"

Un líder debe:

- Ser emprendedor.
- Anticiparse a las necesidades.
- Buscar responsabilidades.
- Aceptar riesgos y retos.
- Buscar oportunidades.
- Ver a sus colaboradores como miembros de su equipo.

LIDERAZGO EMPRESARIAL

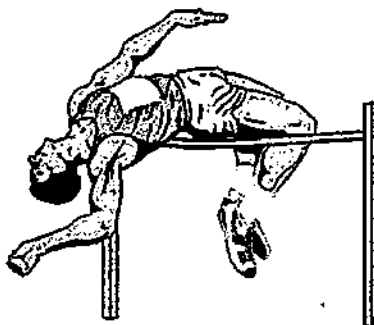
ESTILOS DE LIDERAZGO



- **Clasificación según la estructura de la empresa.**
- **Clasificación según el tipo de empresa.**
- **Clasificación según la orientación de líder (tareas y/o personas).**
- **Clasificación según el nivel de productividad.**
- **Clasificación según la situación o grado de madurez de sus colaboradores.**

LIDERAZGO EMPRESARIAL

EJERCICIOS DE LA UNIDAD

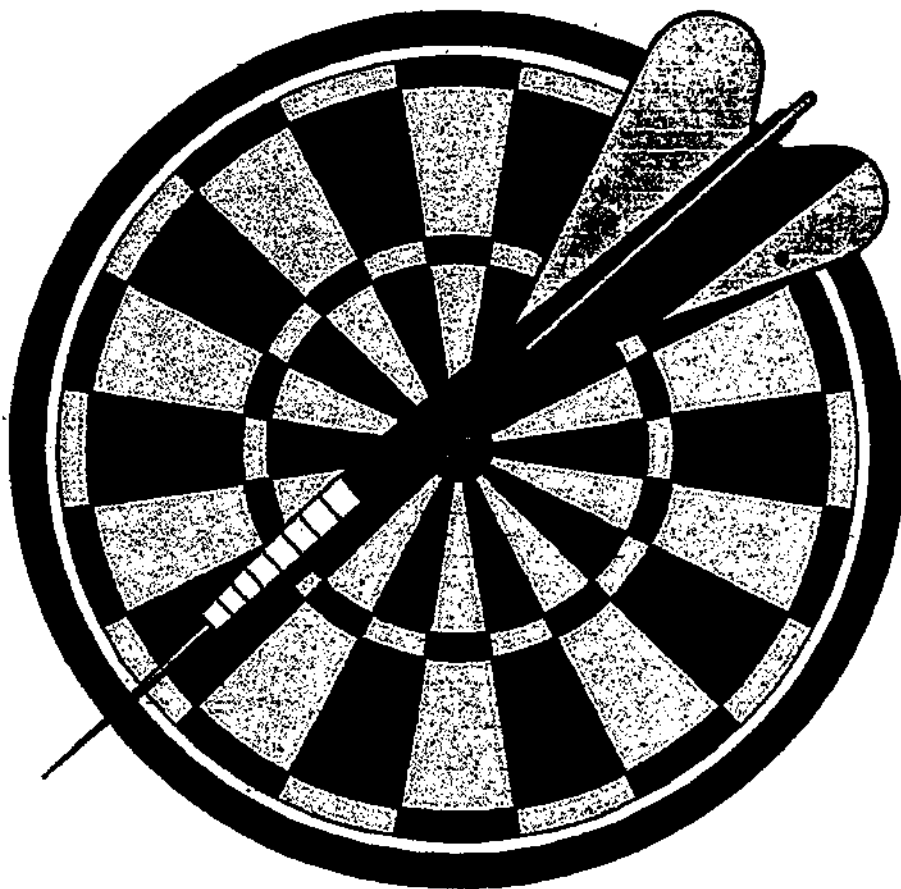


- **Cuestionarios de autodiagnóstico de sus tendencias como líderes.**
- **Casos prácticos para su trabajo, analizados en forma individual y grupal, para identificar los distintos estilos de liderazgo según las teorías expuestas.**
- **Ejercicios para desarrollar acciones de futura aplicación.**



BIBLIOGRAFÍA

UNIDAD 7



**INTEGRACION Y MANEJO
EQUIPOS DE TRABAJO**

UNIDAD 7 - INTEGRACIÓN Y MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO

OBJETIVOS

Al hablar sobre *INTEGRACIÓN Y MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO* se espera propiciar la integración de grupos efectivos de trabajo, lo que redundará en una mayor eficacia conjunta.

CONTENIDO

INTEGRACIÓN Y MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO: Simulación competitiva de trabajo en equipo. Qué es un equipo de trabajo. Cuestionario de diagnóstico de trabajo en equipo. Eficacia de los equipos de trabajo. Caso "La Sección de Moldeo". Cómo desarrollar el trabajo en equipo. Ejercicio "Perdidos en el Mar". Casos prácticos. Bibliografía.

INTEGRACIÓN Y MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO

"Un equipo de trabajo, es un conjunto de personas relacionadas entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que se esfuerza por conseguir un objetivo común, con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que individualmente"



- La tendencia normal del trabajador es cumplir sus tareas individuales.
- Lo individual afecta a la productividad y competitividad de las organizaciones.

INTEGRACIÓN Y MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO

EFICACIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La eficacia de un equipo depende de:

- La estructura (tamaño).
- La integración (grado de madurez).



Síntomas que determinan la madurez:

- Grado de conocimiento de objetivos y metas.
- Capacidad para ver y planificar el futuro.
- Eficacia en la consecución de objetivos.
- Grado de participación en las decisiones.

.....

.....

INTEGRACIÓN Y MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO

COMO DESARROLLAR EL TRABAJO EN EQUIPO

- **Tener objetivos claros.**
- **Crear un ambiente de confianza mutua.**
- **Dotar de los medios y recursos necesarios.**
- **Dar el nivel de autonomía adecuado.**
- **Estimular la iniciativa, creatividad y buen desempeño.**
- **Optar por un estilo de dirección participativo.**

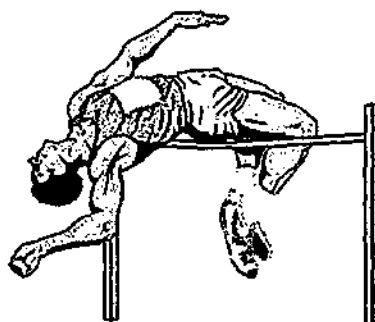
.....

