

## Título: "DIRIGIR UN EQUIPO"

Aportado por: Javier Fernández Higarza - [fhigarza1@wanadoo.es](mailto:fhigarza1@wanadoo.es)

# DIRIGIR UN EQUIPO

## OBJETIVOS

- Entender en que consiste dirigir un equipo.
- Comprender la **diferencia** entre el poder y la autoridad.
- Conocer diferentes **funciones** a realizar en la labor de dirección, **y las habilidades** que se necesitan desarrollar para realizar esas funciones.
- ¿Qué hábitos son importantes a considerar en un directivo?.
- Conocer distintas tipologías de directivo.
- Indicativos de que un directivo no realiza adecuadamente sus funciones

## INDICE

### *Introducción*

¿El arte de dirigir?

¿Autoridad o poder?

Funciones directivas

    Funciones instrumentales o de gestión.

        Habilidades de tarea

    Funciones interpersonales o de relación.

        Habilidades interpersonales.

Hábitos a desarrollar por un directivo.

Tipos de directivos

Indicadores de que la labor directiva va mal.

Actitudes a desarrollar para desarrollar la labor directiva.

## INTRUDUCCIÓN

### **Planteamiento personal:**

Hace ya un tiempo al acabar "Curso Superior en Dirección de Empresas" me di cuenta que me habían hablado de cómo constituir una empresa, como preparar un plan de marketing, la "gestión" de un departamento de Recursos Humanos (seleccionar, contratar y despedir trabajadores), la importancia de un equipo comercial, muchos casos prácticos de decisiones en la empresa, inversiones y claro como elaborar un plan de negocios. Sin embargo no se hablo en ningún momento de cómo dirigir personas, ni como crear y coordinar equipos de trabajo...

En ese momento hace cuatro años decidí por mi cuenta formarme precisamente en esa “pequeña laguna de un Curso Superior en Dirección de Empresas”, aprender a dirigir personas, sin duda ha sido una grata, provechosa y enriquecedora decisión, comencé basándome en un curso Gestión de Empresa de ESIC y emprendedores. Cogí como base el apartado “Dirigir personas en tiempos actuales” fue el germen de mi trabajo, pero fue es un trabajo que esta vivo, y como cualquier ser vivo desarrollarse y completarse, esta ávido, busca continuamente desarrollarse a partir de libros, de artículos que podemos hallar en esa maravillosa caja de Pandora que es Internet (y me gustaría agradecer a todas las personas que colaboran en esta misión de enriquecer con sus opiniones, artículos, cursos, etc., para que otras muchas tengan a su alcance una formación gratuita, sin duda este trabajo quiere ser mi propia contribución a lo que hasta ahora he recogido de este gran campo).

### **Desde un punto de vista formal dirigir es el proceso de trabajar con y a través de otras personas con el fin de conseguir objetivos para la organización de un modo eficaz.**

Cuando uno acepta la responsabilidad de dirigir personas, no debe olvidar que adquiere la responsabilidad de que sus decisiones, influirán sobre otras personas. Quizás este sea uno de los motivos por los que se cumple tan a menudo el famoso principio de Petters “Cada persona llega a su máximo nivel de incompetencia...”

Hay muchos directivos que ascienden a esta categoría después de desempeñar muy bien su trabajo, han sido muy buenos en el aspecto técnico de su trabajo, conocen todos los recursos instrumentales de su tarea, pero no tienen ni idea de cómo dirigir a otras personas (¿es su culpa? ¿o tal vez de la empresa que no tiene en cuenta que esa persona no ha recibido formación para dirigir? ¿Es qué dirigir es tan “fácil” que se da por supuesto?). Por ello las empresas no deberían de olvidar que a la gente se la debe LIDERAR, y esto no debe confundirse con GESTIONAR, se gestionara, unos recursos materiales, un presupuesto, etc., pero la dirección de personas debe estar basada en el liderazgo.

