

**COMO LÍDER DE UN EQUIPO DE TRABAJO, CUAL ES LA MEJOR
MANERA DE COMPLEMENTAR LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS,
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO, PARA
MANTENER MOTIVADO AL PERSONAL**



ÁNGELA PATRICIA GARCÍA CAMPOS

Código 5200667

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

KAROLINA GONZALEZ GUERRERO. Ph.D.

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
ENERO 2017**

RESUMEN

De acuerdo con los autores más importantes y representativos en temas de liderazgo, se han tomado tres temas principales que debe desarrollar un líder para el mejoramiento de equipos de trabajo altamente productivos. Con base en el análisis minucioso de cada uno de los miembros del equipo y en concordancia con la identidad corporativa, procurar hallar respuesta al “Cómo” lograr equipos motivados y fomentar el desarrollo de habilidades comunicativas, trabajo en equipo y resolución de conflictos.

Dentro del abordaje temático, encontramos que el liderazgo al interior del desarrollo organizacional, debe incluir como base el crecimiento de los individuos y alinearlos con los objetivos organizacionales, utilizando como herramienta base e imprescindible la comunicación para alcanzar equipos altamente productivos; pues sin esta, no habría forma de desplegar un adecuado trabajo en equipo, motivar, ni resolver conflictos y mucho menos indicar que existe la figura de liderazgo.

PALABRAS CLAVE

Resolución de conflictos, trabajo en equipo, comunicación, motivación, liderazgo, desarrollo organizacional.

ABSTRACT

According to the most important and representative authors on leadership issues, three main themes have been taken, which in my opinion should develop a leader for the development of highly productive teamwork. Based on the detailed analysis of each of the team members and in accordance with corporate identity, seek to find a response to the "How" to achieve motivated teams and create the development of communicative skills, teamwork and conflict resolution.

Within the thematic approach, we find that leadership within organizational development must include a basis for growth of individuals and align them with

organizational objectives, using as a base tool and essential, communication to achieve highly productive teams, because without this there would be no way To deploy an adequate teamwork, motivate, or resolve conflicts and much less indicate that there is leadership

KEY WORDS

Conflict resolution, teamwork, communication, motivation, leadership, organizational development.

INTRODUCCIÓN

Partiendo de la premisa básica del individuo y su esencia única, encontramos una oportunidad de mejora para promover la productividad de equipos de trabajo con base en el desarrollo individual y grupal de habilidades y competencias que generen sinergia, en pro del alcance de los objetivos empresariales y el desarrollo humano de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

El análisis de las habilidades y competencias individuales, permite la interacción y participación natural de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, de forma tal que no se genera un ambiente impositivo sino participativo y democrático, contribuyendo de esta manera con el crecimiento, desarrollo, evolución y fortalecimiento corporativo desde la base del ser; toda vez que de esta manera se aprovecha al máximo el potencial de cada individuo y se promueve el desarrollo de habilidades incluso desconocidas por la misma persona.

De otro lado, el direccionamiento adecuado y asertivo de un equipo de trabajo debe estar a cargo de quien no únicamente funge el rol de JEFE, sino de aquel quien con base en sus habilidades gerenciales, liderazgo, experiencia, conocimientos técnicos y humanísticos, encamina los esfuerzos individuales, resuelve diferencias entre sus miembros y mantiene enfocado su equipo en pro del alcance conjunto de objetivos.

Parte de las herramientas y escenarios que deben desarrollarse para alcanzar los resultados esperados, se basan en la comunicación atenta, abierta, participativa y respetuosa promovida por parte del Líder, lo que permitirá evitar y resolver conflictos de manera acertada en un ambiente controlado y objetivo, ya que las situaciones que presentan algún grado de dificultad pueden representar oportunidades valiosas de mejora para la organización.

Sin una adecuada comunicación es imposible generar trabajo en equipo, por ello es de vital importancia que el Líder se cerciore de desarrollar habilidades comunicativas que

transmitan mensajes claros alineados con los propósitos u objetivos y de acuerdo con la identidad corporativa, cuidando especialmente de ser coherente y congruente con todo el mensaje, pues puede tergiversarse si se acompaña del lenguaje corporal inadecuado, generando efectos indeseados o contrarios a los perseguidos.