.....



INTEGRACIÓN Y MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO

EJERCICIOS DE LA UNIDAD

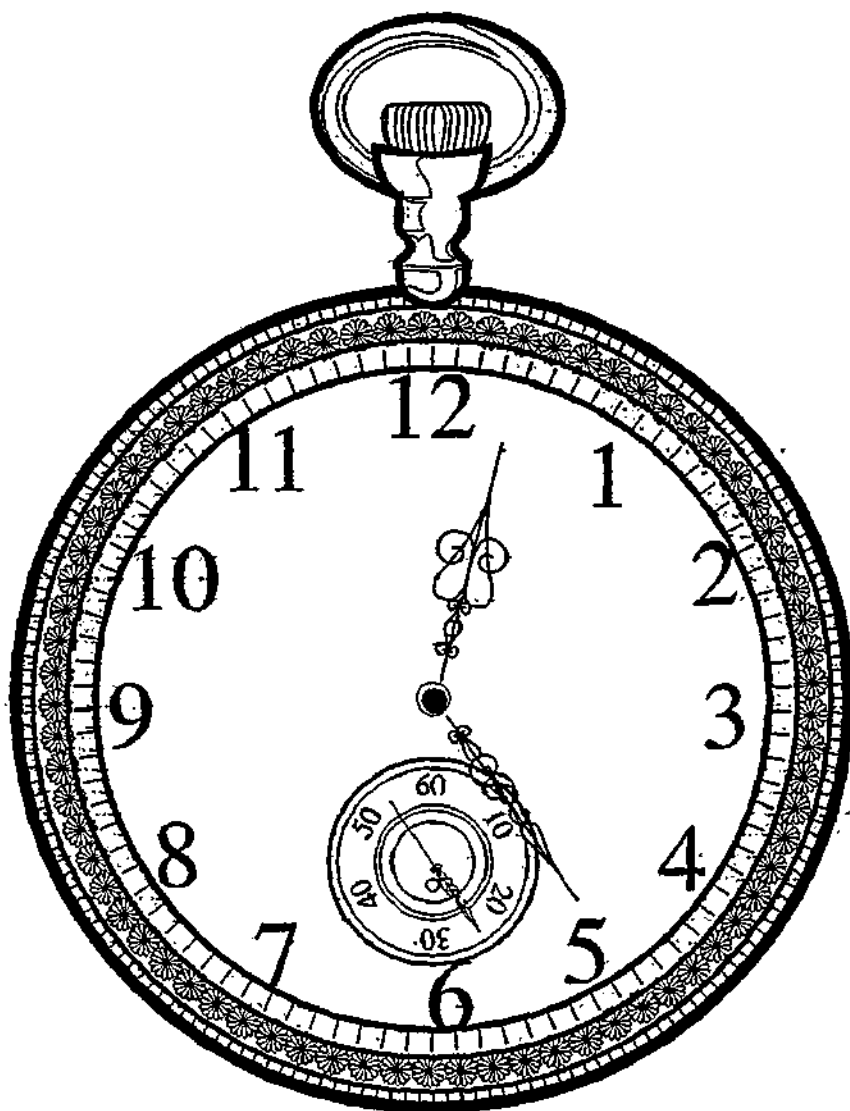


- **Role Playing sobre distintas situaciones vivenciales que permiten caracterizar el funcionamiento de un equipo de trabajo.**
- **Casos prácticos para poner en juego todas las ideas y conceptos adquiridos a lo largo de esta unidad, con desarrollo individual y grupal de todos los participantes.**



BIBLIOGRAFÍA

UNIDAD 8



GESTION DEL TIEMPO

UNIDAD 8 - GESTIÓN DEL TIEMPO

OBJETIVOS

Con *GESTIÓN DEL TIEMPO* se espera sensibilizar a los futuros directivos sobre la necesidad de administrar su tiempo, dotándoles de las pautas y mecanismos para ello, y demostrándoles los incrementos de productividad que se pueden conseguir de esta forma.

CONTENIDO

GESTIÓN DEL TIEMPO: Teorías sobre la gestión del tiempo. Factores que condicionan el aprovechamiento del tiempo. Ladrones del tiempo. Ejercicio sobre ladrones del tiempo. Recomendaciones para una gestión eficaz del tiempo. Ejercicio de registro de tiempo. Ejercicios. Caso práctico: el tiempo vivido. Bibliografía.

GESTIÓN DEL TIEMPO

"El directivo que no es capaz de administrar su tiempo, difícilmente sabrá administrar otros recursos"

(Peter I. Drucker)

CARACTERÍSTICAS DEL TIEMPO:

- 🕒 ATÍPICO
- 🕒 INELÁSTICO
- 🕒 EQUITATIVO
- 🕒 INSUSTITUIBLE
- 🕒 PARADÓJICO
- 🕒 PASA INEXORABLEMENTE



A

GESTIÓN DEL TIEMPO

TEORÍAS SOBRE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

- ✓ PRINCIPIO PARETO
- ✓ LEY DE PARKINSON
- ✓ LEYES DE ACOSTA

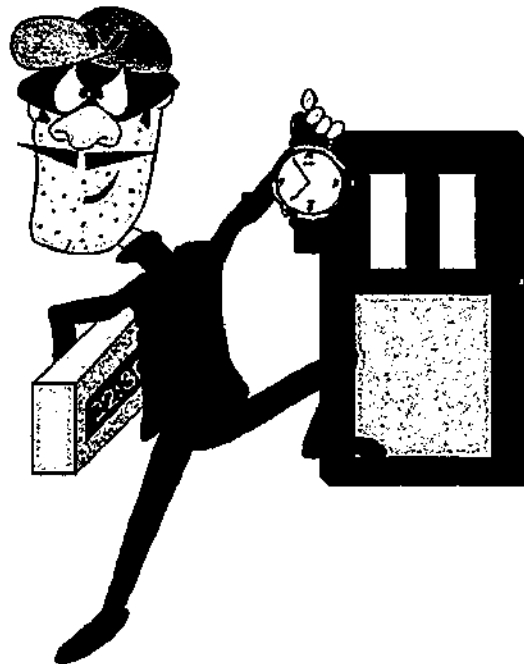


**"SE SOBREALORA EL ESFUERZO Y LA ACCIÓN
MIENTRAS QUEDAN SUBVALORADAS
LAS ACTIVIDADES DE CREACIÓN Y REFLEXIÓN"**

GESTIÓN DEL TIEMPO

FACTORES QUE CONDICIONAN EL USO DEL TIEMPO

- ✓ FALTA DE OBJETIVOS CLAROS
- ✓ FALTA DE FECHA LÍMITE
- ✓ FECHA LÍMITE LEJANA
- ✓ MIEDO AL FRACASO
- ✓ FALTA DE MOTIVACIÓN
- ✓ LADRONES DEL TIEMPO



