
LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

Lic. Cynthia Janeth
Pérez Tirado

IPN – UNIDAD DE
EDUCACIÓN
CONTINUA DE
MAZATLÁN

Febrero 2013



Contenido

GENERALIDADES DEL CURSO	3
INTRODUCCIÓN:.....	4
LIDERAZGO	5
Concepto de liderazgo.....	5
Estilos de liderazgo a través de la historia	5
Exigencias del líder en la actualidad.....	7
Características del líder	7
HABILIDADES DEL LÍDER	8
Habilidades de personalidad	8
Equilibrio de las dimensiones en la vida del líder	8
Habilidades gerenciales.....	8
CREENCIAS.....	14
Definición de creencia.....	14
Resistencia al cambio	14
FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	15
La responsabilidad social del líder	15
Concepto de equipo de trabajo	16
Cómo integrar equipos de trabajo	16
Efecto Pigmalión.....	17
Diferencias entre un jefe y un coach.....	17
TRABAJO EN EQUIPO.....	19
Concepto de trabajo en equipo	19
Ingredientes para el trabajo en equipo efectivo.....	19
BIBLIOGRAFÍA:	21



GENERALIDADES DEL CURSO

COMPETENCIA GENERAL:

Aplicar las habilidades, técnicas y estrategias que constituyen la esencia de un buen líder, de tal forma que sean capaces de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

1. Identificar mitos en relación al líder, diferencia entre un jefe y un líder, características de un líder, habilidades para dirigir, los estilos de liderazgo y qué tipo de líder es usted.
2. Desarrollar las habilidades personales como líder, la proactividad y los 7 hábitos de Stephen Covey.
3. Aplicar los tipos de grupos que existen, los logros de metas y el desarrollo de iniciativa bajo la guía de un líder.
4. Definir metas y objetivos, el tipo de comunicación para lograr el éxito, la forma de delegar funciones, estimular y entrenar al personal, así como la supervisión y control de las actividades asignadas.
5. Identificar cuando existe un problema, la toma de decisiones, y el problema para la toma de decisiones.

EVALUACIÓN DEL CURSO:

Para aprobar el curso, será necesario que asistas al menos al 80% de las sesiones y que cumplas con los parámetros y porcentajes de evaluación que se enlistan a continuación:

Parámetro	%
Participación en la sesión	30%
Realización de actividades	50%
Evaluaciones escritas	20%

Para acreditar el programa de estudio cursado, el participante deberá cumplir con:

- Asistencia mínima de 80%
 - Calificación mínimo de 8.0 (ocho punto cero)
- Reconocimiento: constancia de participación emitida por el IPN.



INTRODUCCIÓN:

Actualmente en las organizaciones, se considera a la administración moderna como un proceso en el cual se diseña y mantiene un ambiente en un grupo de personas que se encuentra trabajando eficientemente mediante una serie de etapas para el alcance de las metas predispuestas. Para el logro de estos objetivos en la administración se necesita la coordinación de varios elementos vitales que se llaman funciones tales como:

- ◆ Planeación, elaboración de metas;
- ◆ Organización, en donde se determinan las actividades que deben llevarse a cabo para lograr las metas; Dirección asegurarse de que un puesto de trabajo lo ocupa gente con habilidades adecuadas y motivarla para alcanzar mayores niveles de productividad y
- ◆ Control seguimiento de las actividades para el cumplimiento de las metas.1

En este sentido, la administración se relaciona con varios recursos de operación, por ejemplo, el dinero, los materiales y por supuesto las personas que realizan el trabajo para las organizaciones. De los recursos mencionados las personas son el componente más importante de la organización, es por ello que éstas deben de estar dirigidas de forma adecuada para lograr el objetivo en común.

En el primer tema te invitamos a responder algunas interrogantes como: ¿Qué significa líder?, mitos en relación al líder, diferencia entre un jefe y un líder. Así mismo te invita a reflexionar sobre el desarrollo de habilidades de liderazgo, identificar y jerarquizar al líder, sus tipos de habilidades, y como desarrollarlas. El segundo tema toca un tema muy interesante que es la proactividad y los 7 hábitos de Stephen Covey como parte del líder y de su equipo de trabajo.