Adicionalmente, para que los resultados esperados por parte del equipo sean alcanzados, cada miembro del equipo debe conocer su rol dentro del mismo, de forma tal que comprenda sus limitantes y alcances; es decir que comprenda que el trabajo en equipo como lo dice el mismo término, es tarea de todos no de un solo individuo.

Por último y no menos importante, encontramos la motivación como herramienta de gestión de resultados en un equipo de trabajo. La motivación en cada individuo puede variar de forma inimaginable, pues está íntimamente ligada a las creencias mentales y afectivas del ser; lo que para unos puede ser motivante para otros no lo es. En este punto el líder, debe ser especialmente hábil para encontrar aquello que motiva a su equipo dentro de los parámetros de la racionalidad y el respeto, de forma tal que no se atente contra los valores y creencias tanto corporativas como individuales.

Logrando articular la comunicación, el trabajo en equipo y una adecuada y asertiva motivación, el Líder encontrará un escenario propicio para desarrollar su equipo de trabajo; en el cual cada uno de sus miembros podrá sentirse parte activa e importante del mismo generando un mayor rendimiento y productividad.

Por lo anterior y como resultado de una profunda investigación, el objetivo es dejar en consideración recomendaciones de gran utilidad para el desarrollo de equipos de trabajo altamente comprometidos, competitivos y productivos con bases humanísticas por parte de un líder hoy en día, de forma tal que se generen beneficios mutuos tanto para las organizaciones como para los individuos que hacen parte de ellas.

**¿ COMO LÍDER DE UN EQUIPO DE TRABAJO, CUAL ES LA MEJOR
MANERA DE COMPLEMENTAR LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS,
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO, PARA
MANTENER MOTIVADO AL PERSONAL?**

Evidentemente al hablar de habilidades de comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos, necesariamente se habla también de liderazgo. Uno de los más representativos e influyentes autores de Liderazgo, John C Maxwell (1998), en uno de sus más destacados libros “*Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*”, evidencia las cualidades que debe desarrollar un verdadero líder, entre las que: límite, influencia, proceso, respeto entre otras las cuales contribuyen con la capacidad de generar estrategias por parte del líder para coadyuvar en el crecimiento personal en su equipo.

“El término Liderazgo se asocia habitualmente a personas dinámicas y poderosas que lideran grandes grupos de gente. La historia apunta la mayoría de veces, a líderes militares, políticos y sociales. Uno podría interrogarse acerca del misterio que habitualmente rodea a los líderes (Gandhi, Mao Tse Tung, John Kennedy, etc.). ¿Por qué algunos, bastante nefastos, han accedido a tales puestos de poder (Adolfo Hitler, Sadam Hussein, Jomeini, Franco, Mussolini, etc.)? ¿Por qué otros tienen seguidores tan leales que están dispuestos hasta a dar sus vidas por ellos, en tanto que otros son tan odiados que algunos de sus colaboradores forman parte de conspiraciones para asesinarlos?”
(Kaufmann, 1997)

El liderazgo no es atribuible a una posición jerárquica toda vez que solo puede evidenciarse a través de los actos y son estos los que hacen visible al líder; de tal manera que logra confianza y respeto, convirtiéndose en un icono de inspiración para quienes le siguen, favoreciendo el alcance de las metas y objetivos del equipo.

De igual manera, encontramos en el libro “*Las 21 Cualidades Indispensables del Líder*” (Maxwel, 2000), las más importantes y relevantes cualidades de un líder tales como: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento,

concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión, para poner en practica con los equipos de trabajo, pero principalmente con nosotros mismos.

El Liderazgo, es un tema bastante extenso y complejo de descifrar. El líder dependiendo de su rol y su entorno, puede tener y desarrollar cualidades ligadas a su personalidad haciéndolo único, diríamos con un “toque personal”. De forma tal que si bien es cierto que existen cualidades que todo líder debe tener y que encontramos como referencia ampliamente en la literatura disponible en el mercado, la formula receta o mágica se encuentra en cada contexto particular y en cada líder, quienes persiguen el propósito de alcanzar metas y objetivos que solo pueden ser logrados a través del trabajo en equipo.