GESTIÓN DEL TIEMPO

EJERCICIOS DE LA UNIDAD



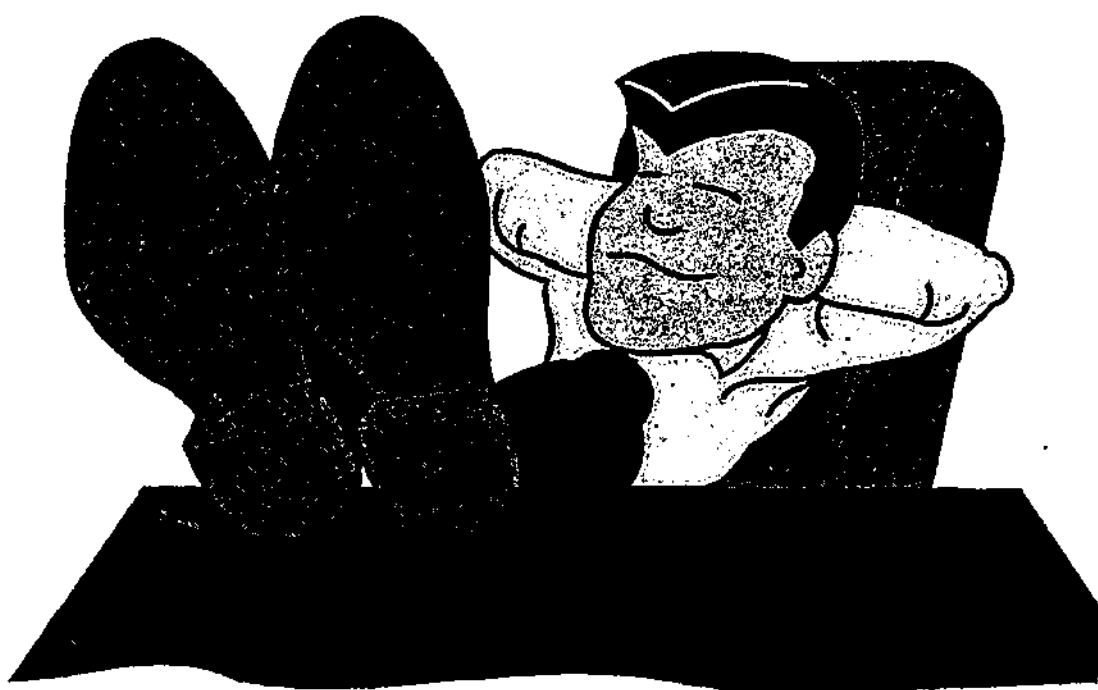
- **Cuestionario para el análisis del uso del tiempo.**
- **Ejercicios para determinar los ladrones más frecuentes de tiempo, primero individualmente para cada participante, y posterior determinación en grupo.**
- **Herramientas para la planificación eficaz del tiempo.**



BIBLIOGRAFÍA

9

UNIDAD 9



DELEGACION

UNIDAD 9 - DELEGACIÓN

OBJETIVOS

En el capítulo **DELEGACIÓN**, se pretende enseñar a delegar eficazmente eligiendo las tareas delegables, determinando prioridades y estableciendo los sistemas de control adecuados para el seguimiento del avance hacia los objetivos establecidos.

CONTENIDO

DELEGACIÓN: Concepto. Puntos clave. Ventajas. Dificultades para delegar. Proceso de delegación. Método RASI: Asignación de funciones, seguimiento y supervisión. Ejercicios de aplicación práctica. Casos prácticos. Guía personal para solucionar problemas. Bibliografía.

F

DELEGACIÓN

**"DELEGAR NO ES ABDICAR, CONSISTE
EN LIBERAR AL MANDO, PARA QUE DISPONGA
DE TIEMPO PARA PENSAR, PROGRAMAR,
DIRIGIR Y SUPERVISAR"**



**"ES UNA TÉCNICA QUE CONSISTE EN TRANSFERIR
TAREAS Y FUNCIONES A LOS SUBORDINADOS"**



DELEGACIÓN

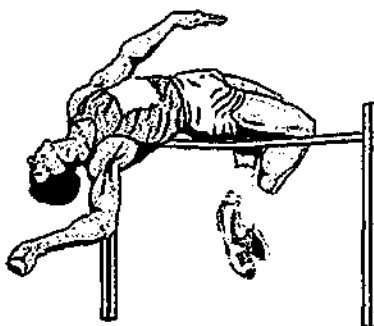
PUNTOS CLAVES PARA DELEGAR

- ✓ IDENTIFICACIÓN DE TAREAS DELEGABLES.
- ✓ IDENTIFICACIÓN DE LAS PERSONAS APTAS PARA DELEGAR.
- ✓ FORMACIÓN EN LAS TAREAS DELEGABLES.
- ✓ SUPERVISIÓN DE TAREAS DELEGADAS.