Así mismo se aborda el tema de trabajo en equipo con la finalidad de conocer los tipos de grupos o equipos que existen, el logro de metas y el desarrollo de la iniciativa.

Sin lugar a dudas este curso lleva a cada participante a aplicar los retos de un buen líder, saber delegar, estimular a su equipo de trabajo y al análisis de problemas y tomas de decisiones.

Liderazgo

Concepto de liderazgo

“Es la capacidad de influir en los individuos integrantes de un grupo y conseguir, gracias a sus cualidades, que le ayuden a lograr los objetivos deseados por él y aceptados por el grupo”. (Villanueva L., D. & Villanueva V., A., 2008, p. 15)

“El arte de lograr que alguien haga lo que uno quiere porque esa persona quiere” (Dwight David Eisenhower)

Estilos de liderazgo a través de la historia

Etapa histórica	Siglos	Características	Tipos de líderes	Problemas sociales
Antigüedad clásica y Edad Media	Inicio hasta el s. XV	Líderes asignados por gracia divina, asignados por Dios. Dios-gobernante-pueblo.	Gobernantes de la Grecia clásica, Roma imperial y bizantina, civilizaciones cristianas y musulmanas en occidente y oriente, monarquías precolombinas de Centro y Sudamérica, imperio chino y japonés.	Rebeliones o levantamientos para la liberación de pueblos, intentos por gobernar bajo los esquemas de su propio Dios o sus propias leyes divinas.
Renacimiento y Barroco	S. XVI y XVII	Monarquía absoluta, objetivo: buscar y mantener el poder, defensa del status, lucha y eliminación de contrapoderes: el fin justifica los medios.	Todos los gobiernos monárquicos, prevaleciendo en Europa occidental.	Reforma protestante, revolución de precios, crisis de conciencia por difusión del humanismo, apremiantes necesidades económicas,



La Ilustración y Revolución Francesa	S. XVIII	Se derriba la monarquía absoluta, se predica la libertad de pensamiento (Pensamiento ilustrado). Superación de crisis económica, expansión agraria e industrial, división de territorios. El pueblo desea ocupar puestos de gobierno. Se divide el Estado en 3 poderes: ejecutivo, legislativo y judicial.	Reyes ya no asignados por Dios, gobernando en compañía de un Parlamento.	guerras de religión, levantamientos sociales y políticos. Riqueza en manos de los más influyentes o intelectuales.
Actual	S. XIX y XX	Aplicación del estudio del poder y la autoridad en la forma de ejercer el gobierno. La miseria humana es el resultado de la ignorancia y de la forma de ejercer el poder en una minoría. Surge la sociología; las teorías del liderazgo;	Todos los gobiernos que se ejercieron desde el s. XIX hasta la actualidad.	Riqueza en manos de los más influyentes o intelectuales.



capitalismo,
socialismo; la
democracia.

Desde entonces han surgido Teorías sobre el liderazgo, desde Frederick Taylor, Henry Fayol, Elton Mayo, Douglas Mac Gregor, etc. Todas estas teorías alimentaron los estilos de liderazgo que comúnmente conocemos.

Exigencias del líder en la actualidad

En la actualidad han surgido otros pensadores que también han desarrollado sus enfoques óptimos para desarrollar liderazgo. Tales como Peter Senge (la quinta disciplina), Daniel Goleman (precursor de la inteligencia emocional), Stephen Covey (los 7 hábitos).

Analiza cuáles son las tendencias actuales del liderazgo. Piensa, ¿cuál liderazgo ejerce el representante de nuestro Gobierno? ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se ejerce actualmente en las empresas? ¿Cuál estilo crees que es el correcto?

Características del líder

Las características que debe poseer un líder, se engloban en cuatro grupos:

- Creatividad
- Inteligencia
- Poder de organización
- Amor/Pasión



Habilidades del líder

Habilidades de personalidad

Las habilidades personales que debe poseer un líder las vamos a clasificar en 4 áreas:

1. Dominancia/Empuje
2. Influencia
3. Constancia
4. Nivel de riesgo

Equilibrio de las dimensiones en la vida del líder

Para un líder es importante equilibrar cada una de las esferas de su vida. En la Gráfica 1, se presentan las 6 dimensiones principales en la vida de toda persona.