El liderazgo coexiste gracias a otros componentes importantes como la comunicación asertiva, clara y oportuna dentro de la organización; el trabajo en equipo como resultado de actividades conjuntas de desarrollo individual y organizacional para el alcance de los objetivos y la motivación alineada coherente y congruente con la identidad corporativa.

El liderazgo, el trabajo en equipo, habilidades de comunicación y la resolución de conflictos, forman parte importante de las cualidades que debe desarrollar un buen líder, por lo tanto es importante encontrar la forma de complementar todas las cualidades para lograr un mejor desempeño del líder.

Por otra parte Kenneth W Thomas (2005) en su libro *“La Motivación Intrínseca en el Trabajo”* dice *“aunque estos factores son muy potentes, por sí solos ya no son suficientes”*. En las organizaciones de hoy, donde mandos y directivos esperan que los empleados y los equipos auto gestionen su trabajo, las recompensas intrínsecas son indispensables. El autor, a través de este texto muestra la importancia de motivar a las personas, no solo a nivel monetario sino buscar otras formas para que los funcionarios se sientan importantes y de esta manera generar mayor compromiso con la labor realizada para la empresa.

Si bien es cierto que las recompensas económicas son importantes para quien realiza un trabajo para una empresa, pues con ellas cada persona puede satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad; hallar otras recompensas que permitan dar cobertura a necesidades de afiliación, reconocimiento y autorrealización como lo indica Maslow (citada en (Lorente & Aquilino, 2003, pág. 133)) a través de “Las Jerarquías de las Necesidades Humanas” plasmadas a través de una pirámide muy conocida, permitirá que los individuos alcancen su plenitud y aporten su máximo potencial en pro del alcance de los objetivos planteados.

Lograr resultados conjuntos en un equipo de trabajo, representa un gran reto para el Líder, pues cada individuo posee características que deben poder ser encajadas hábilmente dentro del equipo con el rol adecuado y apropiado para que funcione como un engranaje. Guillermo Ballenato Prieto (2005) en su libro *“Trabajo en Equipo: dinámica y participación en los grupos dice”* *“El trabajo en equipo es una inversión en el futuro, un pilar fundamental del progreso social y del desarrollo humano, tanto personal como académico o profesional. Pero en ocasiones, puede resultar especialmente difícil o complejo.”*

Para poder alcanzar grandes resultados es muy importante poder desarrollar un buen trabajo en equipo. Sin embargo, no es tarea fácil puesto que cada persona posee características, cualidades, aptitudes y actitudes diferentes que el líder deberá hábilmente identificar; logrando que cada uno de ellos haga parte importante del equipo, generando beneficios mutuos, satisfaciendo necesidades, propendiendo por el cumplimiento de metas y objetivos tanto individuales como organizacionales.

Dentro de los equipos de trabajo, existen habitualmente personas que gracias a sus conocimientos y habilidades sin ostentar el rol de líder principal, logran organizar las actividades estratégicas en pro del alcance de metas y objetivos. Son estos miembros quienes sin duda han iniciado su camino hacia el liderazgo y se convierten en importantes pilares del desarrollo organizacional y apoyo importante del líder principal.

“La organización actual, constituida por equipos y muy participativa, requiere un sistema de manejo de conflictos que funcione correctamente y sea parte permanente de la actividad laboral habitual del equipo”. El mensaje de Schnitman (2000) respecto de la importancia de construir verdaderos equipos de trabajo al interior de las organizaciones hoy en día, insta a trabajar progresivamente en ello para poder prepararnos para los nuevos retos que supone la globalización y nuevas tendencias de mercado a la que solo sobrevivirán las organizaciones fortalecidas desde su núcleo: Las personas.

Complementariamente encontramos una parte importante del desarrollo asertivo del liderazgo en el ámbito directivo. David Allred Whetten (2004), en su libro *“Desarrollo de Habilidades Directivas”*, indica que *“El reto es alentar a los miembros de los equipos directivos a discutir sin destruir su habilidad de trabajar juntos”* (pág. 78). El autor evidencia la necesidad de procurar escenarios directivos sanos para las organizaciones en donde ellos sean ejemplo de trabajo en equipo, participación activa, respeto y cooperación para el resto de la organización, pues no es posible generar actitudes en otros sin ser el principal referente de ello; en caso contrario ya no podría denominarse liderazgo sino simplemente orden o instrucción jerárquica.