DELEGACIÓN

EJERCICIOS DE LA UNIDAD

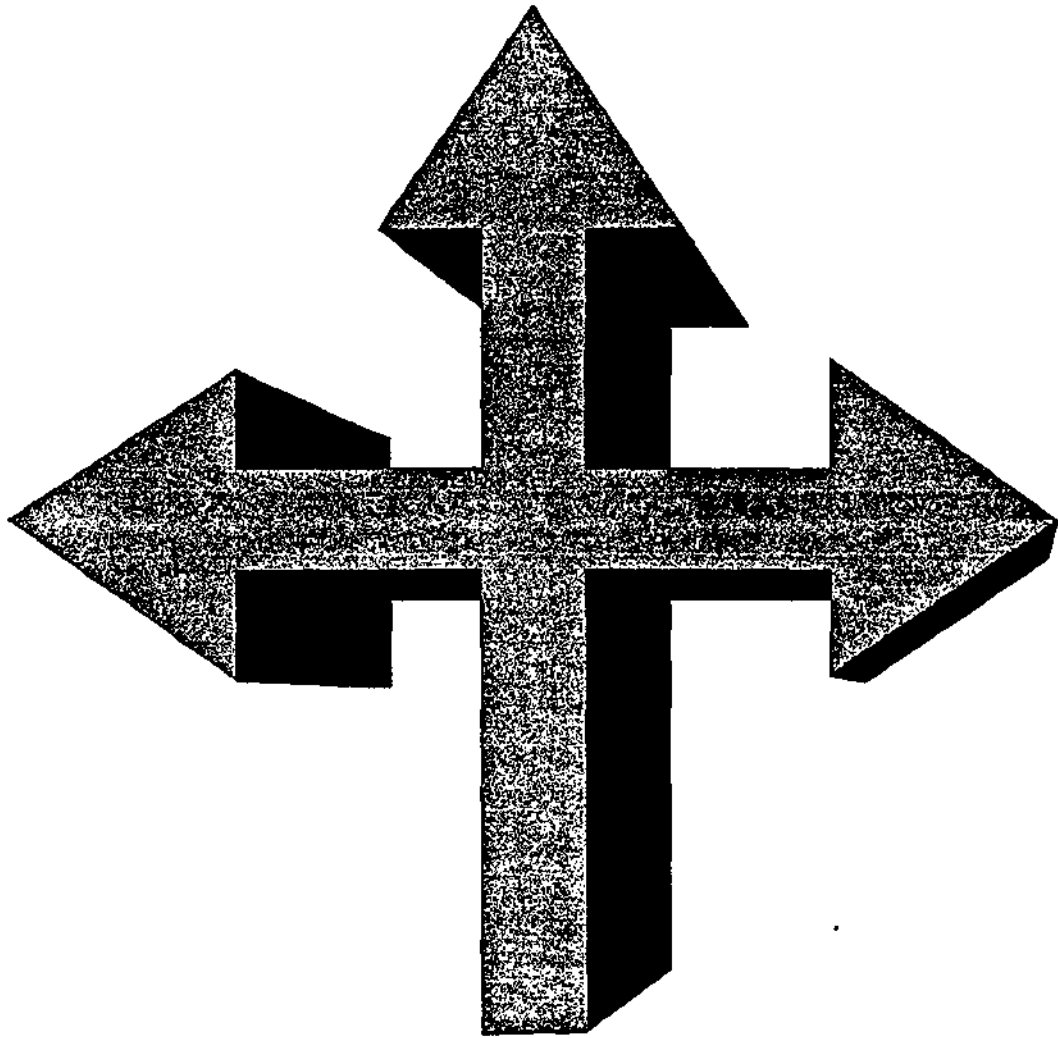


- Ejercicios para la identificación de tareas delegables, grado de madurez de los colaboradores, formas o procedimientos para la delegación y sistemas de supervisión.
- Herramientas indispensables para delegar eficazmente.
- Casos prácticos, para analizar las dificultades en el proceso de delegación y búsqueda de alternativas.



BIBLIOGRAFÍA

UNIDAD 10



TOMA DE DECISIONES

UNIDAD 10 - TOMA DE DECISIONES

OBJETIVOS

La mayor parte del tiempo los directivos están *TOMANDO DECISIONES*, su éxito está en el grado de certeza y oportunidad de las mismas, por lo que es necesaria la aplicación de una metodología adecuada que les permita lograr este propósito.

CONTENIDO

TOMA DE DECISIONES: Método científico de toma de decisiones. Caso "Compañía de Herramientas S.A.". Toma de decisiones en grupo. Role playing sobre decisiones en grupo "El Camión Nuevo". Estilo de toma de decisiones. Role playing "La Decisión del Director General". Actitudes ante la información. Casos prácticos para determinar la actitud frente a la información. Anexos. Bibliografía.

TOMA DE DECISIONES

"La toma de decisiones en las empresas, se realizan normalmente por el directivo, de forma empírica y poco sistematizada"



"La calidad de las decisiones, marcan la eficacia del directivo."

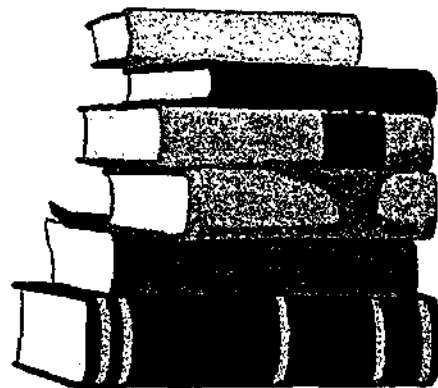
"La sistematización del proceso de toma de decisiones, garantiza la participación del equipo, y el aprovechamiento de las habilidades y conocimiento de sus miembros"

TOMA DE DECISIONES

METODOLOGÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Seguimiento de una serie de etapas, con una secuencia lógica y cíclica:

- ✓ **Predefinición**
- ✓ **Recogida y clasificación de información**
- ✓ **Definición del problema**
- ✓ **Formulación de criterios de valoración**
- ✓ **Búsqueda de alternativas**
- ✓ **Valoración de alternativas**
- ✓ **Decisión**



TOMA DE DECISIONES

SITUACIONES DE UN DIRECTIVO ANTE LA TOMA DE DECISIONES

✓ **La situación no implica riesgo.**

✓ **La situación implica riesgo,
pero no se ve solución o
no hay tiempo.**

✓ **La situación implica
riesgo, pero se percibe
posibles soluciones.**



**"LA CALIDAD DE LA DECISIÓN TOMADA SERÁ
SIEMPRE PROPORCIONAL A LA INFORMACIÓN
SOBRE EL TEMA"**

**"EL DIRECTIVO HA DE SER CONSCIENTE
DE QUE NUNCA TENDRÁ TODA LA INFORMACIÓN"**

TOMA DE DECISIONES

EJERCICIOS DE LA UNIDAD



- **Caso práctico, para aplicar el proceso y etapas de la toma de decisiones, con análisis individual y conclusiones en grupo.**
- **Role Playing para análisis de un caso, toma de decisión y calidad de ésta.**
- **Simulación de toma de decisiones sobre situación previamente planteada, desarrollo en grupo de toma de decisión, y análisis posterior por los observadores.**
- **Ejemplos de situación concretas planteadas, determinación individual de la actitud ante la información, riesgos de cada decisión, y posterior análisis en grupo.**
- **Herramientas para instrumentalizar las fases del proceso de toma de decisiones.**



BIBLIOGRAFÍA

UNIDAD 11



CONFLICTO Y NEGOCIACION

UNIDAD 11 - CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

OBJETIVOS

El *MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN*, requiere de la identificación de sus causas, la elección de estrategias y mecanismos adecuados para su solución efectiva.