Si no existe un equilibrio entre cada una de las dimensiones de la vida de una persona, difícilmente se podrá dirigir a un grupo de personas, pues es necesario que primero trabajemos en nuestra integridad como personas, para que se nos facilite predicar con el ejemplo ante los demás y sea más fácil que nos sigan con convicción.

Habilidades gerenciales

Gerenciar significa administrar. Y administrar es la aplicación del proceso administrativo, que consta de las etapas de Planeación, Organización, Dirección, Control y Evaluación.

Para fines de un mejor entendimiento, la etapa de Control, la llamaremos también *Etapas de monitoreo y seguimiento*.

Tomando en cuenta esto, entonces definiremos *Habilidades gerenciales*, como las *herramientas personales que poseemos para administrar efectivamente los recursos*.

Las habilidades gerenciales que veremos de manera general en este curso son:

1. *Planeación estratégica:*

Es intuir la **visión**, fijar la **misión**, determinar las **prioridades**, elegir **alternativas**, establecer **objetivos y metas** alcanzables en el **tiempo y en el espacio**. Es también ordenar las **acciones** que permitan alcanzarlas con base en la asignación correcta de **recursos**, la **coordinación** de esfuerzos y la especificación precisa de **responsabilidades**. Por último, implica el **control y la evaluación** sistemáticas de los **procedimientos, avances y**

resultados para introducir los **cambios** necesarios. (Sánchez F., F., 2003, p. 5.6)



GRÁFICA 1. Dimensiones del Yo integral

2. Administración del tiempo

La administración del tiempo se define como la aplicación del proceso administrativo a la vida misma.

Para una efectiva administración del tiempo, debemos:



- Identificar nuestros ladrones del tiempo
- Desarrollar habilidades de concentración
- Llevar una agenda
- Ser puntuales
- Saber dirigir reuniones y juntas

3. Manejo del estrés

El estrés es la tensión ejercida sobre nuestro metabolismo o la perturbación emocional provocada por las presiones de la vida.

Existen dos tipos de estrés: aquel que podemos tolerar y que nos invita a mejorar nuestras acciones actuales, y existe el estrés que es perjudicial para la salud, aquél que es intolerable y que ya no nos permite tener niveles de productividad eficientes.

Un líder debe, por salud física, mental y emocional, manejar un nivel equilibrado de estrés.

4. Formación de equipos de trabajo

Un líder es la cabeza principal de un grupo, y ese grupo puede variar en tamaño. Cuando un grupo rebasa las 10 personas, entonces el líder necesita crear su propio equipo de trabajo, donde dichos miembros del equipo dirijan a su vez a otras personas que también forman parte del grupo inicial.

Para formar equipos de trabajo efectivos, es necesario:

- a. Establecer una cultura de trabajo.
- b. Seleccionar a las personas adecuadas.
- c. Capacitar a las personas seleccionadas.
- d. Provocar un ambiente motivacional para las personas del equipo de trabajo.

5. Empowerment (facultación y delegación)

El empowerment es definido como el proceso mediante el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo en cuanto que forman parte de un grupo, para impulsar cambios positivos en las situaciones en las que viven.

En la Gráfica 2 se puede apreciar el círculo vicioso que se genera cuando un líder no utiliza el empowerment.



6. Supervisión y seguimiento

No basta con facultar y delegar a las personas, un líder jamás estará exento de la responsabilidad de responder por los resultados de todo el grupo. Esto quiere decir que las tareas delegadas siempre deben ser supervisadas, se les debe dar seguimiento y ser evaluadas en sus resultados, es parte del proceso de mejora continua.

7. Análisis y solución de problemas

Un líder debe desarrollar la habilidad de análisis, pues le permite ver desde todos los ángulos posibles una misma situación, para que de esta manera pueda diseñar la estrategia que mejor convenga para la misma.

Un problema es la diferencia entre lo que la situación “es” y lo que “debió ser”.

Para la solución de problemas, se debe de contar con toda la información necesaria para poder tomar las medidas pertinentes, así como una dosis de creatividad, sobre todo cuando la situación que “es” se aleja demasiado de lo que “debió ser”.



Gráfica 2. Círculo de la no delegación.



8. Solución de conflictos

Según su etimología latina, *conflictus* viene de *cum+fligere, flictum*, que significa infligir, chocar.

Por lo tanto un conflicto es un choque o un enfrentamiento entre las personas de un grupo.

Para que un líder pueda participar benéficamente en la solución de conflictos, es necesario que desarrolle las siguientes habilidades:

- ✓ Evitar el prejuicio
- ✓ Evitar las suposiciones
- ✓ Ser imparcial
- ✓ Tener sentido de justicia
- ✓ Ser diplomático

9. Habilidades de comunicación

El modelo de comunicación es muy sencillo, nos habla de un emisor, un mensaje y un receptor, sin embargo, ¿qué es lo que hace que aún con este proceso tan sencillo nuestros niveles de comunicación sean tan deficientes?

No basta solo con tratar de dar mensaje, el líder debe desarrollar habilidades que le permitan:

- a) Aprender a escuchar
- b) Aprender a dialogar y a conversar
- c) Aprender a discutir

Debe además organizar las ideas que quiere transmitir (fondo) y acertar en la manera que quiere transmitir las (forma).

10. Toma de decisiones

Tomar decisiones es una de las tareas que una persona que aspire a ser líder encuentra demasiado difícil, ya que implica una cualidad escasa en nuestros días: Asumir la responsabilidad.

Responsabilidad, provienen del latín *Responsum* que significa Responder. Entonces ser responsable implica responder a las consecuencias de nuestras acciones y decisiones, sean las consecuencias que sean.

Por lo tanto, tomar decisiones significa tomar una determinación sobre algo, de acuerdo al conocimiento adecuado de la situación. Implica el ejercicio de la inteligencia y de la voluntad y, más en concreto de la libertad, a fin de que se elija cierta determinación.



Para tomar decisiones, se deben considerar los siguientes pasos:

1. Ver la situación con objetividad.
2. Tener muy claro a donde se desea llegar.
3. Idear el mayor número de soluciones posibles.
4. De acuerdo al número de soluciones, elige la que creas que elimina el problema y ayude a alcanzar el objetivo.
5. Elabora un Plan de acción para la solución seleccionada.
6. Ejecuta dicho plan y estrategia.
7. Da seguimiento al plan.
8. Evalúa los resultados
9. No te dejes intimidar por las críticas.



Creencias

Definición de creencia

Es una idea que es considerada como una verdad para quien la profesa.
Las creencias son ideas que se **crean** en la mente, basadas en la interpretación de la realidad.
Las creencias más comunes son las convicciones y los prejuicios.

Resistencia al cambio

Es la cualidad de soportar o aplazar la fatiga, permitiendo prolongar la llegada del cambio.
Pero... la fatiga, ¿de qué?

- No ser capaz de adaptarme (inseguridad personal).
- Perder la zona de confort. Perder lo que tengo actualmente, como si no hubiera nada más que lo que tengo ahora.
- Asumir las responsabilidades que me da el uso de mi libertad (sea cual sea: laboral, financiera, civil, social, etc.).

El mundo en el que vivimos está en constante cambio, jamás ha estado estático, pero ahora nos demanda una adaptación más rápida a cada cambio, nos exige más flexibilidad.

El miedo radica en que no me creo capaz de lograr lo que yo quiero, mis creencias sobre mi mismo son limitadas, me creo un ser limitado que no cree estar equipado con todo un paquete de cualidades con el cual puedo alcanzar u obtener lo que quiero.
Mi realidad es el resultado de mis pensamientos, y los pensamientos son derivados de mis creencias.

Un líder debe sentirse capaz de identificar sus creencias limitantes y desarrollar sus áreas de oportunidad sin miedo.

Formación de equipos de trabajo

La responsabilidad social del líder

¿Cuáles son las 3 grandes responsabilidades sociales de un líder?



Concepto de equipo de trabajo

Un equipo de trabajo, es un conjunto de trabajadores y/o colaboradores dirigidos por un Gerente (líder).

Este equipo trabaja en pos de los objetivos de la organización alineándose a la estrategia.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que a la suma total de los insumos individuales.



Cómo integrar equipos de trabajo

Para trabajar efectivamente con un equipo de trabajo, el líder debe considerar el desarrollo de los siguientes aspectos:



Un equipo de trabajo debe contar con miembros que reúnan las siguientes características:



Que se orienten a la tarea y cumplimiento de fecha señalada.