El *“Manual Habilidades Directivas”* (2008), nos brinda una guía de conceptos y estilos de dirección, *“se refiere básicamente al comportamiento que un directivo utiliza para planificar, motivar, organizar y controlar el trabajo de los miembros de su equipo”* (pág. 12). Los diferentes estilos según el manual se encuentran en seis grupos:



Figura 1 (2008)

A diferencia del estilo coercitivo, los demás estilos de dirección contemplan el liderazgo de manera implícita, pues están enfocados al desarrollo de los individuos y a la duplicación del estilo por medio de la imitación. Es probable que existan hoy en día algunas variaciones en cuanto a estilos de dirección que estén en estudio por parte de los analistas de este tipo de escenarios. Sin embargo, sea cual fuere el estilo de dirección, lo importante en realidad es que se desarrolle de la mejor manera para llegar al equipo de trabajo y lograr los objetivos planteados.

La resolución de conflictos en el ámbito laboral es otro de los retos complejos que debe sortear el líder. Para este caso Dora Fried Schnitman y Jorge Schnitman (2000) en su libro *“Resolución de Conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos”*, nos indican que *“un abordaje sistemático de la mediación en las organizaciones va más allá de estos enfoques del extinguidor de incendios o de las medidas de urgencia y procura examinar las pautas del conflicto en la organización y sus implicaciones sistémicas.”*

El conflicto como base supone alertas y diferencias que pueden interpretarse de varias maneras: vacíos de información, lucha de poder interno, diferencias personales,

desarticulación del equipo, desconocimiento de roles, entre otros. La mayoría de inconvenientes presentados al interior de un equipo se basan en problemas de comunicación toda vez que si existe claridad y transparencia en el mensaje para cada uno de los miembros del equipo es menor la persistencia y aparición de conflictos entre ellos.

Sin embargo es usual que existan conflictos en las organizaciones; en tal caso el líder debe orientar la situación con un enfoque positivo como escenario de mejora y optimización de resultados, pues en caso contrario las consecuencias pueden ser nefastas para la organización, afectando seriamente su productividad y el alcance de metas y objetivos. No obstante y en casos extremos, el líder debe estar en la capacidad de tomar decisiones radicales en pro de salvaguardar el equipo.

Para resolver la inquietud que motiva este escrito ¿Cuál es la mejor manera de fomentar la resolución de conflictos, mejorar habilidades de comunicación y promover el trabajo en equipo y mantener motivado al personal?, no podría indicar un estándar de manejo en cuanto a liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos y comunicación que sea aplicable universalmente, pues como hemos ilustrado con anterioridad cada organización se compone en su parte más básica por personas, seres humanos únicos y diferenciados que suponen una particularidad.

No obstante, se puede indicar que integrar equipos de personas hábilmente bajo esquemas de liderazgo para hallar los mejores resultados para una organización es una labor compleja que requiere no solo de la habilidad de quien juega el papel de líder sino de los propósitos, objetivos y metas que persigue la organización; pues con base en ello se conforman los equipos de trabajo, procurando integrarlos con personas que tengan de manera natural las cualidades que requiere la organización para alcanzar lo que se propone.

De manera clara podemos indicar que cada quien tiene habilidades y competencias para desarrollar de mejor manera determinadas actividades, roles, tareas y misiones, por tanto la base para encontrar los elementos adecuados para conformar equipos se centra en la selección; de forma tal que tanto líder como candidato puedan saber con anterioridad

cuales son las reglas de juego, cualidades, características, funciones, tareas etc., que harán parte del escenario habitual de trabajo.

Es la selección el escenario preliminar para plantear claramente lo que se busca, los objetivos, metas, logros etc., como organización y que el futuro miembro del equipo pueda manifestar y determinar si a través de la organización, del rol que desempeñará, bajo la filosofía y cultura organizacional a la que pretende integrarse podrá satisfacer sus necesidades como individuo.

Este primer ejercicio de comunicación supone el establecimiento de las reglas del juego bajo las cuales se desarrolla el equipo y la organización. De la claridad y transparencia con la que se transmita el mensaje por las partes interesadas, dependerá en gran medida los resultados que comenzarán a evidenciarse con el tiempo y marcará la pauta de trabajo inicial.