### **¿Qué significa liderazgo?**

Es la capacidad de un directivo para **influir** en sus colaboradores y conseguir que realicen sus tareas con entusiasmo para la consecución de objetivos en pro del bien común.

¿Pero influir en los demás cómo?

Con PODER. Es la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, haga tu voluntad debido a tu posición o fuerza. (Jefe).

Con AUTORIDAD. El arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal. (Líder)

Sin duda todas las personas que somos dirigidas tenemos claro como nos gusta que nos influyan, y sin embargo en cuando se nos asciende parece que nos olvidamos de cómo nos gustaba, o nos hubiese gustado que nos dirigiesen a nosotros y nos ponemos a cometer los mismos errores que las personas que un día criticamos por “dirigirnos tan mal”...

### Ejercicio de reflexión:

1-Piensa en una persona que haya influido en tu vida, alguien que haya dejado en ti un gran influjo, quizás tu madre, tu padre, aquel profesor... analiza seis características tenía como persona, que cualidades recuerdas de él.

3- Ahora piensa en esa persona a la que nunca te gustaría volver a ver, aquella persona que ha marcado tu vida negativamente, que quiso imponerse ante ti indica seis características de esa persona que hicieron que "casi" llegases a odiarle.

### FUNCIONES DEL DIRECTIVO

Creo que deberíamos comenzar haciendo una clasificación y una distinción entre cuales son las funciones de un directivo, e indicar, que para desarrollar esas funciones las personas deben tener ciertas habilidades (o bien trabajar para desarrollarlas) que les permitan estar capacitados para ello.

El objetivo máximo de cualquier directivo es **conseguir los objetivos** que tiene encomendados por su empresa, eso es indudable.

## CONSEGUIR LOS OBJETIVOS

Para ello debe

desarrollar dos

tipos de funciones con su grupo (que no tiene por que ser aún equipo), y estas son

### FUNCIONES DIRECTIVAS.

Instrumentales o de gestión.

1. PREVER Y PLANIFICAR
2. ORGANIZAR
3. DECIDIR- EJECUTAR
4. COORDINAR
5. ASESORAR
6. CONTROLAR
7. EVALUAR.



Pero claro para realizar estas funciones debe desarrollar unas habilidades o capacidades :

### HABILIDADES DIRECTIVAS. DE TAREA.

- ✓Capacidad para percibir y dirigir el cambio.
- ✓Capacidad para prever, organizar, coordinar y controlar.
  - ✓De gestión del tiempo.
- ✓Claridad de objetivos. (Distinguir lo principal de lo secundario).
- ✓Capacidad de análisis de problemas y la toma de decisiones.
  - ✓De supervisión y el control sin agobiar.

### ✓ **Capacidad para delegar.**

Estas capacidades suelen ser las que antes comentaba, y pueden poseerse en general cuando eres un trabajador con buenos resultados (aunque no siempre es así), y por ello la empresa decide promocionarte para dirigir un grupo de trabajo. Pero no podemos olvidar que vamos a dirigir personas por vamos a tener otras funciones que son :

## **FUNCIONES DIRECTIVAS. Interpersonales o de relación.**

- ✓ **TRABAJAR EN EQUIPO.**
- ✓ **FORMAR.**
- ✓ **ESCUCHAR / INFORMAR / COMUNICAR.**
- ✓ **MOTIVAR.**
- ✓ **EVALUAR.**



Y claro para ello también es necesario tener o desarrollar unas habilidades o capacidades específicas que son

## **HABILIDADES DIRECTIVAS. INTERPERSONALES.**

- ✓ **Liderazgo.**
- ✓ **Comunicación.**
- ✓ **Motivación.**
- ✓ **La evaluación.**
- ✓ **La gestión de conflictos.**
- ✓ **Negociación.**
- ✓ **Trabajo en equipo.**
- ✓ **Dirección de reuniones.**

### **Planteamiento personal:**

Conociendo estas funciones y las habilidades necesarias para dirigir, mi primer consejo sería coger un papel y un bolígrafo (tal vez haya alguna que no este muy claro en que consiste, ¿por qué no buscar en Internet algún artículo que me pueda aclarar ese concepto? , con un buen buscador por ejemplo <http://www.google.com> , una vez que tenga claro el concepto puedo hacer un análisis, una autoevaluación, sobre aquellas funciones o habilidades que aún no domino, aquellas que son susceptibles de mejora.