CONTENIDO

MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN: Qué es el conflicto. Suposiciones. Ventajas e inconvenientes del conflicto. Ejercicio de identificación de conflictos. Análisis de conflicto. Tipos de conflictos. Ejercicio. Como tratar el conflicto. Ejercicio de aplicación práctica. Negociación. Preparación de la negociación. Etapas de la negociación. Planificación de la estrategia de negociación. Caso "Hostelerías Reunidas". Bibliografía.

CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

"El conflicto es una realidad inevitable"

- ✓ El conflicto es útil al directivo para detectar anomalías en su organización.

- ✓ El directivo es siempre sometido a situaciones de conflicto con:
 - X Los componentes de su equipo.
 - X Los componentes de otros equipos.

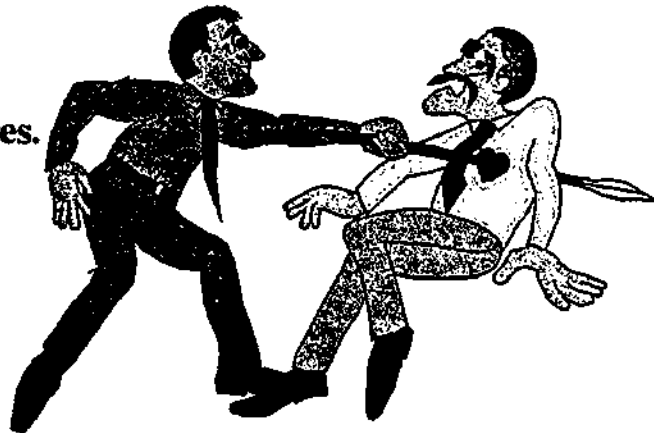
 - X Sus superiores.

 - X Otros mandos.

 - X Los clientes.

 - X Los proveedores.

 - X



CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

COMO TRATAR EL CONFLICTO

El error más frecuente del directivo ante un conflicto es intentar eliminarlo mediante:

- X Su autoridad.**
- X La delegación.**
- X La unidad de mando.**



El éxito, ante un conflicto, es manejar las técnicas y estrategias adecuadas a cada situación, para ello hay que saber:

- X Analizarlo.**
- X Diagnosticar el problema.**
- X Elegir el estilo de tratamiento.**
- X Aplicar las técnicas de negociación.**



CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

- ✓ **Ante estas consideraciones un directivo debe saber:**
 - ✗ **Analizar un conflicto y distinguir las cuatro etapas por las que siempre discurre.**
 - ✗ **Diagnosticar el problema, en base a uno de los cuatro puntos origen de las diferencias existentes:**
 - **En los hechos**
 - **En las metas**
 - **En ambas cosas**
 - **En los valores**
 - ✗ **Con que estilo tratar el conflicto, y las sugerencias al respecto.**
 - ✗ **Aplicar las técnicas de negociación para llegar a un acuerdo.**
- ✓ **La negociación es un "proceso" mediante el cual, las partes en conflicto, tratan de resolverle sus diferencias por medio de un acuerdo.**
- ✓ **El directivo ha de estar mentalizado que, aunque luche por un acuerdo beneficioso para sus objetivos, el resultado ha de ser aceptable para ambas partes (Ganar - Ganar).**
- ✓ **Para ello el negociador ha de saber que:**
 - ✗ **En un conflicto, no existe solo un tema a tratar.**
 - ✗ **Para cada tema, existen varios conceptos a identificar en ambas partes:**
 - P.M.B
 - L
 - R

CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

NEGOCIACIÓN

"Es un proceso mediante el cual, las partes en conflicto, tratan de resolver sus diferencias, para llegar a un acuerdo"

"El acuerdo beneficioso, es aquel que beneficia a las dos partes"



El negociador ha de saber que:

- ✓ **En un conflicto no existe un solo tema a tratar.**
- ✓ **Existen varios conceptos a identificar en ambas partes.**
- ✓ **Una negociación requiere una previa preparación.**
- ✓ **En caso de negociación conjunta, repartir los papeles.**
- ✓ **Las etapas de una negociación hay que conocerlas y respetarlas en el desarrollo.**

CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

EJERCICIOS DE LA UNIDAD

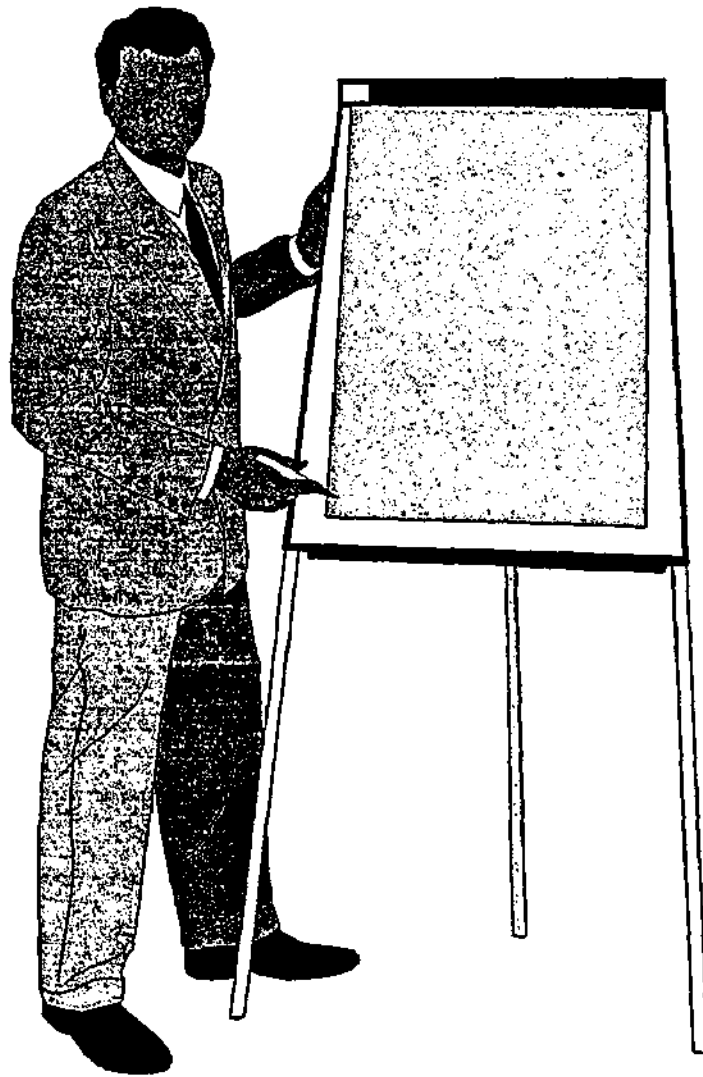


- Ejemplos de conflictos frecuentes en las organizaciones, que permiten su el análisis individual de los participantes, y obtener conclusiones grupales de su incidencia positiva o negativa.
- Casos prácticos de conflictos que permiten el tratamiento mediante la negociación, la cual se realiza formalmente entre los participantes, observándose el desarrollo de cada una de las etapas, hasta llegar a un acuerdo, el cual se analiza para ver la situación post-acuerdo de ambas partes.



BIBLIOGRAFÍA

UNIDAD 12



DIRECCION DE REUNIONES

UNIDAD 12 - DIRECCIÓN DE REUNIONES

OBJETIVOS

En el tema *DIRECCIÓN DE REUNIONES* se espera enseñar una metodología que permita convocar, dirigir y desarrollar reuniones ágiles, motivadoras y eficaces, eliminando los defectos habituales que las convierten en una peligrosa pérdida de tiempo.

CONTENIDO

DIRECCIÓN DE REUNIONES: Cuestionario de diagnóstico de cómo son las reuniones. Justificación de las reuniones. Factores que determinan el éxito de las reuniones. Tipología de las reuniones. Role playing de reunión informativa. Role playing de reunión creativa. Role playing de reunión decisoria. Fases de las reuniones. Preparación de las reuniones. Desarrollo de la reunión. El papel del director. Evaluación de la reunión. Role playing de dirección de una reunión. Bibliografía.

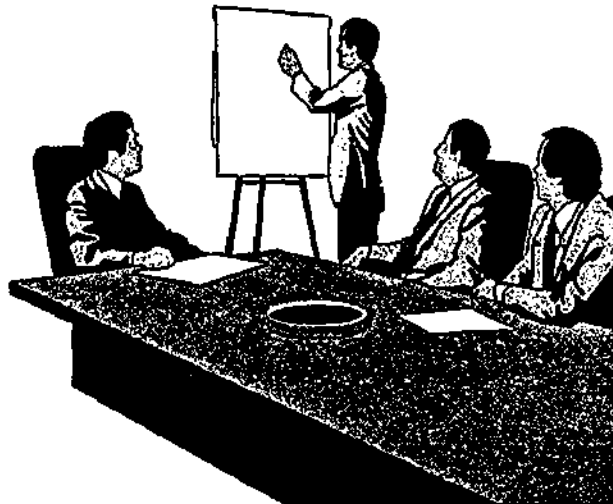
DIRECCIÓN DE REUNIONES

LA PRIMERA PREGUNTA QUE UN DIRECTIVO DEBE SABER CONTESTARSE ANTE LA CONVOCATORIA DE UNA REUNIÓN ES:

"POR QUÉ CONVOCAR LA REUNIÓN"

LAS REUNIONES NO DEBEN SER CONVOCADAS PARA:

- ✓ NO NECESITAR EJERCER LA AUTORIDAD**
- ✓ DILUIR LA RESPONSABILIDAD**
- ✓ RETRASAR LA TOMA DE DECISIONES**



A

DIRECCIÓN DE REUNIONES

FUNCIONES DE UNA REUNIÓN

- ✓ Una reunión define el equipo de trabajo.
- ✓ Mediante las reuniones el equipo crea su propia unidad de conocimiento.
- ✓ Una reunión ayuda a cada individuo a captar el apoyo colectivo.
- ✓ Una reunión crea compromisos entre todos los asistentes.
- ✓ Una reunión es la ocasión en que el grupo trabaja en equipo.

Para ello el director de la reunión debe tener en cuenta las fases o etapas:

- Preparación.
- Desarrollo.
- Evaluación.



DIRECCIÓN DE REUNIONES

TIPOLOGÍA DE LAS REUNIONES

Diferenciación según sus características externas:

- ✓ Mítines o reuniones de masa.
- ✓ Reuniones públicas o ante auditorios.
- ✓ Reuniones de trabajo o comités.

Diferenciación según su periodicidad:

- ✓ Reunión diaria.
- ✓ Reuniones periódicas.
- ✓ Reunión irregular u ocasional.

Diferenciación según su objetivo:

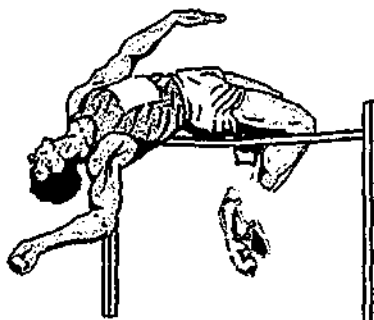
- ✓ Informativa.
- ✓ Creativa.
- ✓ Decisoria.



5

DIRECCIÓN DE REUNIONES

EJERCICIOS DE LA UNIDAD

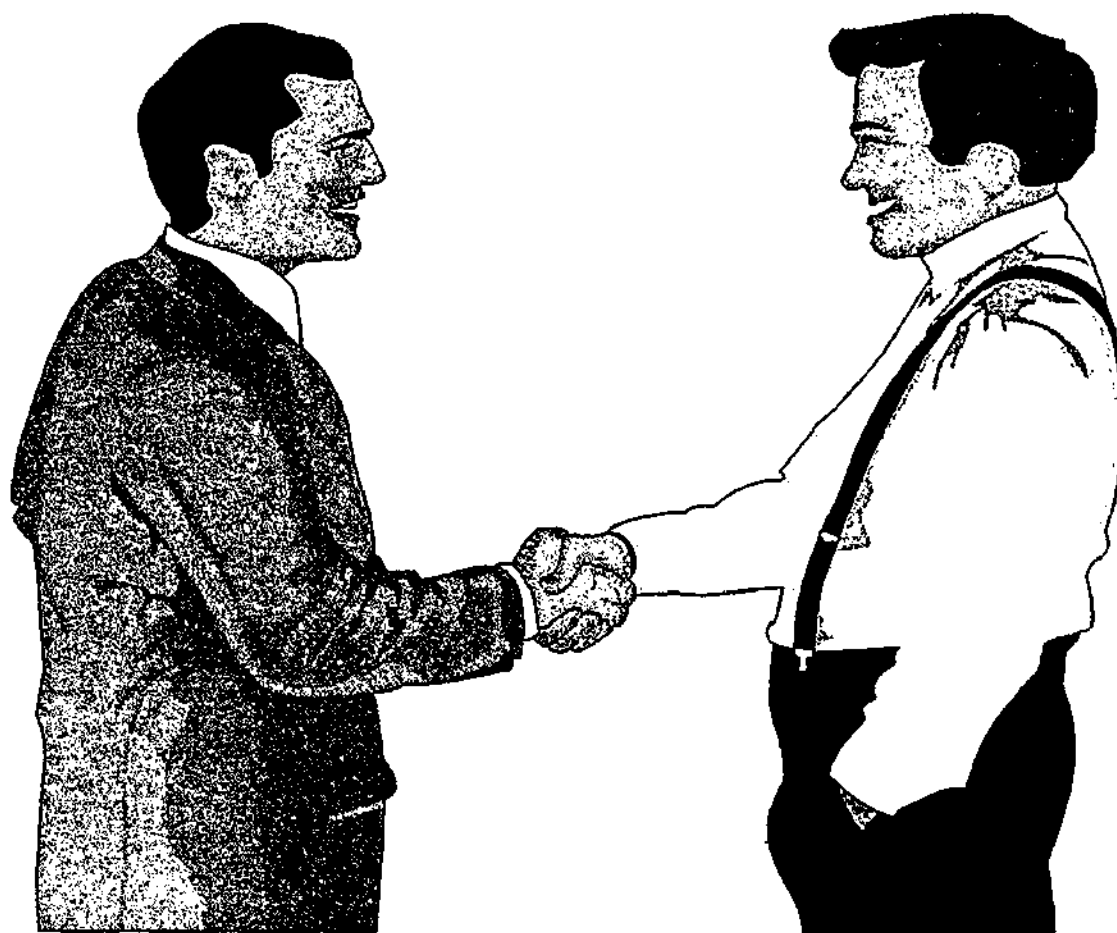


- **Cuestionario para centrar a los participantes en la importancia de las reuniones y su utilidad, basándose en sus experiencias al respecto, aunque no sean empresariales, para analizar fallos y definiciones, así como los resultados y utilidades de ellos.**
- **Role playing, para determinar sobre temas concretos, las fases de las reuniones, y el estilo requerido en cada tipo de reunión, sean estas informativas, creativas o decisorias, con la intervención de los participantes.**
- **Role playing, con participación de todos los alumnos, separándose estos en dos grupos con distintos criterios cada uno de los cuales defendiendo su posición, y actuando un alumno como director de la reunión, para el posterior análisis de su desarrollo y aplicación de las técnicas realizadas.**



BIBLIOGRAFÍA

UNIDAD 13



TECNICAS DE ENTREVISTA

UNIDAD 13 - TÉCNICAS DE ENTREVISTAS

OBJETIVOS

El éxito o fracaso de algunas actividades del directivo depende del uso de las *TÉCNICAS DE ENTREVISTAS*; es por esto que, en este capítulo, se abordan los distintos tipos de entrevistas, sus fases y algunas recomendaciones prácticas para su aplicación.

CONTENIDO

TÉCNICAS DE ENTREVISTAS: Qué es una entrevista. Tipos principales de entrevistas. Fases principales de una entrevista. Role Playing: Simulación de entrevistas de selección. Role Playing: Simulación de entrevistas de evaluación. Bibliografía.

TÉCNICAS DE ENTREVISTAS

"Gran parte del tiempo el directivo lo emplea en mantener entrevistas, ya sea con personas de su equipo, jefes o clientes de la organización, tanto internos como externos"

"Una entrevista es una situación interpersonal estructurada por medio del lenguaje"

Las entrevistas pueden ser de:

- | | |
|----------------------|-----------------|
| ✓ Selección | ✓ Consejo |
| ✓ Promoción | ✓ Entrenamiento |
| ✓ Ventas/negociación | ✓ Revisión |
| ✓ Valoración | ✓ Salida |



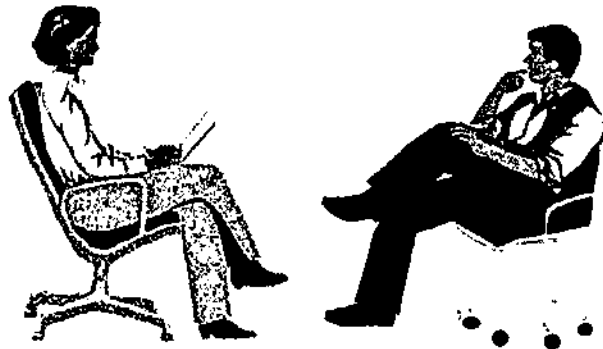
TÉCNICAS DE ENTREVISTAS

FASES DE UNA ENTREVISTA

✓ DETERMINACIÓN DE OBJETIVO.

✓ PREPARACIÓN DE AMBIENTE.

✓ DESARROLLO.

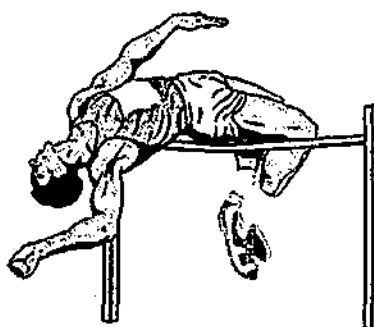


✓ CIERRE.

✓ INTERPRETACIÓN
DE RESULTADOS.

**"EL DIRECTIVO HA DE CONOCER LAS HABILIDADES
Y TÉCNICAS PARA LLEVAR A CABO DE FORMA
CORRECTA, LAS FASES DE UNA ENTREVISTA"**

**EJERCICIOS
DE LA
UNIDAD**

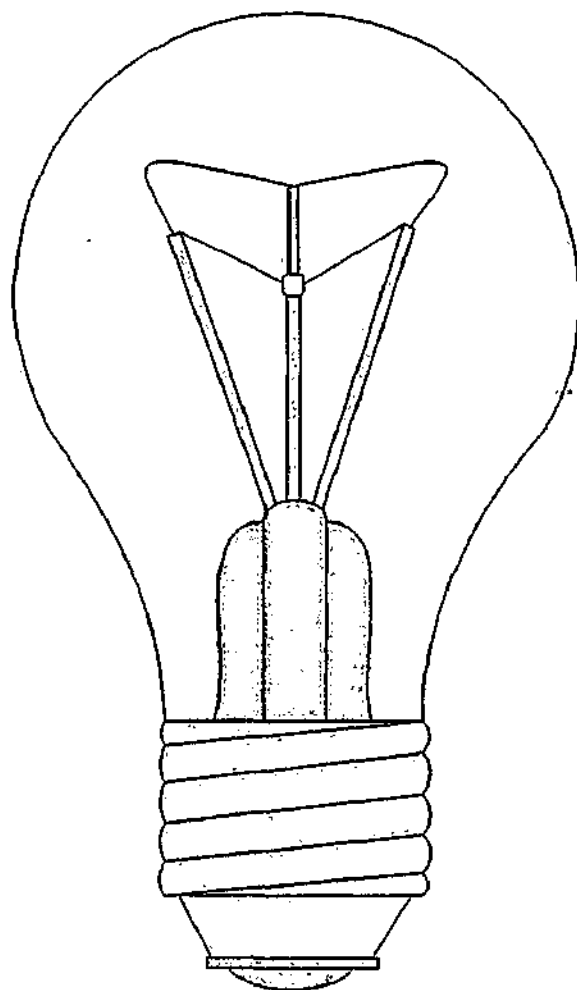


- **Role playing de entrevista de selección, en el cual, previamente, el profesor expone el procedimiento a seguir, participando posteriormente los alumnos de forma activa en su desarrollo, actuando en ambos lados, para la selección de un determinado puesto de trabajo, cuyo perfil se facilita.**
- **Simulación de entrevista de evaluación, de un caso práctico, con distribución de papeles entre los participantes, obteniéndose conclusiones de grupo.**



BIBLIOGRAFÍA

UNIDAD 14



CREATIVIDAD

A

UNIDAD 14 - CREATIVIDAD

OBJETIVOS

Si las empresas quieren ser competitivas y eficaces requieren de una fuerte dosis de imaginación y *CREATIVIDAD* por lo que se intenta enseñar al directivo las fases del proceso creativo, las barreras que impiden su desarrollo y las técnicas apropiadas para estimular e incentivar la innovación de las organizaciones.

CONTENIDO

CREATIVIDAD: Ejercicio. Qué es la creatividad. Trabas mentales que obstaculizan la creatividad. Ejercicios de aplicación práctica para vencer las trabas mentales. Cómo proporcionar la creatividad de los demás. El uso de la creatividad para mejorar la productividad. Bibliografía.

CREATIVIDAD

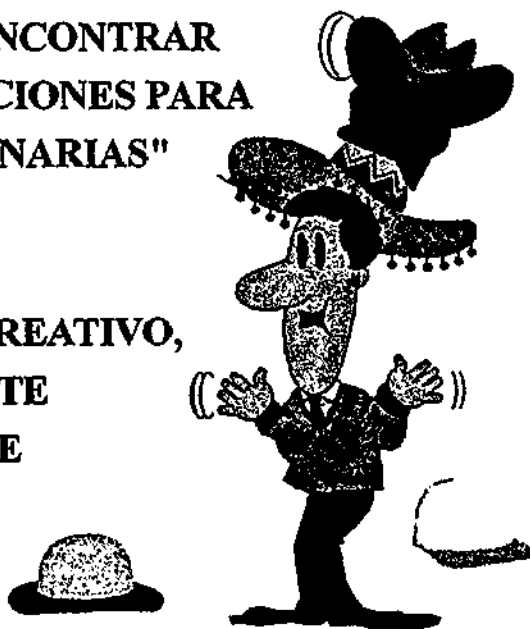
**"LA CREATIVIDAD ES LA HABILIDAD PARA
PRODUCIR"**

**✓ LA CREATIVIDAD NO ESTÁ RESTRINGIDA
A UNOS POCOS, SINO QUE IMPLICA UN CAMBIO
VOLUNTARIO.**

**"LA CREATIVIDAD ES HACER LO ORDINARIO
EXTRAORDINARIO Y LO INSÓLITO COTIDIANO"**

**"INVENTAR ES ENCONTRAR
NUEVAS APLICACIONES PARA
LAS COSAS ORDINARIAS"**

**"SI DESEA SER CREATIVO,
PIENSE DIFERENTE
QUE EL RESTO DE
LA GENTE"**



CREATIVIDAD

OBSTÁCULOS PARA LA CREATIVIDAD

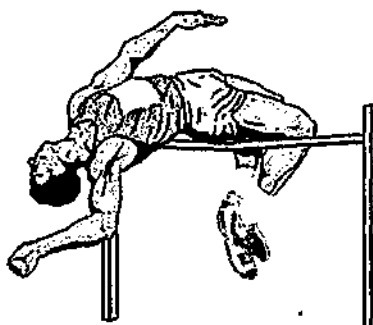
1. "Esta es la respuesta correcta"
2. "Eso no es lógico"
3. "Siga las instrucciones al pié de la letra"
4. "Sea práctico"
5. "Evite la ambigüedad"
6. "Equivocarse es vergonzoso"
7. "Juguetear es mera frivolidad"
8. "Esa no es mi especialidad"
9. "No quiero hacer el ridículo"
10. "No tengo creatividad"



D

CREATIVIDAD

EJERCICIOS DE LA UNIDAD



- **Para esta última unidad, haciendo honor a su título, se han diseñado una serie de ejercicios originales, que permitan ilustrar cómo corregir o superar cada una de las barreras mentales que obstaculizan la creatividad.**

En todo caso, el usuario de este manual, debe aportar su propia dosis de imaginación y creatividad.



BIBLIOGRAFÍA