El seguimiento, acompañamiento y entrenamiento adecuado de cada nuevo miembro del equipo, generará confianza y tranquilidad para el desempeño óptimo de las funciones y rol asignado. Es como decir “No te preocupes, aquí estoy mientras aprendes a hacerlo, te mostraré cómo, pero no lo haré por ti”, ya que a pesar de la experiencia previa que cada persona pueda tener en su campo personal y profesional, ingresar a un nuevo equipo de trabajo supone casi que volver a nacer y dura un tiempo prudencial el proceso de adaptación.

Cuando el nuevo miembro se encuentra empoderado de su cargo y rol, se encuentra en la capacidad no solo de desempeñarse profesional y personalmente de manera idónea, sino de retransmitir el mensaje y reproducir el proceso de adaptación del cual gozó al momento de integrarse al equipo. De esta manera cada miembro se convierte en un duplicador del modelo y se descentraliza la responsabilidad única en el líder, formando equipos altamente productivos y sinérgicos.

Dentro del desarrollo de un equipo y al momento de alcanzar madurez, el comportamiento general del equipo es propositivo y altamente competitivo. Se evidencia la naturalidad al momento de innovar, crear y resolver juntos casi cualquier reto que se les presente. La comunicación fluye con naturalidad, frecuentemente, con calidez y amabilidad. Y esto no significa la inexistencia del conflicto, simplemente que las personas han adquirido habilidades de comunicación en las que es natural exponer tanto ideas como inconvenientes para ser resueltos conjuntamente.

Para una comunicación fluida y desarrollada al interior del equipo, se deben establecer escenarios frecuentes de retroalimentación, revisión y seguimiento que permita la interacción individual y en equipo, de cada uno de los miembros del mismo para crear ambientes de equidad. Al momento de detectar alguna anomalía el primer paso debiera ser siempre una conversación al respecto con los interesados y manejarlo discrecionalmente.

La comunicación es imprescindible y debe ser una herramienta esencial de gestión en pro de mejorar la productividad, sin esta no habría posibilidad de generar integración en los equipos y de comprender exactamente como se integra cada uno de los miembros dentro del desarrollo de una actividad o el alcance de metas u objetivos organizacionales.

La comunicación se relaciona directamente con el estilo de dirección que practique la organización, por ende los resultados generados a su interior están directa e íntimamente relacionados con el tono de la comunicación, estilo y modelos de ejecución formando estructuras que se transforman en modos de comunicación.

La motivación para los miembros del equipo puede representarse de muchas maneras de acuerdo con la identidad corporativa y las características de los miembros del equipo.

Recordemos que la composición de las organizaciones se basa en personas cuyo perfil profesional y personal se encuentran alineados a la organización; es decir, no todas las identidades tanto personales como corporativas se prestan para el mismo tipo de recompensas o reconocimientos. Sin embargo no puede pasarse por alto el hecho que por

más tímida o introvertida que sea la persona, existe un deseo vehemente natural en todo ser humano por ser reconocido.

Esto puede verse representado, desde una sincera felicitación hasta una recompensa en beneficios tangibles que motiven a alcanzar los objetivos trazados, pues lo que para unos es muy representativo para otros no lo es. Por ello, el hecho de saber elegir el miembro de nuestro equipo adecuadamente desde el principio, debe estar alineado con la identidad corporativa.

Es la imagen corporativa tomada como el valor supremo de la misma, cuyo compendio interno de cualidades, características, filosofía, cultura etc., generan un estereotipo que determina en su mayoría la conducta, opiniones y sentimientos de todos los grupos de interés de la organización. Por tal motivo no podemos desligar la identidad corporativa del hecho comportamental de los miembros del equipo a su interior pues debe estar ligado directamente para que la comunicación fluya.

Encontrar que motiva a cada miembro del equipo por simple observación y deducción suele ser una tarea desgastante, lo mejor es siempre conversarlo abiertamente, preguntarlo, quizá podría ser encuestado, de seguro saldrán cosas tremendamente absurdas como otras básicas y simples que facilitarían la labor. Poder establecer puntos intermedios, en donde democráticamente se establezcan los factores motivacionales, de seguro hará sentir a las personas que se les escucha y tiene en cuenta.