Que vigilen procesos, planificación, organización y metodologías.



Que nutran, animen y proporcionen redes de comunicación.



Que sean creativos e innovadores.



Que exista quien sea capaz de identificar los talentos anteriores y pueda cumplir con alguno de ellos cuando note su ausencia.

Efecto Pigmalión

El efecto Pigmalión es el proceso mediante el cual las creencias y expectativas respecto a alguien, afectan su conducta a tal punto que se provoca la confirmación de dichas expectativas.

El resultado de tu subordinado está directamente relacionado con tu comportamiento hacia esa persona.

* Un jefe entra en la oficina donde están sus trabajadores y observa a uno de sus supervisores, el cual le agrada mucho. El jefe no se da cuenta pero entra con una sonrisa de lado a lado y además habla con un tono amigable y le ofrece tareas que fomentan el crecimiento intelectual. Hasta este momento el supervisor no tenía ningún sentimiento (ni bueno ni malo) hacia él pero ante estos estímulos es más sencillo que él comience a sentir gratitud por el jefe. Sin darse cuenta el jefe, el resultado de la relación entre él y su colaborador ha llegado a la situación que tenía en mente el jefe pero que ha sido favorecida por acciones propias que no ha observado pero que ha realizado realmente.

* Por otro lado también existen efectos de Pigmalión con el mismo resultado (se consigue el fin que se tiene en mente) pero de tónica negativa. El jefe no aprecia a un supervisor por cualquiera que sea la causa (no hay química, errores del pasado, expectativas fallidas, etc.). El supervisor no tiene ningún tipo de opinión sobre su superior. Cuando llega el jefe lo hace con cara agría, tono imperativo y le asigna tareas que están muy por debajo de la capacidad de su colaborador. El supervisor tiene más probabilidades de acabar realizando sólo ese trabajo pues recibe estímulos que le dirigen hacia esa situación. Al final el jefe dice "Sabía que no podía dar más" sin darse



cuenta de que muchos signos que recibe el colaborador son creados por el jefe de forma velada incluso para él mismo.

La falta de confianza para que alguien desarrolle su potencial está directamente relacionada con la falta de autoconfianza para contribuir en el desarrollo de ese potencial.

Diferencias entre un jefe y un coach

Con lo estudiado hasta el momento, te puedes dar cuenta que existen diferencias entre lo que hace un jefe y lo que hace un líder.

Más que un jefe, el líder debe convertirse en coach de los miembros de su grupo. Un coach es un líder en el sentido más amplio de la palabra, desarrolla, construye, dirige, guía y motiva a las personas.

El coaching es un estilo de liderazgo que se despliega para alcanzar los resultados deseados.

A continuación se muestra una tabla que enuncia las diferencias entre lo que hace un Jefe o Encargado contra lo que hace un Coach.

Jefe/Encargado	Coach
Dirige a los demás	Ayuda y proporciona soporte
Dice qué hacer	Pregunta y establece un diálogo enriquecedor
Controla a los demás a través de las decisiones que toman	Facilita que los otros tomen las decisiones necesarias y su implementación
Da respuestas	Ayuda a buscar la respuesta
Ordena y busca el control	Busca el compromiso
Su trabajo es mostrar los errores de los demás	Su trabajo es motivar al aprendizaje
Su trabajo es resolver problemas y tomar decisiones	Su trabajo es que otros resuelvan los problemas a través de la toma de decisiones



Busca culpables	Busca la causa de la raíz del problema
Buscar hacer bien las cosas	Busca hacer las cosas correctas

Trabajo en equipo

Concepto de trabajo en equipo

El trabajo en equipo brinda grandes fortalezas: integra los esfuerzos individuales, aprovecha las capacidades diversas de cada integrante, divide el trabajo con funciones específicas y logra resultados plurales.

- No significa trabajar juntos.
- Ni que varias personas desarrollen trabajo del mismo tipo.
- Ni trabajar al mismo tiempo o en el mismo lugar.

Es un grupo de personas que trabaja y pretende alcanzar un objetivo en común (están de acuerdo con él), mediante la integración e interacción de sus miembros y de un trabajo altamente coordinado.

Ingredientes para trabajar en equipo

Existen 7 ingredientes principales para lograr una buena mezcla para trabajar en equipo:

1. Conocer el objetivo:
 - Tener un objetivo en común
 - Estar de acuerdo con el objetivo
 - Saber a dónde queremos llegar
 - Mantener informados a los involucrados
2. Voluntad para cooperar:
 - Egoísmo = aquel que ve solo lo que le afecta a él, sin pensar en los demás.
 - Todos necesitamos de todos.
 - Cooperar es estar dispuesto a ayudar a quien lo necesita, para la consecución de metas.
 - Haz tu parte y recibirás tu parte.
3. Canales de comunicación:
 - Para que un grupo funcione debe existir comunicación permanente.
 - Sin una buena red de comunicación se inician los rumores y chismes.



- Hay que aprender a expresarse (cuidar contenido y forma) y a saber escuchar a los demás (real atención).
- La comunicación acerca a las personas.
 - a. Manejar la información de manera clara.
 - b. Ir al punto, evitar el desvío de tema.
 - c. Agenda de juntas, información a la mano.
 - d. Datos reales y verificables, no supuestos.
 - e. Respeto al tiempo y espacio de los demás.
 - f. Retroalimentación.
 - g. Tono de voz amable y estable.
 - h. Aprender a ceder.
 - i. Demostrar interés y atención.
 - j. Aprender a escuchar.
 - k. No sabes el pensamiento de los demás.
 - l. No dar por hecho o por obvio nada.
 - m. Se sincero.
 - n. Se empático.
 - o. Se asertivo.
 - p. Demuestra cortesía y respeto.
 - q. Se tolerante.
 - r. Di por favor y gracias.
 - s. Comunicados y acuerdos por escrito.
- 4. Involucramiento:
 - Significa participar, evitando mantenerse al margen, como si fueran simples observadores.
 - El triunfo del equipo es más cuando se participa en el juego.
 - Involúcrate en el juego, solo el que juega puede ganar.
 - No te contagies de negativismo ni apatía ni de desinterés.
- 5. Compañerismo:
 - El compañerismo significa llevarse bien entre sí.
 - No podemos cambiar a las personas, pero sí podemos aceptarlas como son.
 - La base de las buenas relaciones es el respeto.
 - Se prudente en lo que dices de los demás. Trata a los demás como deseas que hagan contigo.
- 6. Espíritu de equipo:
 - El enemigo del espíritu de equipo se llama individualismo.
 - No siempre se puede hacer lo que uno quiere, a veces nuestros intereses se subordinan a los intereses del grupo.
 - Más resultados con menores costos para todos.
- 7. Responsabilidad:
 - Responsabilidad = Responsum = Responder.
 - Responsabilidad = Madurez = No víctima.
 - Lo que nos sucede es el resultado de nuestras decisiones.



- Ser responsable en el trabajo, significa que debemos cumplir nuestros compromisos de la manera acordada.
- En el trabajo en equipo, cada quien asume su responsabilidad, y como tal debe asumirla.
- Si no se asume la parte de responsabilidad que le toca, entonces será difícil trabajar en equipo, ya que siempre buscará en depositar en otros culpas y responsabilidades que le corresponden.

BIBLIOGRAFÍA:

CHOPRA, DEEPAK: *EL ALMA DEL LIDERAZGO*, EDITORIAL AGUILAR, 2011. AGUILAR, 2011.

SÁNCHEZ FUENTES, FRANCISCO: *DESARROLLO Y FORMACIÓN DE LÍDERES (PERFIL HUMANO DEL LÍDER)*, CONTENIDOS DE FORMACIÓN INTEGRAL, 2003.

SÁNCHEZ FUENTES, FRANCISCO: *DESARROLLO Y FORMACIÓN DE LÍDERES (PERFIL DIRECTIVO Y EJECUTIVO DEL LÍDER)*, CONTENIDOS DE FORMACIÓN INTEGRAL, 2003.

VILLANUEVA LOMELÍ, DAVID & VILLANUEVA VARELA, ARTURO: *LIDERAZGO RACIONAL Y EMOCIONAL*, UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA, 2008.

CURSO TRABAJO EN EQUIPO: INGLÉS SIN BARRERAS, 2006.