Un buen directivo tiene que ser una persona un poco “insatisfecha” consigo mismo, una de sus misiones en la vida debería ser la búsqueda del perfeccionamiento continuo, ¿Cómo

puedo pedir a quien dirijo que busque la calidad, la mejora en su trabajo, si yo no soy humilde y capaz de demostrar que también busco esa mejora como profesional y persona?  
**8 HÁBITOS DIRECTIVOS**

Ahora que ya conocemos que funciones y habilidades sería bueno tener o mejorar, el directivo debe tomar conciencia de unos hábitos que le pueden marcar su camino, serían los faros que le deben dirigir desarrolla sus funciones.



ayudar,  
mientras

### 1. Hábito Estratégico.

- ✓ Quizá la mejor definición de este hábito fuera el plan para lograr clientes satisfechos .
- ✓ La misión, en plan de visión común para todos los empleados, y las estrategias racionales de cada unidad de negocio casi nunca suelen estar lo suficientemente claras ni coherentes ni ser lo suficientemente desafiantes, el directivo tiene que marcarse que esto no ocurra, formar a su equipo para que pueda tenerlo claro y desarrollar esta misión.
- ✓ El lograr una visión empresarial común en todos los empleados es un desafío de buen calibre y el primer índice de un liderazgo realmente eficaz.

### 2. Hábito de los Resultados

- ✓ Casi todos los directivos son trabajadores incansables, aunque a veces ineficaces porque se empeñan en hacer un buen trabajo basándose en el esfuerzo, en lugar de orientarse hacia los resultados. ✓ ¿Por qué no se definen mensualmente (¡ojo!, no anualmente) los dos o tres RESULTADOS que debe alcanzar?
- ✓ La ausencia de este hábito no es sólo la ineficacia, sino algo todavía más grave: la falta de integración de todas las funciones y operativas que desempeña que parecen estar cada una por su lado.

### 3. Hábito de la Delegación

- ✓ Es el hábito del desarrollo de los colaboradores por excelencia.
- ✓ La delegación es el que primer hábito a desarrollar por profesionales, sin este hábito es inútil hablar de liderazgo, gestión del cambio, o del talento, etc.
- ✓ Este comportamiento conlleva obligatoriamente un nivel de exigencia de responsabilidades, no será bueno delegar sin determinar responsabilidades, tanto del delegado como de la persona que delega.
- ✓ Exigir un trabajo serio y bien hecho es una de las mejores formas de desarrollar a las personas.



los

alto

#### 4º Hábito de las prioridades.

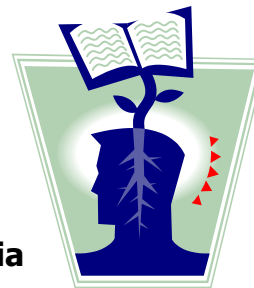
- ✓ Si los hábitos anteriores se llevan a la práctica, éste funciona con facilidad.
- ✓ El centrarse sobre lo importante y las oportunidades trabajando sobre ello, en vez de centrarse en los continuos problemas, exige una nueva mentalidad, otra forma de ver las cosas.
- ✓ Desarrollar personas, desarrollar el negocio, potenciar la productividad y ejercer el liderazgo exige centrarse en lo importante.
- ✓ Un buen profesional sólo tiene tiempo para realizar lo importante.

#### 5º Hábito del Auto desarrollo.

✓ La exhortación "Conócete a ti mismo" esculpida en el templo de Delfos y fue tratada por los clásicos griegos además de Buda, Confucio y Lao-Tzú

✓ Es esencial analizar los propios Puntos Fuertes y Débiles:

- ✓ El cómo trabaja, cuáles son sus valores.
- ✓ Qué cosas debe corregir que le hacen reaccionar cuáles son la naturaleza de sus principales prejuicios.
- ✓ Si piensa racional o emocionalmente, si su razonamiento sigue un esquema lógico o intuitivo,



mal,

etc.

✓ Un directivo eficaz se audita a sí mismo; revisa la propia de su rendimiento, incluso deberá llegar más lejos a la 360°, dejar que sus colaboradores, sus superiores y sus compañeros le evalúen, de esta manera tendrá una visión mucho más clara de que aspecto debe desarrollar.

evoluci  
evaluaci

#### 6º Hábito de la Comunicación

✓ Este es el hábito que da lugar a la comunicación, motivación, trabajo en equipo, buenas relaciones y calidad personal.

✓ Y dentro de la comunicación hay que prestar mayor importancia a la ESCUCHA ACTIVA.

✓ El Hábito de la Confianza debe ser común para Directivos y Empleados .

#### 7º Hábito de la Información

✓ La información influye poderosamente en la visión del empleado, le brinda nuevas oportunidades.

✓ Neutraliza el "poder" y hace que la posición en el organigrama no sea tan relevante.

✓ La información no son datos. Son datos interpretados y enriquecidos.

✓ Una buena práctica es construir y cuidar una buena red de información conscientemente forzándose a captar y encontrar informaciones externas importantes y trasladarla a otros.



de  
nuevas

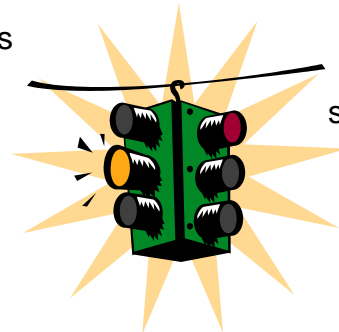
## 8 Hábito del Cambio .

- ✓ **Toda empresa tiene que estar transformándose constantemente, entonces como no entender que sus directivos también se tengan que transformar.**
- ✓ **En el mundo actual cada 2 años como mínimo y entorno a 5 como máximo, según el campo en el que uno trabaja, o ha adquiere nuevos conocimientos o se ha quedado obsoleto.**
- ✓ **Estar siempre formándose potenciará mucho sus actuales puntos fuertes. Le convertirá de profesional bueno en excelente. Analice su mejor oportunidad.**

Estoy totalmente convencido que con estos hábitos se puede comenzar a trabajar para desarrollar las capacidades o habilidades necesarias para llegar a desarrollar una función directiva casi perfecta, pero si no somos capaces de mentalizarnos de que estos hábitos son imprescindibles como punto de partida, como pilares de una buena dirección, por mucho que tengamos claras las habilidades necesarias personalmente no creo que logremos desarrollarlas.

Síntomas de que algo va mal.

Muchas veces metemos la pata, no por querer hacer las cosas sino por que no sabemos que lo estamos haciendo mal, en aeropuerto hay señales azules que marcan la pista correcta equivalente de los hábitos citados anteriormente, luego hay rojas que nos indican que allí hay peligro, en cualquier profesión hay señales que nos deberían hacer percibir el peligro de equivocarnos, que estamos cometiendo un error. Cuando sabré que me puedo estar equivocando:



mal,  
un  
serían el  
otras

- **Sobrevalorar mis puntos fuertes e ignorar las debilidades y amenazas.**
- **No presto atención al mundo emocional de las personas con las que trabajo.**
- **Metas excesivamente altas o poco realistas.**
- **Reducida o nula capacidad de reciclaje y aprendizaje.**
- **Tengo falta de empatía y escasa capacidad de comunicación.**
- **Autoritarismo y rigidez.**
- **Falta de improvisación y poca capacidad para enfrentarse a situaciones difíciles.**
- **Visión localista.**
- **Falta de autoestima.**
- **Ausencia de responsabilidades**
- **Poco autocontrol.**
- **Pocos vínculos.**
- **No saber compartir logros ni reconocer los méritos de los subordinados.**

**CUALIDADES IMPORTANTES PARA DIRIGIR.**

Hay cualidades personales que sin duda pueden ayudarnos a tener una mayor facilidad a la hora de desarrollar la tarea de dirigir personas, este resumen esta extraído del curso de Javier Fdez. Aguado CURSO DE HABILIDADES DIRECTIVAS.

### Lograr desarrollar estas cualidades exige

- **QUERER ADQUIRIRLOS (deseo)**
- **CONOCERLOS (quién y por qué)**
- **CAPACIDAD Y VOLUNTAD (cómo asumirlos).**

“Sólo de ti depende, sí haciendo lo que debes hacer, tú mismo te vas a realizar o perderás la oportunidad. Tu eres el autor, de ti dependes, tu te sitúas, tu te dominas, a ti mismo te posees...Nadie te robará a ti mismo, pero tú si puedes robarte” Tadeusz Styczen

### EMPATÍA.

- **Sí puedo ayudar a que se motive a quien entiendo.**
- **Empatía es identificar lo que desean los demás, para necesitamos:**
  - **“Salir” de mi propio entorno y aceptar que modelo universal. “Hay otras visiones**
  - **A continuación ponerme las gafas del otro, observar la realidad desde su ángulo.**
- **No es identificar lo que los demás desean desde visión de la vida, no todos ven en el dinero, la fama, el los valores para la motivación.**



ello

no soy el  
válidas”  
para

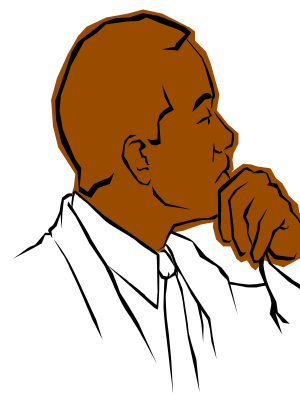
nuestra  
prestigio

### SERENIDAD.

- **La serenidad es no dejarse llevar por los impulsos.**
- **Exige decidir en orden, establecer la importancia de mis acciones “Intentar trasladarse 10 años hacia delante. ¿qué valor tendrá esta decisión de hoy?”.**
- **También es importante tener voluntad para asumir ese orden, no sólo pensar lo que sería mejor, sino poner en práctica lo que se decide, el camino a seguir.**
- **Todo esto exige reflexión, resistir incluso presiones, conteniendo los nervios y los impulsos pero sin esperar pasivamente.**

### PACIENCIA.

- **La paciencia es la tranquilidad que surge de vivir con**



orden.



- La fortaleza tiene dos funciones: acometer y resistir. Es precisamente función de la paciencia resistir, dar tiempo al tiempo, pero sin perder la visión de la decisión.
- Solo saber ser paciente quien lo es consigo mismo. Porque el autodomínio me proporciona la capacidad de entender que también los demás tendrán problemas. " Quien es inaguantable para sí mismo, se hace insoportable para los demás".
- Pero, la paciencia está tan alejada de la intranquilidad como de la resignación pasiva.

## SINCERIDAD .

- La sinceridad depende de la confianza. Es más, sin sinceridad no hay confianza y viceversa.
- PROMOVER CONFIANZA:
  - Mostrarse leal a los principios que he asumido. Y para generar confianza debo exigirme una regularidad en el comportamiento. ( Pues un solo fallo la puede romper y resulta muy difícil recuperarla).
  - ¿Qué debo hacer? Debo estar atento a lo que sucede, debo facilitar la sinceridad de los demás, abrir vías de comunicación y, sobre todo, gestionar adecuadamente los datos. (Cuando me llegan noticias de dificultades, problemas, errores, "NO MATAR AL MENSAJERO POR LAS MALAS NOTICIAS".)
- La sinceridad siempre supone el respeto a la verdad.
- La sinceridad implica, en primer lugar, sinceridad en las palabras, y la sinceridad en las palabras me exige no decir lo contrario de lo que pienso.
- La sinceridad también implica sinceridad en los comportamientos. Las contradicciones internas entre lo afirmado y lo asumido des-conciertan a los subordinados y dañan su escala de valores.
- La mentira expulsa la confianza de las relaciones interpersonales y estropea las organizaciones, todo se convierte en apariencia.
- La sinceridad supone también saber reconocer errores.
- Cuando el error que se ha cometido incluye un acto injusto no vale solamente con reconocer el hecho y pedir disculpas, es obligatorio restituir.
  - Si por ejemplo me he apropiado de los méritos de un empleado, debo hacer público que los méritos eran suyos; si me he apropiado de dinero, debo restituirlo íntegramente.
- Ser sincero es también es decir "a la cara" verdades que ayuden a los otros.

## LEALTAD .

- Lealtad es básicamente coherencia con la palabra disposición de responder de los compromisos
- La lealtad me hace más persona. El hombre es el capaz de comprometerse de cara al mañana y que a pone los medios para cumplir.



dada, la asumidos. único ser continuación

•Si abandono mi palabra ante el primer contratiempo lo más probable es que cada vez sea más corto el tiempo en que soy fiel a mis compromisos. Aquellos que ya me conozcan dudarán de mi palabra y de cara a mi mismo generaré un estrés continuo al estar cambiando continuamente de intenciones.

## DISCRECIÓN .

- Respetar la confidencialidad de mis compañeros, de mis empleados; nunca ganar confianza si aieo a los cuatro vientos sentimientos o sucesos íntimos de otra persona.
- Rechaza la murmuración, sea en forma de difamación o de calumnia. ¿Evito dejar en mal lugar a las personas con las que trabajo?.
- El “control de la lengua”, es esencial para cualquier directivo. Los objetivos fundamentales de esta habilidad son:
  - Decir lo que hay que decir.
  - Decirlo a quien hay que decirselo.
  - En el momento y en la forma oportunos.

## PRUDENCIA .

- Etimológicamente, el término prudencia procede de *procul-videre*, ver lejos. La responsabilidad de una organización es *anticipar* el futuro, para tomar las medidas que permitirán superar los obstáculos.
- Los enemigos de la prudencia son:
  1. La precipitación, que procede de la falta de consejo y da lugar a la temeridad.
  2. La pasión. Los propios intereses ciegan la toma de decisiones.
  3. La obstinación en mis propias ideas.
  4. La inconstancia.
  5. La vanidad, que impide la objetividad.

### Planteamiento personal:

Hace un tiempo he oído una máxima que decía “la motivación es una puerta que sólo se puede abrir desde adentro...”, yo creo que podemos aplicarlo a muchas cosas a la profesionalidad, al deseo de mejorar, etc., sólo si tomamos conciencia y deseamos hacerlo seremos capaces de mejorar.

De que sirve un curso de formación impuesto, por supuesto que podemos coger ideas, o incluso que sea tan bueno que nos enganche, pero lo que a mi no me cabe duda es que si somos nosotros los que demandamos una formación le sacaremos mucho más provecho, incluso si el curso no es tan práctico.

Creo firmemente en la autoformación, me lo confirman las evaluaciones de las personas que dirijo, en estos últimos años mientras diseñaba mi formación he aprendido a dirigir un poco mejor al menos eso es lo que reflejan estas evaluaciones, por supuesto aún me queda bastante trabajo, pero eso es precisamente lo que me hace que siga gustándome mi trabajo, saber que todavía debo hacerlo mejor.

## Tipología de directivos.

Hay muchas definiciones en cuanto a estilos directivos, en el fondo todas están basadas en el tipo de gestión predominante a la hora de desarrollar las funciones directivas. Uno de esas definiciones puede ser esta (Encontrada en Internet claro...) de un estudio realizado en la Comunidad Económica Europea, entre los directivos, resumiendo se han determinado cinco tipologías de directivos:

### **LOS INNOVADORES SOCIALES (27%)**

- ✓ **Directivos abiertos a numerosos cambios en la Empresa.**
- ✓ **Consideran a las personas como un recurso. Se preocupan por el bienestar de los hombres y mujeres así como por el respeto de los valores sociales.**
- ✓ **Sus empresas intentan mejorar su productividad mediante la formación y la evaluación de competencias. Piden a sus colaboradores que sean capaces de auto formarse.**
- ✓ **La capacidad de comunicarse será un factor clave del éxito.**
- ✓ **Este directivo cree en los hábitos que hemos comentado para desarrollar su trabajo y potencia sus funciones de relación y las habilidades interpersonales.**



**cultura de su clave.**

### **LOS MUTANTES VOLUNTARIOS (14%)**

- ✓ **Creen en cambios importantes en su Empresa**
- ✓ **Intentan reducir los costes de mano de obra a través de reestructuraciones y disminución de los contratos de duración indefinida.**
- ✓ **Se avanzan hacia una mayor personalización de las remuneraciones de los asalariados, el interés de éstos a los resultados, y una reducción del horario de trabajo.**
- ✓ **Están preocupados por la formación y la satisfacción de sus empleados .**
- ✓ **Desarrollan su labor directiva basándose en las funciones instrumentales o de gestión, pero también valoran y procuran desarrollar las funciones de relación.**

### **LOS NORMATIVOS (27%)**

- ✓ **Se muestran poco abiertos a cambios que pueden alterar el modo de funcionamiento o la cultura de las empresas.**
- ✓ **Reticentes a cualquier incremento de la autonomía de sus empleados.**
- ✓ **La promoción está frecuentemente vinculada a la titulación.**
- ✓ **Prevén menos reestructuraciones.**
- ✓ **Son directivos que toda su labor se basa en función de dirección instrumental, sin valorar mucho la habilidad de delegación , para nada le preocupa desarrollarse en las habilidades de relación.**

### **LOS FRÍOS (11%)**

✓ Son altamente reticentes a modificar ya sea su bien el tipo de relaciones existentes entre personas.

✓ Los fríos están por encima de la media a la poner en marcha reestructuraciones y reducir el de sus empleados fijos.

✓ Los fríos se preocupan menos por el de sus empleados como del respeto de los sociales.

✓ Se suelen encontrar en empresas grandes o muy grandes.

✓ Nos encontramos con los dinosaurios de la dirección, lo único importante son los beneficios, y la función que mejor desarrollar son la de ejecutar y decidir.



cultura, o

hora de número

bienestar valores

### **LOS INQUIETOS (21%)**

✓ Este tipo de Dirigentes reacciona a las presiones del entorno sin estrategia claramente preestablecida.

✓ La cultura de estas empresa apenas evolucionar

✓ Sólo una débil proporción se preocupa de comunicar valores de su empresa.

✓ Las personas y sus competencias no representan aquí una apuesta determinante para el futuro de la empresa .

✓ No se preocupan de propuestas de mejora de la satisfacción de sus empleados.

✓ Estos directivos ni se preocupan por ningún tipo de función, ni de gestión, ni de relación es el típico directivo que sólo se preocupa por su sueldo, el que no se mueve para no salir mal en la foto.

### **BIBLIOGRAFIA.**



Master en Gestión de Empresas ESIC y colección Emprendedores.  
Escuela superior de Gestión comercial y marketing.

## CURSO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Javier Fdez. Aguado

Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias

### **Artículos de Internet**

#### **Los 8 Hábitos Directivos**

Sergio Cardona Patau

Cardona Labarga, centro de Estrategia y Liderazgo

Las Cinco Tipologías de Directivos

(Análisis de la encuesta realizado por COUTTS CONSULTING GROUP, a más de 1.000 Directivos)

**Título: "DIRIGIR UN EQUIPO"**

**Aportado por: Javier Fernández Higarza - [fhigarza1@wanadoo.es](mailto:fhigarza1@wanadoo.es)**