Es curioso y complejo tratar de hallar un punto intermedio que motive de manera general. Por regla básica, cada vez que el ser humano satisface una necesidad, encontrará o creará otra necesidad más por satisfacer. Encontramos que generacionalmente y aún más por estos días comprender exactamente como mantener motivados nuestros equipos de trabajo y equilibrados, se ha vuelto una tarea titánica pues con la rapidez que el mundo de hoy avanza de la misma manera las organizaciones deben alinearse y avanzar para ser altamente productivas y competitivas.

Dado que el componente central de la investigación supera el alcance para poder verificar alternativas que permitan hallar estándares en motivación, comunicación y trabajo en equipo por parte de un líder y que todo aquello implícito en el talento humano, cultura organizacional, clima organizacional, formas de dirección, habilidades técnicas, competencias etc., son parte importante del análisis, se concluye que encontrar una sola alternativa para tener equipos motivados, productivos, hábiles en comunicación y resolución de conflictos, implica todo un proceso y análisis minucioso particular; casi a la medida de cada organización, pues cada una de ellas es tan única como los individuos que la conforman. Cada actuación, instrucción, meta u objetivo deben estar alineados entre sí, dentro del ámbito natural de la organización deben ser comunicados de una manera adecuada, oportuna y asertivamente con el ánimo de hablar el mismo idioma y caminar el mismo sendero.

CONCLUSIONES

Un líder desarrollado adecuadamente, está en la capacidad de reconocer las cualidades más importantes de los miembros de su equipo y aprovecharlas en pro del alcance conjunto de objetivos individuales y corporativos, de igual manera un líder que maneja los conflictos de su equipo de tal manera que siempre logre mantenerlos unidos, es un gran líder, pues no es fácil lograr que manejando diferentes tipos de personalidad se mantenga buen ambiente laboral.

El análisis preliminar tanto organizacional como individual al momento de conformar equipos de trabajo, permite establecer con mayor facilidad los parámetros que tendrá la relación, los alcances y limitantes. Quien desarrolla equipos de trabajo deberá conocer cualidades y oportunidades de mejora individual y corporativa con el propósito de transformar cada una de ellas a favor del objetivo o meta propuesta.

Las dimensiones humanas y sociales en ámbitos organizacionales de productividad, liderazgo y trabajo en equipo juegan un papel indispensable, pues no puede desconocerse que la base de cada organización son los individuos.

La adecuada comunicación organizacional y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de todos los miembros de una empresa, facilitan el crecimiento y alcance de los objetivos al permitir fluir con naturalidad las actividades de la empresa dentro de un escenario equilibrado, participativo y sano. Es importante que esta sea promovida desde la alta dirección de una empresa para que pueda ser un modelo duplicable al interior por cada uno de sus miembros.

La resolución de conflictos debe ser vista siempre como alerta y oportunidad de mejora, en primer lugar porque evidentemente muestra que existe una falencia que no había sido atendida oportunamente, por lo cual dio lugar al conflicto y porque dando resolución al conflicto se mejora la comunicación, se optimiza el trabajo en equipo y se motiva a participar activamente en el desarrollo y mejoramiento del equipo.

REFERENCIAS

Guillermo, B. P. (2005). Trabajo en Equipo: dinamica y participacion en los grupos.

Kaufmann, A. (1997). En A. Kaufmann, *Liderazgo transformador y formación continua* (pág. 164). España: CEIS.

Lorente, J., & Aquilino, P. (2003). Fundamentos de psicología de la personalidad. En P. Aquilino, & J. Lorente, *Fundamentos de psicología de la personalidad* (pág. 575). Madrid: Ediciones Rialp S.A.

Maxwel, J. C. (2000). Las 21 cualidades indispensables de un lider. Nashville: Caribe-betania.

Maxwell, J. C. (1998). Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. Nashville , Tennessee.

Schnitman, D. &. (2000). *Resolución de Conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Thomas, K. w. (2005). La motivacion intrinseca en el trabajo. España.

Vertice, Publicaciones. (2008). *Habilidades Directivas*. España: Vertice.

Whetten, D. A. (2004). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson.