



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO



CONOCIMIENTO CON VALORES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL



Mensaje

Tus libros de texto: guías del conocimiento

Al concluir la primera década del siglo XXI, en los inicios de este tercer milenio, la Universidad Autónoma del Estado de México, UAEMéx., hace un balance de la Educación Media Superior que imparte y en el marco de un amplio proceso nacional de reforma integral al bachillerato, revalora el papel fundamental de este nivel educativo en la construcción de una mejor sociedad.

Acorde a su misión institucional de generar conocimientos con valores y responsabilidad social, nuestra casa de estudios mantiene una Educación Media Superior enfocada a brindar las herramientas que le permitan al alumno prepararse en un contexto de acelerados cambios tecnológicos, constantes descubrimientos científicos y profundos cambios sociales en un mundo cada vez más global y competitivo.

Por ello, la escuela preparatoria se constituye como el espacio idóneo para que los jóvenes, como tú, enfrenten su futuro con confianza, al adquirir los conocimientos, las habilidades, destrezas y valores que les permitan continuar con éxito su preparación profesional, o en su caso, insertarse en la vida laboral activa.

Convencidos de que la formación que surge en el bachillerato representa la fortaleza que contribuye a definir a la persona, así como su enseñanza consolida el conocimiento que ha de ser perdurable a lo largo de toda la vida, el Programa Editorial para el Nivel Medio Superior de la UAEMéx., desde el año de 1991, se ha venido actualizando para estar a la vanguardia educativa.

Actualmente, en el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior que la Secretaría de Educación Pública ha emprendido en todo el país para crear, en un marco de diversidad, el Sistema Nacional del Bachillerato, la UAEMéx. busca mantener para su escuela preparatoria, una enseñanza de calidad basada en el desarrollo de competencias, en el fomento de una postura crítica y reflexiva, en el impulso de una concepción científica con sentido humano y en una formación integral basada en valores como la paz, la justicia y el respeto.

Por ello, los materiales curriculares, como las guías didácticas, los programas de estudio de cada unidad de aprendizaje y los libros de texto son los componentes más importantes en la planificación del trabajo educativo, a través del cual el docente proyecta su ejercicio académico orientando su labor pedagógica hacia la transformación de las estrategias para el aprendizaje significativo.

Estos libros que hoy sustentan el modelo educativo de la adecuación para el bachillerato universitario son resultado de un amplio trabajo colaborativo desarrollado con entusiasmo y dedicación entre el cuerpo docente, las academias, los investigadores y las autoridades universitarias. No obstante, su utilización adecuada como guía para el conocimiento que adquieres en las aulas es, principalmente, responsabilidad tuya.

Te invito a que hagas de estos textos compañeros permanentes de tus estudios y que como punto de partida, te apoyes en ellos para orientar tu aprendizaje hacia otras obras más exhaustivas, especializadas y complejas que podrás consultar en la biblioteca de tu plantel.

“Patria, Ciencia y Trabajo”

Dr. en C. Eduardo Gasca Pliego

R e c t o r

DIRECTOR DE ESTUDIOS DE NIVEL MEDIO SUPERIOR

M. A. E. José Francisco Mendoza Filorio

COORDINACIÓN EDITORIAL

Maribel Cruz Ramón

DISEÑO DE PORTADA

Víctor del Ángel

DISEÑO DE INTERIORES

Karla Mónica López Martínez

DISEÑO DE ÍCONOS

Karla Mónica López Martínez

CORRECCIÓN ORTOGRÁFICA

Carolina Ortíz Palacios

LIDERAZGO

Libro de texto basado en competencias

AUTOR

María del Rocío García de León Pastrana

Plantel Ignacio Ramírez Calzada, Escuela Preparatoria de la UAEMéx.

Tayde Icela Montes Reyes

Plantel Lic. Adolfo López Mateos, Escuela Preparatoria de la UAEMéx.

Anayansi Trujillo García

Plantel Lic. Adolfo López Mateos, Escuela Preparatoria de la UAEMéx.

El contenido del presente material es responsabilidad de los autores, así como el tratamiento basado en competencias realizados a los mismos. Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del contenido de la presente obra, sin el consentimiento previo y por escrito del editor. La Universidad Autónoma del Estado de México se deslinda de cualquier acción legal derivada de este material.

No. Registro ante Derechos de Autor: 03-2012-060411370600-01

ISBN: 978-607-422-323-1

Primera Edición 2012

® Derechos reservados 2012

Universidad Autónoma del Estado de México Av. Instituto Literario 100 Ote.

Toluca, Estado de México, C. P. 50000

Impreso y hecho en México

Printed and made in México

Liderazgo

Libro de texto basado en competencias



María del Rocío García de León Pastrana

Tayde Icela Montes Reyes

Anayansi Trujillo García

Índice

Presentación.....7

Módulo uno

Concepto y teoría de liderazgo.....11

1. Concepto de liderazgo.....12
2. Tipos de líder17
3. Teorías de liderazgo24

Módulo dos

El líder que quiero ser.....27

1. Mi filosofía de vida30
2. Los hábitos de carácter32
3. Estrategias de desarrollo personal37

Módulo tres

Liderazgo y grupos40

1. Grupo y equipo41
2. Liderazgo de equipos.....50

Módulo cuatro

Proyecto comunitarios.....60

1. Detección de necesidades62
2. Implementación del proyecto.....63

Bibliografía65

Avidencias del portafolio de evidencias66

Actividades integradoras.....67

Evaluación diagnóstica.....68

Nuestro glosario69

Crea tu glosario70

Presentación

El mundo cambia constantemente y cada vez más rápido como consecuencia del desarrollo de la ciencia, la tecnología y las telecomunicaciones. Las condiciones de vida actuales son claramente diferentes de las que había hace apenas unos años, pues responden a un entorno globalizado en el que los líderes juegan un papel importante en los ámbitos nacional e internacional, predominando una visión multicultural del hombre, con base a lo anterior se hacen necesarias nuevas habilidades que nos coloquen en un estado exitoso de competitividad, fundado en valores éticos y morales de una sociedad funcional y en constante evolución.

En el ejercicio del liderazgo dentro del proyecto de vida personal o en las organizaciones es menester que actúen personas capaces de entender y hacer frente a su entorno, donde las relaciones interpersonales y la actuación individual, determinan el alcance exitoso de los objetivos planteados a nivel personal y colectivo, con base en una visión de resultados altamente satisfactorios para el conjunto humano que participa en su consecución.

La actitud de líder está siendo cada vez más necesaria y más frecuente en un mundo globalizado y de complejidad sistémica, de ahí que el poder de los grandes líderes provengan de las habilidades para interactuar con las personas en situaciones de desempeño común, así como encauzar intereses e integrar y aprovechar recursos para el logro estratégico de objetivos. El ejercicio del liderazgo demanda entonces conocimiento disciplinario, así como las habilidades y cualidades personales que permitan dirigir exitosamente a un grupo de personas al logro de objetivos planteados sin perder de vista el contexto más próximo que lo lleve a procesos reflexivos de su realidad nacional o internacional, siendo el trabajo en equipo el principal insumo.

Lo anterior nos lleva a desarrollar programas académicos que te permitan como estudiante universitario, desarrollar una nueva visión de empleados a empleadores, a encontrar nuevas formas y oportunidades de intervenir en la realidad social diseñando nuevos métodos, así como haciendo uso de técnicas y aprovechando estratégicamente diferentes recursos para funcionar en un entorno donde las reglas del juego han cambiado radicalmente.

Como un producto complementario al programa hoy cuentas con este libro de texto, el cual te permitirá plasmar cada uno de los aprendizajes para desarrollar tus habilidades. Cada ejercicio está contextualizado, lo que implica un campo fértil para evidenciar tus competencias, pues una competencia nunca puede estar ajena al contexto.

Con este recurso pretendemos acompañarte en esta travesía académica llamada: liderazgo, nuestra comunicación se fundamenta en una interacción de tú a tú, pues este libro cobrará sentido con tu experiencia y aprendizajes, esperando favorecer el desarrollo de las competencias genéricas, disciplinares y extendidas

establecidas, que te permitirán insertarte al nivel superior o desempeñarte como un líder en un ámbito no académico.

Con base a la nueva forma de enseñar y aprender es necesario trascender la memorización de contenidos, por lo que cada tema de los módulos esta conformado de siete momentos que consisten en:

Momentos	Consiste en	Nombre
Introducción	Propósito o sentido del tema	¿Tanto para qué?
Problematización	Conflicto cognitivo e inicio a contenidos, así como el trabajo con las actitudes	¿Y ahora?
Organización	Adquisición y organización del conocimiento	¿Quién me dice cómo?
Procesamiento de información	Someter a prueba lo aprendido	1,2, 3 probando
Aplicación	La transferencia de contenidos a otros ámbitos	De aquí para allá
Meta cognición	Conciencia del proceso de aprendizaje	Generando el cambio
Competencias y su análisis	Significado de lo aprendido en relación a las competencias genéricas y disciplinares y extendidas	¿Qué logré?



Te podrás dar cuenta que este libro está diseñado de acuerdo al curriculum 2009, por lo que promueve las competencias acordes a la asignatura, al semestre y a la tercera etapa propedéutica del nivel medio superior. Por lo que permitirá dotar al estudiante de los elementos indispensables y suficientes para desarrollarlo como un líder estratégico y con las habilidades de integración del conocimiento y recursos personales que lo lleven a actuar como una persona competente independientemente de la decisión profesional que opte al terminar tus estudios de preparatoria.

Te deseamos el mejor de los éxitos.

Pero ¿qué son las competencias?

Competencia es la capacidad de usar, movilizar o poner en acción de manera integrada un conjunto de recursos, (conocimientos, destrezas, valores, actitudes, habilidades...) con la intención de dar respuesta a un problema o enfrentar eficazmente una situación del contexto.

Las competencias a desarrollar son tres y de manera sintética son las siguientes:

Competencias de la dimensión humanista

Este es un campo de formación para los jóvenes bachilleres, en donde se busca ese sentido humano que todo individuo debe poseer. En este campo es donde se ubica la asignatura, pues por su naturaleza el liderazgo lo ejerce una persona y se desarrolla con personas.

Competencias disciplinares

Corresponden a aquellas que la asignatura por sí misma desarrolla a través de los contenidos conceptuales (definiciones, hechos, datos), procedimentales (todo lo que aprendas a hacer a partir de lo que sabes, es decir; de lo conceptual), y actitudinales, (cómo respondes y actúas, en este caso como líder o liderado), estos contenidos están especificados en tu programa de Liderazgo.

Competencia genérica

Son aquellas que todo alumno del nivel medio superior debe desarrollar y que define el perfil de egreso.

¿Cuáles ejes transversales se van a desarrollar?

Los ejes transversales corresponden a la parte formativa de los alumnos y consisten en desarrollar valores, que no sólo una asignatura debe cultivar, sino todas las materias, durante toda la preparatoria, son los siguientes:

Por la signatura de liderazgo	<p>Educación para la responsabilidad social</p> <p>El sentido de responsabilidad social comienza indudablemente, con el espíritu de solidaridad o filantrópico, implica también la sensibilidad a las necesidades de los demás, el compromiso con el desarrollo institucional, regional y nacional, y la inclusión social de los grupos vulnerables.</p>
Para el semestre	<p>Educación en valores</p> <p>Empieza por darnos valor a nosotros mismos, como únicos e irrepetibles, valorar en cantidad y calidad todos y cada uno de los recursos con que contamos para el aprendizaje; no sólo escolar sino de la vida, siendo el autoconocimiento la estrategia principal que nos permite asumirlos.</p>
	<p>Educación para la paz</p> <p>Serie de valores, actitudes y comportamientos que rechazan la violencia, previenen los conflictos, mediante el diálogo. Implica el respeto por el otro y los otros. Resignificar la cooperación en cualquier ámbito de la vida así como el papel fundamental del diálogo y el respeto a la diversidad individual y cultural, de la cual siempre se puede aprender.</p>

Te invitamos ahora a una reflexión previa antes de iniciar:

Comparativo

¿Cómo crees que la asignatura ayude a desarrollar estos ejes? Antes de iniciar el curso	¿Cómo crees que la asignatura contribuyó a desarrollar estos ejes? Al concluir el curso

Antes de iniciar con el módulo uno, realiza tu evaluación diagnóstica. Búscala al final de tu libro.

Módulo

Concepto y teoría de liderazgo

Propósito

- Reconocer tu capacidad personal como líder, asumiendo tu rol responsable y éticamente.

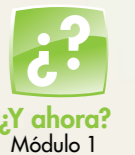
Imagina que asistes a un concierto de música rock y el grupo no tiene cantante.

¿Qué pasaría con los músicos y los instrumentos? Describe brevemente tu respuesta.

Este ejemplo nos muestra que cualquier otra agrupación requiere de una dirección y liderazgo para el logro y cumplimiento eficaz de sus tareas y metas. En las siguientes páginas encontrarás información que te permitirá conocer más sobre este tema.



Imagen: www.shutterstock.com





¿Quién me dice cómo?
Módulo 1

1. Concepto de Liderazgo

- Concepto de líder
- Concepto de liderazgo
- Características del líder

Existen diferentes definiciones de liderazgo. Comprender esto es el primer paso para convertirse en un líder eficaz. Algunas definiciones o creencias comunes sobre liderazgo son las siguientes:

- Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización.
- Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común.
- El liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros.
- El liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás.



Imagen:
www.shutterstock.com

Ninguna de estas afirmaciones es más acertada que las demás. Sin embargo, todas las definiciones están de acuerdo en un aspecto común: el liderazgo implica a más de una persona.

Hellriegel (2005) sustenta que: “El liderazgo es una relación de **influencia** entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos”.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que es capaz de dirigir y tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que represente, inspirando al resto de los integrantes para alcanzar una meta común. Por esta razón, también puede definirse como la influencia que se ejerce sobre otras personas para que trabajen en forma conjunta y entusiasta para el logro de algo en común.

Podemos decir que las personas clave de esta definición son:

Quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los seguidores). Por ello la labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla.

Seguro que recuerdas a alguien que tiene una gran facilidad para relacionarse con los demás y logra que las cosas se hagan bien, por ello es admirado y representa un ejemplo a seguir.

El líder es aquella persona que inspira a otros y es considerado como guía o dirigente porque es capaz de dirigir, y convencer.

Esta figura en los últimos años es considerada como un elemento fundamental en el **mundo empresarial**, para sacar adelante una empresa u organización; también en otros ámbitos, como en los **deportes**, para dirigir un equipo y llevarlo a la victoria; en la educación, con aquellos profesores que consiguen que sus alumnos logren un buen desempeño académico, y hasta en la **familia**, con aquellos padres o hermanos mayores que son considerados como ejemplos a seguir.

Algunas de las características que debería tener una persona que se considera Líder son: Dominio, energía, confianza en sí mismo, inteligencia, flexibilidad, estabilidad, integridad, sensibilidad hacia los demás, carisma, visión, experiencia, capacidad para dirigir, etc.

¿Qué otras características y cualidades piensas que debería tener?



Actividad
a desarrollar
Módulo 1

Para dar respuesta a esta pregunta puedes consultar la siguiente página electrónica y revisar el video titulado:

Alondra de la Parra: la sinfonía del liderazgo
<http://www.wobi.com/es/wbftv/alondra-de-la-parra-la-sinfonía-del-liderazgo>

¡Ojo! por qué no todas las personas que tienen un puesto o cargo son líderes.

Un líder no es el jefe que se sienta en la oficina y ordena, o la persona que controla los horarios de los empleados y sus sueldos.

Algunos errores comunes en los líderes son los siguientes:

- **Mal carácter:** Todos somos humanos, pero como líder se deben dejar de lado las reacciones o impulsos negativos, o posibles ataques personales contra los colaboradores.
- **Arrogancia:** No se puede ser un líder sin un grupo de seguidores que confíen en él. Por ello es importante evitar entonces comportamientos faltos de humildad y sencillez y reconocer en todo momento los logros y cualidades de los demás.
- **Incongruencia:** Un líder no será eficaz si sus subordinados y sus superiores desconfían de él cuando no cumple con su palabra. Por ejemplo, cuando se les promete cierto beneficio a los seguidores y luego no se lleva a cabo.

- **Modelos de conducta:** Como líder, su vida pública y privada debe ser ejemplar. Por ello debe predicar con el ejemplo.

Un líder que espera una determinada conducta por parte de sus empleados pero que el mismo no mantiene, puede sufrir pérdida de respeto y credibilidad.



1,2,3 probando
Módulo 1

Elabora tu propio diccionario de términos:

Tomando como base el siguiente cuadro, escribe las características de un líder y busca su significado.

Las características del líder son:	Y significan:

¿Quieres saber cuál es tu potencial de liderazgo?



Cada par de enunciados vale en total cinco puntos, la suma de la puntuación combinada de cada uno debe ser igual a cinco.

A continuación figura la puntuación para cada par de enunciados.

- 0-5 ó 5-0 Uno de los enunciados lo refleja completamente y el otro no.
- 1-4 ó 4-1 Uno de los enunciados lo describe en términos generales y el otro no.
- 2-3 ó 3-2 Ambos enunciados lo describen, aunque en uno se refleja ligeramente más.

- A) Me interesa y estoy dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas.
 Prefiero que alguien más se haga cargo del grupo.

- B) Cuando no estoy a cargo de un grupo suelo tener la iniciativa para mejorar mi desempeño y lo comento con el responsable.
 Cuando no estoy a cargo, me limito a seguir las indicaciones que me dan y no hago comentarios.

- C) Me interesa y estoy dispuesto a hacer que la gente escuche mis sugerencias y las lleve a cabo.
 No me interesa que mis ideas influyan en los demás.

- D) Cuando estoy a cargo del grupo comparto las responsabilidades y tareas con los demás integrantes.
 Cuando estoy a cargo, me interesa dirigir al grupo, sin compartir responsabilidades y tareas con los demás.

- E) Me gustaría hacer cambios en la forma en que hago mi trabajo, aprender y llevar a cabo cosas diferentes.
 Me gusta hacer mi trabajo de la misma manera, porque más vale lo conocido que malo por conocer.

- F) Disfruto el trabajar y ayudar a los demás para que logren sus metas.
 No me gusta trabajar con los demás; que cada quien se las arregle como pueda.

Para determinar tu calificación de potencial de liderazgo, solamente suma los números del primer enunciado en cada par; no te molestes en sumar los números del segundo enunciado. El total deberá estar entre 0 y 35. Ubica tu puntuación en la tabla que aparece a continuación.

Por lo general, entre más alta sea tu puntuación, mayor será el potencial de ser un líder efectivo. Sin embargo tienes que tomar en cuenta, que la clave del éxito no sólo depende

del potencial, sino también del trabajo arduo, persistencia y compromiso personal que emprendas.

En las siguientes líneas realiza una descripción de una persona que admires, puede ser un personaje famoso del ámbito político, religioso, artístico, religioso o alguien de tus amistades o familia, que por alguna razón te motiva e inspira a seguir adelante.

Investiga brevemente algunos datos biográficos como el lugar y año de nacimiento, estudios, logros alcanzados.



Enlista las principales características, habilidades y conocimientos que tiene. Para comenzar consigue alguna foto o recorte de esta persona y pégala a continuación:



Coloca la foto en este espacio

La historia de un gran líder

Datos biográficos:

Estudios realizados:

Éxitos y fracasos:

Características y cualidades:

Las razones por las que la admiro son:

Propósito

- Reconocer las características que distinguen a cada uno de los tipos de liderazgo e identificar su propio estilo.

“Quien intente apoderarse de Cuba, recogerá el polvo de su tierra inundado de sangre, sino perece en la contienda”.

¡“Patria o Muerte, Venceremos!”; “¡Socialismo o Muerte!”

Estas son algunas frases utilizadas en sus discursos políticos por Fidel Castro ex mandatario cubano.

Comenta con tus compañeros estas ideas, ¿Coincides?, ¿Te parece que motivan o amenazan a las personas?, ¿Hay alguna diferencia entre mandar y motivar?

2. Tipos de líder

- Autoritario o Autocrático
- Paternalista
- Liberal o Laissez-faire
- Democrático

Así como no existen dos personas exactamente iguales, tampoco hay líderes que ejerzan su liderazgo de la misma manera, ya que cada uno tiene características y cualidades diferentes que lo distinguen.

Lussier y Achua (2011) consideran que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurre un líder cuando interactúa con los seguidores, siendo este un estímulo que lo mueve para actuar ante diversas circunstancias. En síntesis, se puede decir que es la forma de ejercer el liderazgo.

A finales de los años treinta Kurt Lewin y sus colaboradores realizaron estudios sobre liderazgo posteriormente en la Universidad de Iowa, diferentes autores continuaron con otras investigaciones, y actualmente existen diferentes perspectivas que proponen numerosas tipologías

En este compartir aprenderás cuatro de los principales tipos de liderazgo.

Autoritario o Autocrático	<p>De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española, la palabra autocracia proviene del griego y significa gobernarse a sí mismo, es decir, una persona que ejerce autoridad y manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás. Por ello algunas de las principales características de los líderes autocráticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinan todas las normas del grupo.
--	--



Imagen: www.shutterstock.com



¿Quién me dice cómo?
Módulo 1

Autoritario o Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Asignan las tareas a realizar y supervisan muy de cerca a los seguidores o colaboradores. • El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo. • La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores. • Tienen metas muy altas. • Son duros con ellos mismos. • Confían más en sus propias habilidades que en las de los demás. • Declaran su propia opinión sin tomar en cuenta las opiniones de otro.
--	--



Imagen: www.freedigitalphotos.net

Paternalista	<p>Algunas personas, en lugar de dar órdenes, prefieren asumir una actitud afectuosa o cariñosa, propia de un padre, dando consejos e insinuando lo peligroso de no cumplir con el deber.</p> <p>Este líder se muestra ante sus seguidores como alguien comprensivo, protector, preocupado y benevolente pero a la vez exigente, amenazante, castrador y represor. La fuerza del modelo paternalista se basa en que concilia amor y poder.</p> <p>En muchas organizaciones, el líder cuida de su personal como un padre, pero las personas deben pagar un precio por ese cuidado: someterse a su orden. Es muy difícil aceptar este tipo de liderazgo en el largo plazo, porque no brinda libertad, ni les permite "madurar" (el líder trata a sus subordinados como niños).¹</p> <p>El mando autoritario absolutista y paternalistas tienen criterios comunes: los colaboradores son inferiores, deben obedecer, los conflictos deben reprimirse, el orden debe imperar por presión o persecución.</p>
---------------------	--

¹Para mayor información consultar Universidad Católica de Salta – Campo Castañares. Disponible en Línea: <http://www.ucasal.net/rugby>

Liberal o Laissez-faire	<p>Principio Laissez-faire: francés "laissez-faire"- "dejar pasar".</p> <p>El líder adopta un papel pasivo, abandona y delega a los subalternos la autoridad para tomar decisiones.</p>
--	---

Liberal o Laissez-faire	<p>Características de líderes que aplican este estilo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prefieren normas claras. • Se mantienen en el fondo. • Tienden a asumir un papel neutral. • Influyen poco en el logro de objetivos. • En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. • Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.
--	---



Imagen: www.freedigitalphotos.net

Democrático	<p>El vocablo democracia deriva del griego DEMOS: pueblo y KRATOS: gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo. Por lo tanto el líder democrático favorece la participación en las decisiones, trabaja con sus seguidores para determinar las tareas, pero no los supervisa muy de cerca.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a tomar decisiones de grupo en todas las actividades. • Indica los pasos generales encaminados a una meta y alienta la realización general de los planes. • Dejan la dirección del trabajo y la elección del trabajador al arbitrio del grupo. • El líder toma decisiones después de fomentar la discusión en grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. • Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
--------------------	--



Imagen: www.freedigitalphotos.net

A lo largo de los años, diversas investigaciones, han encontrado que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor. Por el contrario, se considera que la eficacia de un determinado estilo de liderazgo dependerá de diferentes situaciones.

A continuación lee una breve reseña de la vida William Bratton.

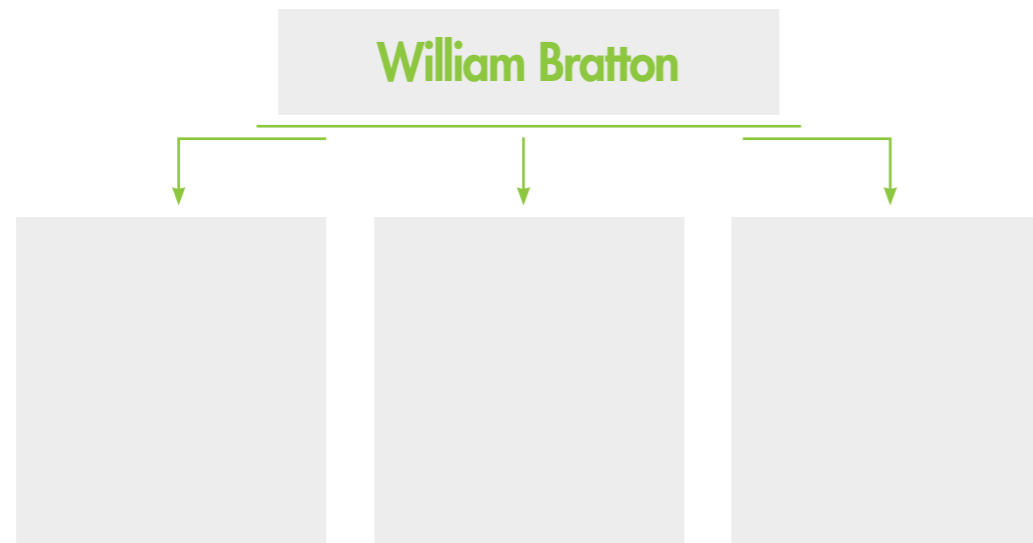
Ex jefe de la policía de Nueva York alrededor de los años 95 elevó en más de 5.000 hombres la presencia policial en las calles, redujo en 77% la cantidad de denuncias de delitos en pocos meses y creó un reconocido sistema de control de la labor policial. A fin de determinar si se cumplían los objetivos, Bratton recurrió a técnicas estadísticas para medir la proporción de los ilícitos, e hizo que los 76 comandantes de distrito y 38,000 efectivos se responsabilizarán del índice delictivo de la ciudad de Nueva York, sostenía reuniones en las



1,2,3 probando
Módulo 1

que los comandantes compartían estadísticas, comunicaban sus progresos o la ausencia de estos. Bratton reprendía con severidad a quienes no tenían los informes estadísticos y planes bien preparados. Hubo ciudadanos que se quejaron de la agresividad y hostigamiento de la policía. Sin embargo pocos podían discutir que el liderazgo de este personaje no fue exitoso, la disminución de los delitos fue notoria. Nueva York se volvió una de las ciudades más seguras de los Estados Unidos de Norteamérica.²

En el siguiente gráfico que a continuación se presenta de acuerdo a la lectura que realizaste, registra algunas de las características, cualidades y estilo de liderazgo que identifica a este personaje.



Identifica y relaciona los siguientes comportamientos que se presentan con el estilo de liderazgo que consideras corresponde. Escribe la letra en el espacio en blanco que se encuentra situado antes de cada enunciado.



De aquí para allá
Módulo 1

- A) Democrático B) Autocrático C) Paternalista D) Liberal

- _____ 1. Sofía le dice a Carlos: *“Quiero que esta fiesta se haga exactamente en la forma en que te indico, no quiero errores, porque te costará muy caro si algo sale mal”*.
- _____ 2. El profesor pide ideas y opiniones a sus alumnos, para que juntos puedan mejorar la clase.
- _____ 3. El Lic. Jiménez dice a sus empleados: *“Tienen que realizar el informe mensual de ventas, cuentan con 2 días de plazo, así que háganlo pronto y bien, no necesitan mi ayuda ustedes saben cómo hacerlo, recuerden que es para el dueño de la empresa”*.
- _____ 4. Un Gerente dice a los socios de cierta empresa: *“En este lugar hacemos que los empleados trabajen más y mejor, insinuándoles algunos posibles premios, para que se motiven”*. Claro que esto depende del cumplimiento de sus deberes. De lo contrario se les castiga.

² Si deseas conocer más acerca de este personaje visita las siguientes páginas de internet:

NYC.gov. Archives of Rudolph W. Giuliani. (1995). Disponible en [línea]: <http://www.nyc.gov/portal/site/> Jefe policial que redujo delitos en Nueva York. <http://diario.latercera.com/2010/09/29/01/contenido/pais/31-39941-9-jefe-policial-que-redujo-delitos-en-n-york-sera-asesor-del-gobierno.shtml>

- _____ 5. La directora de un colegio programa sola, las actividades y horas de trabajo de los profesores y secretarías, sin considerar tiempos para su almuerzo, ya que piensa que deben lograrse ciertos objetivos reduciendo al máximo los tiempos perdidos.

Una vez que terminaste este ejercicio comenta con tus compañeros y profesor las opciones que elegiste. ¿Estás de acuerdo con los comportamientos que se asumieron en las diferentes situaciones que se presentaron? Escribe tus conclusiones en las siguientes líneas.

"Ahora checa tu estilo"

Test de liderazgo (Kurt Lewin)³

Lee los siguientes enunciados y encierra en un círculo la letra A, si estás de acuerdo, y la letra D, si estás en desacuerdo con las situaciones que se describen.

Imagina cada una de las situaciones.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A / D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D



Actividad
a desarrollar
Módulo 1



Actividad
a desarrollar
Módulo 1

³Consultado en: Leadership Education and Training Division Rotary International

A
Actividad
 a desarrollar
 Módulo 1

12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A / D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario. A / D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A / D
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

En la siguiente tabla, encierra en un círculo las preguntas que contestaste "de acuerdo" y suma el número de círculos de cada columna.

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

Resultados

El estilo 1 corresponde al "autoritario"; el 2, "democrático" y el 3, "laissez-faire o liberal".

¿Cuál es el estilo en que tienes más puntuación?

¿En qué proporción?

¿Qué piensas de estos resultados? ¿Te sirven?

Propósito

- Diferenciar las teorías de liderazgo

"Diferentes golpes, para diferentes hombres"
Ken Blanchard, Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi.



3. Teorías de liderazgo

- Liderazgo situacional
- Liderazgo transformador



¿Quién me dice cómo?
Módulo 1

Las teorías de liderazgo, señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y que se espera de ellos (Eden y Leviatan, 1995. En Castro y Solano, 2008).



Imagen: www.shutterstock.com

Liderazgo situacional

Esta teoría sostiene que diferentes estilos de conducta de un líder pueden ser efectivos en diversas circunstancias, pero no una misma conducta en todas ellas. En otras palabras, un líder debe ejercer su estilo de liderazgo, de acuerdo a la situación que se presente. Existen un conjunto de teorías que conforman este enfoque, entre las cuales destacan:

- La Teoría de las Contingencias de Fiedler
El autor considera que la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que le emplee en la situación indicada. De acuerdo con este modelo un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación específica. Múch (2005).
- La Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1998)
Se basa en dos variables del comportamiento del líder:
 1. Cantidad de dirección (**conducta de tarea**). La conducta de tarea se refiere al grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea.
 2. Cantidad de apoyo socioemocional (**conducta de relación**) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez" de sus subordinados. La conducta de

relación considera el grado en el que el líder proporciona apoyo para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones.

Los autores mencionados combinaron estas variables en cuatro estilos de liderazgo.

- Decir (Alta Tarea - Baja Relación): El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
- Vender (Alta Tarea - Alta Relación): El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- Participar (Baja Tarea - Alta Relación): El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- Delegar (Baja Tarea - Baja Relación): El líder proporciona poca dirección a apoyo.

Blanchard (2000) menciona lo siguiente: "Algunos empleados requieren de un liderazgo directivo, hasta que madura su conocimiento, así como su experiencia. Nuestra respuesta a este problema fue desarrollar un concepto que llamamos liderazgo situacional, cuya definición puede resumirse así: <<"Diferentes golpes para diferentes hombres">>. Así que el mejor estilo de liderazgo es sin duda aquel que acierta en las necesidades de crecimiento de la persona".

Liderazgo Transformador

Los líderes transformacionales van más allá a la hora de hacer que las personas trabajen, pues son capaces de generar cambios completos en el rendimiento de los miembros del equipo. A través de su energía y visión personal inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en los equipos u organizaciones.

Algunas de las características que los distinguen son:

Carisma, confianza, respeto, lealtad, expresividad, inspiración para otros, visión, consideración individualizada (prestan atención a las necesidades de desarrollo personal de los seguidores), capacidad para delegar facultades para la toma de decisiones a los seguidores, para que estos se sientan valorados.

O'Leary, Elizabeth (2000) menciona que este estilo es ideal cuando se necesita mejorar radicalmente el rendimiento de un individuo, grupo o empresa, por lo cual es sumamente agotador, pues el líder se convierte en una especie de jugador, que apuesta todo por su idea. Hines, Carolyn y Hines, William (2002) proponen un proceso para la transformación, basado en cuatro etapas.

1. Identificar un caso atractivo para el cambio
2. Inspirar una visión compartida
3. Liderar la transición
4. Implantar el cambio

Para esta actividad es necesario que veas el video titulado:

"La sociedad de los poetas muertos". Para tal fin puedes visitar la siguiente página de internet <http://vimeo.com/34312954>



1,2,3 probando
Módulo 1

Posteriormente completa los siguientes enunciados:

Algunos de los problemas que se mostraron en esta escuela, fueron _____

Sin embargo el líder en esta historia sin duda alguna es _____

_____, porque claramente demostró _____ entre otras características, por eso logro motivar e influir en _____

para generar un cambio en sus vidas. Por ello en esta historia definitivamente el estilo de liderazgo que se muestra es el _____



De aquí para allá
Módulo 1

Detecten una situación problema del entorno y representen (sociodrama) por equipos a los tipos de líderes y las teorías de liderazgo vistos en el módulo, no olviden establecer alternativas de mejora si es necesario, describan su desempeño asumiendo una postura crítica y argumentada. Por escrito presenten el guión respaldado por la teoría.

Posteriormente en clase podrás representar estas historias. **Esta actividad corresponde a la actividad integradora 1 de este curso.**



¿Qué logré?
Módulo 1

Selecciona qué competencias trabajaste en este Módulo 1:

Competencia de la dimensión humanista		
Muestras una actitud de liderazgo en la solución de problemas y en la toma de decisiones, personales y colectivas, asumiendo responsable y éticamente las consecuencias de tus actos.	SÍ	NO
Competencia disciplinar		
Identificas el conocimiento social y humanista como una construcción en constante transformación(1).	SÍ	NO
Valoras distintas prácticas sociales mediante el reconocimiento de sus significados dentro de un sistema cultural, con una actitud de respeto (10).	SÍ	NO
Competencia genérica		
Aprendes por iniciativa e interés propio a lo largo de la vida (7).	SÍ	NO
Defines metas y das seguimiento a los procesos de construcción de conocimiento.	SÍ	NO
Identifica las actividades que te resultan de menor y mayor interés y dificultad, reconociendo y controlando tus reacciones frente a retos y obstáculos.	SÍ	NO

Módulos

El líder que quiero ser

Propósito

- Integrar una filosofía personal de liderazgo al identificar tus fortalezas, limitaciones, intereses y expectativas en distintos ámbitos.

Transitar por la vida sin tener conciencia de una forma de pensar, de ser, de nuestras necesidades, de nuestros valores, etc. es muy riesgoso, pues cerramos la oportunidad de mejora y crecimiento personal así como de re direccionar nuestra filosofía de vida, misma que se evidencia en nuestras conductas, pensamientos y sentimientos.

Te has planteado alguna vez:

¿Cuál es o puede ser tu filosofía de vida?

¿Qué tipo de líder deseas ser?

¿Cómo trabajar día a día para lograrlo?

Para visualizarte como un líder competente, el éxito y triunfo son determinantes.

En ocasiones pensamos que sólo algunas personas especiales o con dones importantes pueden lograr el triunfo o el éxito, (recuerda que el triunfo es personal, interno y el éxito es social, externo) ambos son la meta.

Conceptualizar ambos conceptos depende de cada persona, no hay una definición universal, depende de nuestra historia de vida, de las experiencias, de nuestros proyectos, hasta de nuestras condiciones materiales. Por ejemplo quizá para un empresario el triunfo es la estabilidad de su empresa y el éxito gozar de la preferencia del público.



¿Tanto para qué?
Módulo 2



¿Y ahora?
Módulo 2



Imagen:
www.shutterstock.com



A pesar de la diversidad de concepciones existen varias frases alusivas al triunfo como las siguientes:

- "Recuerda siempre que tu propia resolución de triunfar es más importante que cualquier otra cosa." Abraham Lincoln.
- "Al vencer sin obstáculos se triunfa sin gloria." Pierre Corneille.
- "Para el logro del triunfo siempre ha sido indispensable pasar por la senda de los sacrificios." Simón Bolívar.
- "Nada tan estúpido como vencer; el verdadero triunfo esta en convencer." Víctor Hugo.
- "He fallado una y otra y otra vez en mi vida, es por eso que he triunfado." Michael Jordan.

¿Con cuál de estas frases te identificas para conceptualizar el triunfo? Argumenta tu respuesta.

Del éxito tenemos las siguientes:

- El secreto del éxito en la vida de un hombre está en prepararse para aprovechar la ocasión cuando se presente". Benjamín Disraeli.
- "El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso sin desesperarse". Winston Churchill.
- "No hay secretos para el éxito. Éste se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo del fracaso". Colín Powell.
- "El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización". J.P. Sargent.
- "Se alcanza el éxito convirtiendo cada paso en una meta y cada meta en un paso". C.C. Cortez.

Con base en las frases anteriores ¿Cuál es tu conclusión del éxito?

¿Quisieras ser un líder exitoso o un líder que ha conseguido el triunfo?

Completa el cuadro siguiente y determina tres elementos que necesites para desarrollar el triunfo y el éxito.

Triunfo	Éxito

Ahora te invitamos a que leas el libro de "Filosofía del Triunfo" de Michael Jordan, rescata lo que para ti sea importante y por lo tanto significativo. Elige un organizador mental que te permita tener presente lo aprendido de este libro (mapa mental, diagrama de llaves, mapa conceptual, nubes, etc). Si así lo decides puedes consultar las versiones gratuitas ubicadas en internet, esta es una opción: <http://baloncestologico.blogspot.mx/2009/11/mi-filosofia-del-triunfo.html>

Con base en la lectura identifica cada aspecto de Michel Jordan.

Fortalezas	Limitaciones	Intereses	Expectativas

Ahora podrías identificar estos aspectos en ti

Fortalezas	Limitaciones	Intereses	Expectativas

Qué de lo compartido por Michael Jordan estas dispuesto a retomar y que obviamente te beneficie como líder.

1. Mi filosofía de vida
2. Los hábitos de carácter
3. Estrategias de desarrollo personal



¿Quién me dice cómo?
Módulo 2

1. Mi filosofía de vida

- Misión
- Visión

Si el triunfo y el éxito forman parte de tu vida, deberás trazar una serie de pasos, una guía o ruta por la cual transitarás para lograrlos. Dos preguntas son vitales: ¿Qué soy? y ¿Qué quiero ser? El primer cuestionamiento se refiere a la misión y el segundo a la visión.

Según Stephen Covey “la misión nos sirve para crear nuestro plan y centrarnos en lo verdaderamente importante”, permitiendo con ello llegar a un éxito verdadero. Si deseas profundizar puedes consultar la siguiente dirección: www.metat.com.ar/misiobn.personal.htm



Imagen: www.shutterstock.com

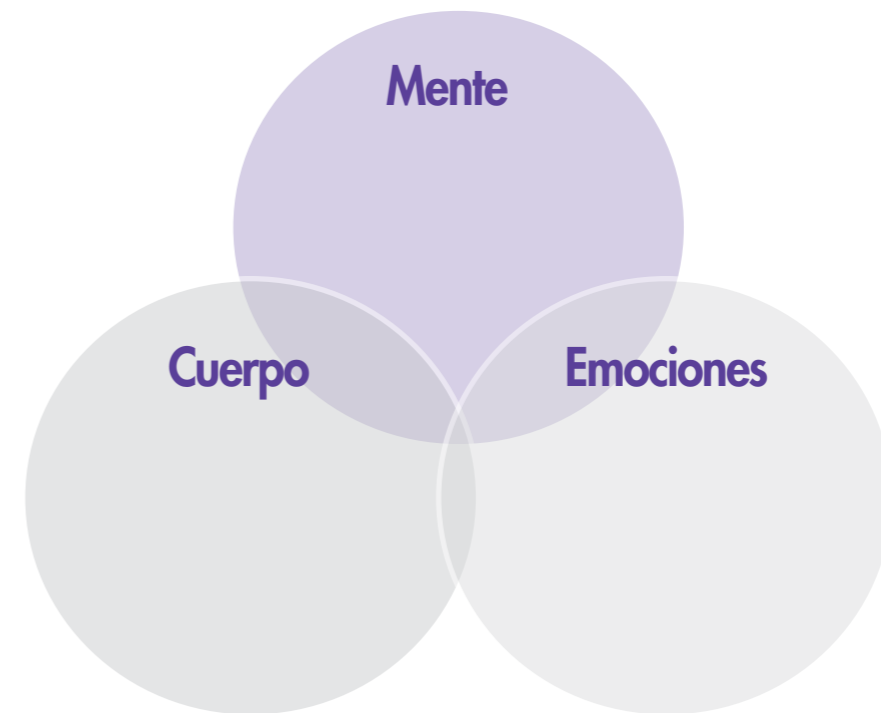
¿Cuál es tu misión en este momento de tu vida?, estas preguntas te serán de utilidad: ¿Quién soy?, ¿Dónde estoy?, ¿Qué es lo que pienso de mí?

Y tu visión: ¿Quién quiero ser?, ¿Dónde quiero estar?, ¿Qué debo pensar de mí?

¿Cambio tu concepto de misión a partir de la lectura del libro? Argumenta tu respuesta.

La utilidad de tu misión y visión es la optimización de tus esfuerzos y la adecuada dirección de tus acciones, permitiendo con ello una adecuada administración a tus recursos personales y dar sentido a tu vida, es decir para qué haces lo haces.

Partamos de las tres esferas que nos conforman para clarificar tu misión y establecer tu visión ¿Con qué recursos personales cuentas?, escríbelos según corresponda a cada esfera.

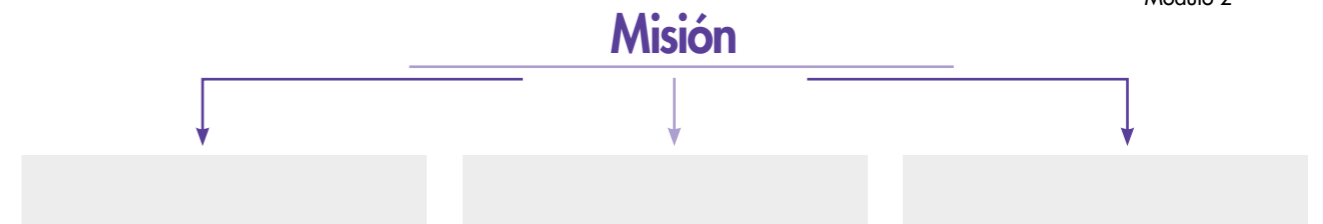


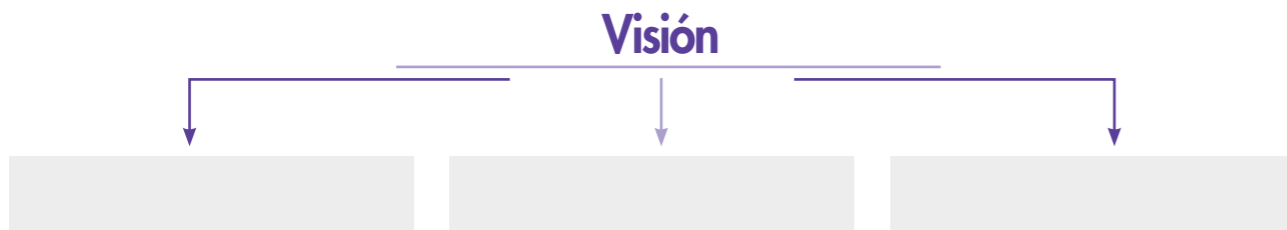
Con estos recursos personales ¿crees factible tu misión y visión? Argumenta tu respuesta.

Con base al análisis anterior, escribe 3 compromisos para lograr tu misión y visión. También puedes establecer tiempos.



1,2,3 probando
Módulo 2





“NADA TARDA MÁS, COMO AQUELLO QUE NO SE EMPIEZA”
Alain Joule



De aquí para allá
Módulo 2

Conoces a alguien cercano a ti que consideres un líder exitoso o triunfador, también puede ser que entrevistes a algún dueño de negocio o empresario, y nos compartas su historia. Enfatiza su visión y misión.



Generando el cambio
Módulo 2

En equipo de cinco integrantes, redacten un ensayo de una cuartilla en donde plasmen su filosofía de vida, retomando sus compromisos de cambio personal. Considera las especificaciones siguientes: letra arial 12 puntos, interlineado sencillo, párrafos justificados, datos personales pie de página, preferentemente en papel reciclado. Esta es una evidencia que forma parte de tu portafolio.



¿Y ahora?
Módulo 2

2. Los hábitos de carácter

Virtudes cardinales

- Prudencia
- Justicia
- Fortaleza
- Templanza



Imagen:
www.shutterstock.com

Describe en 15 palabras cómo es tu carácter, es decir tu forma de ser.

¿Qué tipo de carácter necesita desarrollar un líder competente?

¿Sabes cómo desarrollar un carácter funcional para ser un líder competente?

Para conceptualizar nuestro carácter debemos considerar aquellas conductas que son más recurrentes o estáticas en nosotros y que se relacionan directamente con nuestra personalidad, sin embargo no hay que olvidar que la vida nos enfrenta a situaciones inesperadas en las que no sabemos qué hacer. En estas situaciones es importante ser reflexivos para que a través de la razón seamos lo más asertivos posibles, para otras quizá las más complicadas tendrá que seguir el corazón, donde las emociones y sentimientos son quienes deben mandar, ¿qué es lo adecuado o no? la experiencia es una de las fuentes más importantes de aprendizaje.



¿Quién me dice cómo?
Módulo 2

Cardona (2009) considera que existen cuatro hábitos que en conjunto conforman nuestro carácter, los hábitos son aliados de este conflicto entre decidir con el corazón o con la razón y se evidencian a través de nuestra voluntad; es decir de lo que queremos hacer, varios de los hábitos, son producto de la historia personal y familiar, estos hábitos han sido nombrados por el autor como “virtudes cardinales”. Así mismo agrega que el significado de cardinal viene:

...del latín cardo , que significa quicio en el que se apoyan las demás virtudes o hábitos.
(Cardona, 2009:141)

Las cuatro virtudes cardinales retomadas con fines didácticos del libro “Cómo desarrollar competencias de liderazgo” de Cardona (2009) son las siguientes:

La **prudencia**, esta virtud es definida como la capacidad de seleccionar la información necesaria para definir, reforzar o cambiar la motivación racional. Identificamos al líder con esta virtud, cuando es capaz de recibir información relevante del tema de interés, es capaz de analizarla y reflexionar sobre ella de manera objetiva, así como solicitar ayuda o consejo de manera oportuna y con la o las personas más adecuadas.

¿Cuál es tu opinión y/o utilidad sobre esta virtud en estos tiempos donde lo que más nos abruma es la información?

¿Cuál es el papel de esta virtud en la toma de decisiones de un líder?

La siguiente virtud es la **justicia**, entendiéndola como la capacidad que tiene un líder competente de contar con un sistema de valores sólidos, se le identifica porque es consciente de las consecuencias de las propias acciones en los demás y en sí mismo. Antepone en su actuar el deber ser y considera los derechos y deberes de los afectados por su decisión.

¿Cómo se sentirán los seguidores de un líder que es justo?

El actuar de manera inconsciente, donde prevalecen los impulsos de la motivación espontánea, hacen a un líder débil, la fortaleza cuando se hace presente permite al líder controlar sus emociones, reponerse al cansancio, enfrentar los situaciones difíciles con valor, la **fortaleza** es otra de las virtudes cardinales.

¿La fortaleza será el camino para que un líder alcance el éxito?

Para completar el modelo de Cardona la **templanza** es otra de las virtudes que se entiende como "la capacidad de seleccionar sentimientos y filtrar emociones para definir, reforzar o modificar la motivación espontánea" (Cardona, 2009).

¿Cómo identificar a un líder que carezca de esta virtud?, pues como aquella que es dominada por sus emociones, que no se es reflexivo, que lo piensa objetivamente, de tal modo que puede suceder que lo que decida o haga no sea lo correcto o más adecuado.

¿Cómo supones que será la toma de decisiones en un líder con esta virtud?

De 0 a 5 ¿Cómo evalúas cada virtud en ti? Argumenta tu respuesta.



Cuando estas virtudes o hábitos son ejercitados con fines de mejora damos muestras de ser maduros. Finalmente estos son hábitos factibles de cambiarse y no olvidemos que como personas también somos dinámicas y por lo tanto cambiantes.

Cardona (2009) la madurez es el núcleo del liderazgo personal: "sólo la persona madura es capaz de dirigirse hacia el destino libremente escogido como misión personal".

Una vez conocida cada virtud, ejemplifica dos experiencias de tu vida en la que se haya evidenciado cada una de las virtudes.

Virtud _____	Virtud _____
--------------	--------------

Virtud _____	Virtud _____
--------------	--------------



Selecciona a cuatro líderes que consideres trascendentes y de dominio público, de cada uno escribe cuál es la virtud más desarrollada en él.

- a) Líder:
Virtud: _____
- b) Líder:
Virtud: _____
- c) Líder:
Virtud: _____
- d) Líder:
Virtud: _____

Comparte con tus compañeros tu ejercicio, también puedes aprender de ellos.

Conocías estas virtudes: Sí ___ NO ___

Tu opinión es

Si somos personas en constante transformación y cambio, difícilmente una sola persona puede poseer las 4 virtudes en un grado de desarrollo óptimo; sin embargo cuando se quiere se puede, sabemos que cuando el desarrollo y crecimiento personal se dirige con conciencia esto puede ser de gran valía para la vida, tratando de desarrollar para cada situación la virtud necesaria. ¿Tú que estás dispuesto a hacer?



¿Cuál consideras que es el papel de los hábitos? recuerda que para desarrollar un hábito son necesarios 21 días. Redacta un escrito reflexivo acerca de este tema 2. **Evidencia para tu portafolio.**

*Si un líder demuestra competencia, preocupación sincera por los demás y un **CARÁCTER** admirable, la gente le seguirá.
T. Richard Chase.*



Portafolio de Evidencias
Módulo 2

3. Estrategias de desarrollo personal

- Estrategia del comportamiento
- Estrategia del conocimiento

El desear ser líderes competentes, implica tomar conciencia de lo que hacemos y para qué lo hacemos, en este tema abordaremos algunas estrategias. Para ello partiremos de la siguiente pregunta: ¿Qué entiendes por **estrategia**?

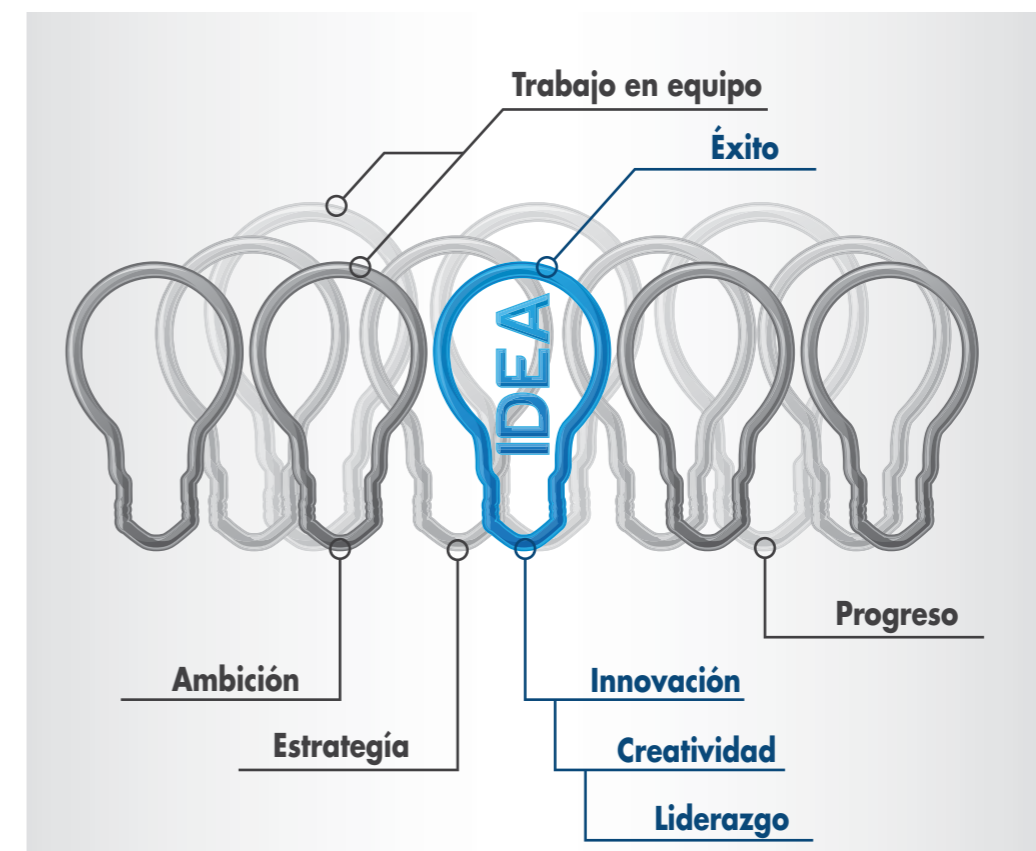


Imagen: www.shutterstock.com

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía.

Con base lo anterior entonces las estrategias nos llevan a un cambio planeado, en donde durante el trayecto podemos insertar los cambios que consideremos necesarios o pertinentes.

Conozcamos el modelo de Thought Self-Leadership (TSL) elaborado por Manz y citado por Cardona (2009), el cual consta de dos grupos de estrategias con un fin determinado que nos lleva a un desarrollo integral y equilibrado, entre el hemisferio izquierdo y el derecho, entre la razón y el corazón, entre lo impulsivo y lo reflexivo.

En el siguiente recuadro se establecen las estrategias de comportamiento, es decir de nuestra conducta y las estrategias de conocimiento.

ESTRATEGIAS DEL COMPORTAMIENTO	ESTRATEGIAS DEL CONOCIMIENTO
Auto-observación	Transformar las tareas en recompensas naturales
Auto-planteamiento de objetivos	
Gestión de avisos	Centrarse en las recompensas
Repetición	
Auto-recompensa	Establecer paradigmas efectivos de pensamiento
Auto-crítica.	

Ahora en parejas expliquen cada estrategia, mientras una persona habla, la otra escucha y toma notas, y después se cambian los roles y por lo tanto las actividades. Al concluir intercambien puntos de vista de cada estrategia en donde conjuntamente con tu docente se llegue a una definición grupal para cada una.

Con base en lo anterior diseña una línea del tiempo estableciendo cambios para aquellas estrategias que son para ti oportunidad de mejora y establece un tiempo para lograrlas.

Te proponemos que lo establezcas como un compromiso para este semestre, de forma que al finalizar puedas verificar tus logros de esta temática. **Ésta es evidencia para tu portafolio.**



¿Quién me dice cómo?
Módulo 2



1,2,3 probando
Módulo 2



Portafolio de Evidencias
Módulo 2



Como parte de tu desarrollo personal, valora la utilidad de los contenidos de este tema y diseña un breve diario, en el cual registres las experiencias en donde te des cuenta de alguna de las estrategias de comportamiento o de conocimiento en tu vida diaria. Será importante registrar el beneficio y/o aprendizaje de ese cambio.

Si la información recibida no es aplicada, no sirve de nada. El autoconocimiento es el mejor motor del cambio.

Reflexiona y escribe:

¿Consideras que con base a estos contenidos te puedes desarrollar como un líder estratégico y por lo tanto competente?

Actividad integradora

Como actividad integradora numero 2 de este curso te corresponde:

Elabora una historieta de una situación de tu vida en donde identifiques el o los problemas de tu competencia, así como los obstáculos y limitaciones presentadas para establecer tu filosofía personal como líder y plan de acción para implementar mejoras, incluye el aprendizaje obtenido de este módulo.

Te ayudará integrar todos los productos plasmados en tu libro, considéralos.

Escribe SI consideras haber obtenido evidencias de las competencias con las actividades del módulo 2. Enseguida escribe en que consiste tu evidencia. De igual modo argumenta si eliges NO.

Competencia de la dimensión humanista		
Logro		
Muestras una actitud de liderazgo en la solución de problemas y en la toma de decisiones, personales y colectivas, asumiendo responsable y éticamente las consecuencias de tus actos.	SÍ	NO
Competencia disciplinar		
Identificas el conocimiento social y humanista como una construcción en constante transformación. (1)	SÍ	NO
Valoras distintas prácticas sociales mediante el reconocimiento de sus significados dentro de un sistema cultural, con una actitud de respeto. (10)	SÍ	NO
Competencia générica		
Asumes las consecuencias de tus comportamientos y decisiones. (1)	SÍ	NO
Estructuras ideas y argumentos de manera clara, coherente y sintética. (6)	SÍ	NO



De aquí para allá
Módulo 2



Generando el cambio
Módulo 2



Actividad integradora
Módulo 2



¿Qué logré?
Módulo 2

Módulo 1

Liderazgo y grupos



¿Tanto para qué?
Módulo 3

Propósito

- Establecer las diferencias entre un grupo y un equipo.



¿Y ahora?
Módulo 3

Menciona una situación real en donde hayas participado en un grupo.

¿En las situaciones reales que manifestaste encuentras alguna diferencia entre lo que es un grupo y lo que es un equipo?



Imagen: www.shutterstock.com

Un grupo y equipo son conceptos totalmente diferentes que requieren ser comprendidos a cabalidad, pues recordemos que las apariencias engañan. En las siguientes páginas encontrarás información que te permitirá conocer más sobre este tema.

1. Grupo y Equipo

- Concepto de Grupo
- Concepto de Equipo
- La importancia del trabajo en equipo
- La necesidad de trabajar en equipo

Concepto de Grupo

Es un conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia para alcanzar objetivos comunes.

Gómez (2003) sustenta que un grupo es un conjunto de personas que interactúan, son conscientes unas de las otras y se perciben como un grupo.

Un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, unidos para alcanzar determinados objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Los primeros están definidos por la estructura organizacional y tiene determinadas funciones de trabajo designadas. En ellos, el comportamiento está establecido por las metas organizacionales y dirigido hacia su cumplimiento. Los miembros que constituyen la tripulación de vuelo de un avión son un ejemplo de un grupo formal. Por el contrario, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas desde el punto de vista formal ni las determinan las organizaciones. Dichos grupos son formaciones naturales creadas en el ambiente de trabajo, que surgen como respuesta a la necesidad de contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos, que tienen la costumbre de almorzar juntos, son ejemplo de un grupo informal (Lussier, 2011).



Imagen: www.shutterstock.com



¿Quién me dice cómo?
Módulo 3

Concepto de Equipo

Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan. Esta definición posee tres aspectos fundamentales que deben recordarse.

En primer lugar, los equipos se forman con dos o más personas. Los equipos pueden ser grandes, aunque casi todos suelen ser pequeños, con un máximo de 15 individuos. En segundo lugar, un equipo no es simplemente un grupo de individuos reunidos al azar. Un equipo está compuesto por personas con habilidades complementarias. En tercer lugar, la gente de un equipo comparte metas comunes, de las que todos son responsables. El objetivo podría ser construir una casa, diseñar un sistema de redes o lanzar un transbordador espacial. Dadas estas ideas, parece que los términos "equipo" y "grupo" no son intercambiables, aunque algunos estudios no han diferenciado entre ellos.

El concepto de equipo engloba un sentido de misión compartida y responsabilidad colectiva.



Imagen: www.shutterstock.com

Diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo fuerte e individualizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo compartido.
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad individual y colectiva.
<ul style="list-style-type: none"> • La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> • Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro del marco del objetivo global de la organización, se auto asignan propósitos y metas específicas.

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
<ul style="list-style-type: none"> • Los conflictos se resuelven por imposición o evasión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra centrado principalmente en la tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en la tarea y en el soporte socio - emocional de sus miembros.
<ul style="list-style-type: none"> • No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

La importancia del Trabajo en Equipo

En sentido general, los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Por ello, no deben ser individualistas, deben ostentar un alto grado de compromiso y tomar decisiones por consenso y no por imposiciones.

En los equipos eficientes, debe existir:

- Ambiente de apoyo

Un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.

- Claridad del papel

Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.

- Metas superiores

Los líderes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.

- Liderazgo adecuado

Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesaria la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder - equipo de trabajo.

Para formar un equipo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad. En este sentido, desde la etapa de selección y formación se intenta reunir un grupo de individuos capaz de realizar sus funciones y cumplir los objetivos para los cuales se creará el equipo de trabajo. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal. Algunos ejemplos de participación disfuncional son: la agresión, bajo formas directas como la

ironía, el desprecio, la hostilidad y la indiferencia; el bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos; la deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones. Además, pueden observarse otras actitudes negativas y disfuncionales como: la división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

Se puede plantear que existen los elementos necesarios para pasar de la etapa de grupo de trabajo a trabajo en equipo, cuando se comparten las responsabilidades individuales y colectivas, los resultados se observan y evalúan como el producto del esfuerzo colectivo de todos, los conflictos se resuelven por medio de la confrontación productiva, se reconocen las diferencias y se buscan soluciones.

En este sentido, es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas. Para lograr un buen liderazgo, es necesaria una combinación de actitudes cuantificables y cualificables, que le faciliten al líder establecer estrategias adecuadas para el logro de la misión. Debe poseer una visión de futuro que facilite el desarrollo acelerado y la continuidad de la organización.

La necesidad de trabajar en equipo

La necesidad de trabajar en equipo surge de la inquietud de que entre los integrantes logren la sinergia. La sinergia comprende una cooperación creativa de gente que trabaja junta para alcanzar algo que está más allá de las capacidades de individuos que trabajan en forma aislada. En segundo lugar, los miembros del equipo evalúan a menudo lo que piensan unos y otros, lo que aumenta la probabilidad de que el conjunto no cometa errores importantes. Esta tendencia al apoyo y evaluación recíprocos de ideas por parte de los compañeros ayuda a que los equipos tomen mejores decisiones y protege a las empresas de sorpresas desagradables. En tercer lugar, los equipos pueden contribuir, y de hecho lo hacen al mejoramiento e innovación continuos. Pertenecer a un equipo permite satisfacer más necesidades de las que se satisfacen cuando se trabaja solo; entre ellas, la necesidad de afiliación, seguridad, autoestima y satisfacción con uno mismo. Sus integrantes desarrollan confianza mutua y llegan a ver al equipo como una unidad social que llena otras necesidades.

Cuestionario para el trabajo en equipo

Cuestionario para determinar el papel y estilo de trabajo en equipo de los individuos, según la clasificación.

Este cuestionario ayuda a descubrir tu papel y estilo de trabajo en equipo. A lo largo del cuestionario, imagínate que formas parte de un pequeño equipo de seis o más personas. Simplemente lee cada aspecto y pon una cruz en la categoría que mejor refleje tu forma habitual de comportarte. Por favor, contéstelas todas.

	Frecuentemente	A veces	Rara vez
1. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo para animar al equipo.			
2. Tiendo a impacientarme con la gente que no "va al grano".			

	Frecuentemente	A veces	Rara vez
3. Insto al grupo a acatar los horarios, mantener los planes y plazos establecidos.			
4. Cuando se presentan diferentes opciones dentro del equipo, fomento la discusión para llegar a consenso.			
5. Se puede contar conmigo a la hora de aportar ideas originales.			
6. Utilizo el humor para aliviar tensiones y mantener buenas relaciones.			
7. Antes de tomar decisiones busco llegar a un consenso.			
8. Escucho atentamente lo que otros dicen.			
9. Evito entrar en conflictos.			
10. Enseguida capto los fallos de las ideas que se exponen.			
11. Comunico abiertamente las razones de una situación.			
12. Siempre estoy dispuesto a apoyar una buena sugerencia por el bien común del equipo.			
13. Tiendo a exponer muchas ideas.			
14. Apoyo a la gente cuando creo que tiene algo que aportar.			
15. Cuando las cosas no progresan adecuadamente, actúo y realizo el trabajo.			
16. Desarrollo las ideas de los demás e intento mejorarlas.			
17. Tiendo a cambiar de idea cuando escucho los puntos de vista de los demás.			
18. Tiendo a buscar la aprobación y el apoyo de los demás.			
19. No me importa ser impopular si cumplo con el trabajo.			
20. Busco activamente las ideas y opiniones de los demás.			
21. Soy una persona cordial y me resulta fácil entablar buenas relaciones.			
22. Tengo cuidado en no llegar a conclusiones precipitadas.			
23. Tengo facilidad para conocer cuando algún miembro del equipo está afligido o enfadado.			

	Frecuentemente	A veces	Rara vez
24. Disfruto analizando las situaciones y considerando sus alternativas.			
25. Puedo trabajar bien con casi todo el mundo.			
26. Tengo fama de tener un estilo serio.			
27. Me gusta sentir que fomento las buenas relaciones laborales.			
28. Tiendo a ser dinámico y enérgico.			
29. Me gusta anticiparme a las dificultades y estar preparado para afrontarlas.			
30. Presiono para que se actúe y me aseguro de que la gente no pierda el tiempo o dé demasiadas vueltas a las cosas.			
31. A la hora de actuar, generalmente consigo que la gente se ponga de acuerdo.			
32. Cuando la gente comienza a dudar, apremio a seguir con la tarea asignada.			
33. Me gusta ponderar las alternativas antes de tomar una decisión.			
34. En lo referente a mis sentimientos, suelo ser abierto.			
35. La gente piensa de mí que, a veces, soy demasiado analítico o cauteloso.			
36. En las discusiones me gusta "ir siempre al grano".			
37. Aunque me interesan todos los puntos de vista, no dudo en decidirme cuando hay que tomar una decisión.			
38. La gente que no se toma las cosas en serio tiende a irritarme.			
39. Soy capaz de influir en los demás sin ejercer presión sobre ellos.			
40. Me gusta pensar bien las cosas antes de hacerlas.			

Tomado de: http://bus.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_08/aci.10603.htm

Análisis estadístico

¿Cómo interpretar el cuestionario?

Este cuestionario se ha diseñado para analizar el estilo de trabajo en equipo y señalar cuál de los cuatro "papeles" es el que tú desempeñas perfectamente. Los cuatro "papeles" generales para los equipos con pocos integrantes, como se expuso, son los siguientes:

Líder: Se encarga de que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como de que todos se sientan comprometidos e implicados.

Hacedor: Urge al equipo a continuar con la tarea en curso.

Pensador: Proporciona ideas meticulosamente analizadas y sopesadas y mejora las de otros.

Conciliador: Mitiga tensiones y mantiene unas relaciones de trabajo armoniosas.

Para interpretar el cuestionario, se trasladan las respuestas a las columnas correspondientes, las valoraciones de los diferentes aspectos considerados que correspondan a las categorías "frecuentemente" y "a veces". Se ignoran las preguntas en las que se respondió "rara vez".

La puntuación máxima para cada papel es 20. La puntuación total más alta indica el papel idóneo, las siguientes más altas indican sus papeles de apoyo. Las puntuaciones de 9 puntos o menos, sugieren que no se encuentra cómodo en ese o en esos papeles. Si la puntuación se encuentra alrededor de 15 puntos, puede haber preferencia por uno o varios papeles, pero sugiere que se es lo bastante flexible para adoptar cualquiera de los cuatro papeles.

Ítem	Frecuentemente	A veces
1		
4		
7		
8		
11		
14		
20		
31		
37		
39		
Sub Total		
Total	X2	X

Líder

Ítem	Frecuentemente	A veces
2		
3		
15		
19		
26		
28		
30		
32		

Ítem	Frecuentemente	A veces
36		
38		
Sub Total		
Total	X2	X

Hacedor

Ítem	Frecuentemente	A veces
5		
10		
13		
16		
22		
24		
29		
33		
35		
40		
Sub Total		
Total	X2	X

Pensador

Ítem	Frecuentemente	A veces
6		
9		
12		
17		
18		
21		
23		
25		
27		
34		
Sub Total		
Total	X2	X

Conciliador

X2 + X = Total del papel

Con base en la información anterior contesta lo que se te pide:

Grupo o Equipo

Identifica y escribe a o b, si es característica de un grupo, la letra "a" y si es de un equipo la letra "b" según corresponda, en la línea que aparece a la izquierda de cada uno de los enunciados que se enlistan a continuación si definen a un grupo o un equipo.

- _____ Mi maestro evalúa mi desempeño y obtengo buenas calificaciones.
- _____ No tenemos ningún objetivo en el grupo; sólo trabajamos lo mejor que podamos para cumplir con la misión.
- _____ Mi compensación se basa, sobre todo, en el desempeño de mi grupo.
- _____ Juan me entrega el producto ensamblado, lo pinto y se lo envió a Antonio para que lo empaque.
- _____ En mi grupo hay alrededor de 30 personas.

Con los conceptos antes mencionados describe una breve historia de cómo trabajarías si fueras dueño (@) de una empresa; que dejarías, que cambiarías, que aspectos tomarías en cuenta para lo que tú emprendas tenga éxito:

Cómo lo (@) llamarías: _____

Cuál es tú misión: _____

Cuál es tú visión: _____

Propósito

- Identifica las funciones del líder, promoviendo la sinergia en equipos de trabajo.

"El entusiasmo es contagioso. Es difícil mantenerse neutral o indiferente en presencia de una persona de pensamiento positivo."

Denis Waitley

"La función de un líder es elevar las aspiraciones de las personas y liberar sus energías para que traten de realizarlas."

David Gergen

"Los líderes crean una visión con significado, una visión relevante, que coloca a todos los jugadores en el centro de las cosas en lugar de en la periferia."

Warren Bennis

Estas son algunas frases relacionadas al concepto de líder, en donde se encuentran inmersas también las funciones, leelas con atención, y elabora una frase que se identifique contigo como un buen líder.

Mi frase celebre:



1,2,3 probando
Módulo 3



De aquí para allá
Módulo 3



¿Tanto para qué?
Módulo 3



¿Y ahora?
Módulo 3

2. Liderazgo de equipos

- Funciones del líder
- Delegación
- Barreras de la Delegación



El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupe, es decir, un padre de familia será el padre y no por ello se convierte en el líder, como mucho podrá ejercer una fuerte presión, responsabilidad, influencia en los miembros de su núcleo familiar, y no por ello ser el líder, podríamos decir que sería el jefe. Si nos centramos en los hermanos no se convierte en líder el más mayor sino el que de todos ellos reúna las cualidades necesarias para conseguir serlo.

La posición, el estatus, que se ocupe dentro de una compañía no te da el privilegio, el derecho o la autonomía para ser líder. El liderazgo no viene impuesto, el liderazgo es algo que se gana de una manera u otra. Por muy gerente, dueño, jefe o director que sea de una organización no significa que vaya a convertirme en líder, muchos de ellos ya lo quisieran y jamás lo consiguen. La cuestión radica en que la mayoría no saben ser líderes ni que significa esta "Palabra".



Imagen:
Rena Schild
www.shutterstock.com

¿Eres jefe o líder? ¿Qué es lo que quieres conseguir ser? No es lo mismo Jefe que Líder.
¿Por qué?

Cuando hablamos de tipos de liderazgo dentro de la empresa hacemos referencia al papel que juega éste con el trabajador y la conducta.

Cuando líder y director coinciden tienen la función y la capacidad de influir en sus colaboradores y conseguir que realicen sus tareas con entusiasmo para la consecución de objetivos en pro del bien común.

Puede ocurrir que el jefe y el líder sean personas diferentes, lo cual nos lleva a diferenciar liderazgo de poder jerárquico:

- El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, el líder es quien goza de autoridad moral sobre el resto del grupo.
- El jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la organización.
- El liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.

Una de las responsabilidades del líder de una empresa es promover este espíritu de liderazgo en todos los niveles de la organización. Un líder que no consigue contagiar su entusiasmo, fomentar sus valores y su modo de trabajar es un líder que en cierto modo ha fracasado. Además, el líder tiene la obligación de ir formando nuevos líderes entre sus colaboradores con vista a que el día de mañana puedan sustituirle.

Una vez que has conseguido que te sigan y te has ganado el corazón de todos aquellos que deseas es importante que los mantengas. Llegar a ser líder puede ser más o menos fácil, lo complicado es mantenerse ahí. Si lo quieres conseguir es necesario que desarrolles unas habilidades, destrezas, actitudes, fortalezas, que harán que dure mucho tiempo este liderazgo, siendo eficaz y eficiente en tu rol. Antes de ello responde a las siguientes preguntas:

¿Lo quieres conseguir? ¿Por qué?, entonces responde a las siguientes cuestiones, retomando las reflexiones que has desarrollado en tu libro:

¿Dónde estás?

¿A dónde vas?

¿Con qué recursos cuentas?

¿Cuáles son tus limitaciones?

¿Cuáles son tus capacidades?

¿Qué debes evitar?

¿De qué te alejas?

¿A qué te acercas?

¿Qué sabes acerca de los líderes?

¿Quiénes son y que capacidades tienen?

Funciones del Líder

Imagínate que eres el director de una orquesta de música compuesta por diferentes músicos, cada uno de ellos con su instrumento, cada uno motivado por una cosa distinta, tú estás ahí como director con un objetivo determinado, crear una melodía. Como director de orquesta tienes un papel más o menos sencillo, la cuestión viene cuando quieres conseguir que esa melodía sea armónica. Todos los miembros de conjunto saben perfectamente tocar sus instrumentos pero tu papel es hacer que se coordinen, se acompañen, se contagie la ilusión que tienen. Que esa música cobre vida. Para ello debes de tener en cuenta una serie de herramientas, más conocidas como funciones, habilidades y actitudes respecto a ti mismo, a tu equipo y al objetivo marcado. Gracias a todo ello conseguirás ser un buen líder.

Como buen jefe y líder que eres (o serás) tienes que llevar a cabo unas funciones con las cuales obtendrás los resultados buscados, tendrás un gran éxito empresarial y humano. Estas funciones están relacionadas con ciertas habilidades, actitudes y conocimientos. Posiblemente te preguntes cuál de estos tres elementos es más importante, habilidades, actitudes o conocimientos. No importa el orden que pongamos o el tamaño de letra que se utilice. Las tres palabras son igual de importantes, por ejemplo, sin conocimiento no podemos funcionar por el mundo pero con una actitud negativa de nada nos sirve tener conocimiento, a ello añadiremos que las habilidades son las herramientas de las que disponemos para poder llevar a cabo aquello que deseamos, nos ayudan a actuar.

Teniendo claras cuáles son tus habilidades, cuáles tus conocimientos y cuáles tus actitudes y cuáles necesitas para ejercer un rol adecuado como jefe-líder, es el momento de conocer las funciones más destacadas de este "personaje". Entre ellas destacan: dirigir, delegar, comunicar, motivar.

Mintzberg en (Lussier, 2011) definió una función como un conjunto de expectativas de la forma en que una persona se conducirá para desempeñar un trabajo. También agrupó estas funciones en tres categorías. Las categorías de funciones administrativas son actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisoria.

En un futuro. Desempeñarás estas funciones.

Funciones Interpersonales	Funciones Informativas	Funciones Decisorias
Representación	Supervisión	Emprendedor
Líder	Difusión	Manejo de problemas
Enlace	Portavoz	Asignación de recursos
		Negociador

Funciones Interpersonales

Función de representación: Los líderes desempeñan dicha función cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen.

Función de líder: Es desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente. Por lo tanto, la función de líder domina todo el comportamiento administrativo.

Función de enlace: Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la organización. Ser enlace significa crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación.

Funciones Informativas

Función de supervisión: Los líderes desempeñan esta función cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de esta información se transmite a otras personas de la unidad (función de difusión) o gente externa (función de portavoz).

Función de difusión: Los líderes desempeñan esta función al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Los administradores tienen acceso a información restringida a sus subordinados.

Función de portavoz: Los líderes desempeñan esta función cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización. Los administradores deben informar a su jefe (consejo de administración, dueño, director general) y a personas externas a la unidad (otros departamentos, clientes, proveedores). Los líderes cabildean y fungen como representantes de relaciones públicas de su unidad en la organización.

Funciones Decisorias

Función de emprendedor: El líder desempeña la función al innovar e iniciar mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión.

Función de manejo de problemas: Los líderes desempeñan esta función cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos.

Función de asignación de Recursos: Los líderes desempeñan esta función cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias.

Función de negociador: El líder desempeña la función cuando representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como fijar un solo precio o términos para la venta o adquisición de un producto o servicio, o el pago que se dará a algún empleado. Cuando no hay precios, pagos o condiciones fijos, los líderes tratan de llegar a un buen arreglo para conseguir los recursos que necesitan.

Delegación

Otra de las funciones del líder es el delegar, que es el proceso de asignar responsabilidad y autoridad a alguien para la consecución de objetivos. Pedirles a los seguidores que realicen tareas que forman parte de su trabajo es comunicar órdenes, no delegar. Delegar es asignar nuevas tareas a los empleados, las cuales pueden formar parte de un rediseño de funciones o sencillamente constar de una tarea única. El verdadero arte de la delegación radica en la capacidad de un jefe para saber lo que no se puede delegar y lo que se debe delegar.

Delegar es darles un voto de confianza, enseñarles y darles responsabilidades. Consiste en ofrecer tareas, funciones y responsabilidades. Recuerda que la última responsabilidad la tienes tú como jefe-líder que eres. Cuando se delega hay que saber a quién y el qué, porque puede tener resultados exitosos o desastrosos.

Hoy en día existen muchos miedos a la delegación y se hace un mal uso de ella. Muchos directivos, jefes creen que delegar es que el trabajador realice más tareas u otras nuevas, sin explicarle detalladamente qué es lo que tiene que hacer. Los miedos que hay alrededor de esta función están a la vista en muchas empresas.

Si eres un buen jefe/líder sabrás en quién delegar y el qué, inténtalo, ya verás como ganas tiempo y calidad y sobre todo verás un nuevo comportamiento en los compañeros de trabajo, se sentirán útiles, responsables e importantes.

Barreras de la Delegación

El examinar estas barreras nos hará tomar conciencia de nuestras dificultades para delegar.

1. Barreras del ejecutivo

Yo lo puedo hacer mejor

A pesar de que un gerente pueda hacer un mejor trabajo, la opción no está entre la calidad de su trabajo o la calidad del trabajo de su subordinado; está más bien entre los beneficios de una mejor realización de una tarea y los beneficios derivados de que el ejecutivo aplique su tiempo al planeamiento, delegación, supervisión, entrenamiento y desarrollo de su equipo.

Falta de confianza en los subordinados

Éste es un ciclo que nunca termina. Cuando la delegación no se realiza por falta de confianza, los subordinados no tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades. Esto hace que las dudas del ejecutivo se conviertan en una auto profecía de nunca acabar.

Inseguridad

Muchos tienen miedo de no ser aceptados por sus subordinados. La delegación no es tiranía. No se debe tener miedo de pedir a otros que incrementen sus responsabilidades de trabajo. Tampoco habría que tener miedo a aparecer como no indispensable para la empresa. La delegación es una herramienta de gestión diseñada para conseguir mejores resultados con menor esfuerzo.

2. Barreras del subordinado

Falta de experiencia o competencias

Los subordinados pueden no estar preparados para realizar las tareas que queremos asignarles, pueda que les falten las habilidades y la experiencia necesaria; en este caso la delegación es una excelente herramienta para desarrollar gente. Sin embargo, si no responden, no queda otra opción que reemplazarlos.

Evitan responsabilidad

En este caso, debemos avanzar pausadamente, clarificando y expandiendo los temas de delegación. Lo importante es que los subordinados vean las ventajas que ganan en este proceso (para que la resistencia desaparezca). Cada tarea delegada debe construir la confianza para la próxima.

3. Barreras de la situación

Falta de organización

Cuando su jefe asigna tareas a uno de sus subordinados sin decírselo, el resultado es caótico: uno no puede delegar de forma efectiva. En este caso lo mejor es sentarse con el jefe y aclarar las responsabilidades.

Problemas de falta de gente

El tener un número de subordinados insuficientes y sobre trabajado podría ser la principal barrera para delegar. Serán necesarios todos los esfuerzos posibles para conseguir más personal.

Con base en la información anterior elabora un ejemplo real en donde hayas aplicado o donde puedas aplicar las funciones del líder.



1,2,3 probando
Módulo 3

Funciones Interpersonales	Funciones Informativas	Funciones Decisorias
Representación	Supervisión	Emprendedor
Líder	Difusión	Manejo de problemas
Enlace	Portavoz	Asignación de recursos
		Negociador

En algún momento de tu vida has empleado la delegación menciona 3 situaciones reales e ilústralas:

Situación 1	Situación 2	Situación 3

Identifica cada uno de los 15 comportamientos siguientes de acuerdo con su función en el liderazgo. Escribe la letra que corresponda en el espacio en blanco de cada reactivo.

Funciones Interpersonales

a) De representación

Funciones Informativas

d) De supervisión

Funciones Decisorias

g) De emprendedor



De aquí para allá
Módulo 3

b) De líder
c) De enlace

e) De difusión
f) De portavoz

h) De manejo de problemas
i) De asignación de recursos
j) De Negociador

- | | |
|--|---|
| <p>_____ 1. El líder habla con dos empleados que han tenido enfrentamientos verbales y se rehúsan a trabajar juntos.</p> <p>_____ 2. El líder se encuentra en una junta con sus seguidores en la que se analiza una nueva política de la empresa.</p> <p>_____ 3. El líder de producción conversa con un empleado de mantenimiento sobre cómo arreglar una máquina.</p> <p>_____ 4. El líder entrevista a un candidato a un puesto.</p> <p>_____ 5. El líder de ventas firma una forma de reembolso de gastos de un representante de ventas.</p> <p>_____ 6. El líder se encuentra en una conferencia de prensa con un reportero de un diario local.</p> <p>_____ 7. El líder asigna a sus seguidores diversas cuentas y les da los expedientes.</p> <p>_____ 8. Un seguidor le pide al líder un aumento.</p> <p>_____ 9. Durante una reunión especial con todos los integrantes de las unidades de la</p> | <p>_____ 10. El líder está leyendo su correo electrónico diario.</p> <p>_____ 11. El líder y su jefe, quien debe autorizar los fondos para el proyecto, evalúan la necesidad de adquirir un nuevo software adecuado para las exigencias del departamento del líder.</p> <p>_____ 12. El líder sanciona a un seguidor porque volvió a llegar tarde.</p> <p>_____ 13. El líder visita otra unidad de la organización para observar cómo se procesan ahí las órdenes de trabajo.</p> <p>_____ 14. El líder de una sucursal de correduría de valores trata de que se pongan de nuevo a funcionar los teléfonos para que los corredores puedan utilizarlos.</p> <p>_____ 15. El líder cuenta con nuevo software adaptado a las necesidades de la organización.</p> |
|--|---|

3. Trabajo colaborativo y cooperativo

- Trabajo colaborativo
- Trabajo cooperativo



Propósito

- Establecer las diferencias entre trabajo colaborativo y cooperativo.

Describe cuál es la dinámica de organización en un equipo de trabajo.

En tu grupo de clases cuando se designa una actividad por equipo en alguna asignatura ¿cooperas o colaboras? o ¿cooperas y colaboras?



¿Quién me dice cómo?
Módulo 3

Concepto de cooperar o cooperación

El concepto de cooperación supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo. Puede suceder que un grupo cooperativo compita con otro, pero dentro del grupo, nadie quiere ganar a su compañero, sino juntos, al otro equipo. Cada integrante del equipo cooperativo debe poner lo mejor de sí mismo para el bien de todos. Nadie quiere ganar individualmente sino beneficiarse en conjunto. El integrante del grupo cooperativo siente afinidad por sus compañeros, y es parte de un plan de acción, con el que se involucra, y comparte sus valores. Sabe que solo siendo solidario, permitiéndose ser ayudado y ayudar, obtendrá la finalidad deseada.

Concepto de colaborar o colaboración

Una colaboración se refiere abstractamente a todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto. También cuando ayuda a una persona a hacer algo que se le dificulte o que no pueda hacerlo.

Trabajo Colaborativo

El trabajo colaborativo se define como aquellos procesos intencionales de un grupo para alcanzar objetivos específicos, más las herramientas diseñadas para dar soporte y facilitar el trabajo.

En el marco de una organización, el trabajo en grupo con soporte tecnológico se presenta como un conjunto de estrategias tendientes a maximizar los resultados y minimizar la pérdida de tiempo e información en beneficio de los objetivos organizacionales.

Trabajo colaborativo o groupware son términos para designar el entorno en el cual, todos los participantes del proyecto trabajan, colaboran y se ayudan para la realización del proyecto. Además deben tenerse en cuenta los aspectos tecnológicos, económicos y las políticas de la organización.

En pocas palabras, son los aportes que hace una persona a sus compañeros de equipo, en cuanto a experiencias, comentarios, sugerencias y reflexiones sobre el trabajo que ha desarrollado cada uno de los integrantes del equipo, y a su vez, espera que sus compañeros de equipo contribuyan en el mismo sentido, para después transformar el trabajo individual en un producto más rico que contemple las observaciones hechas por los compañeros de equipo. Es más que elogiar o estar de acuerdo con el trabajo del compañero.

El trabajo colaborativo promueve en un pequeño equipo el lograr metas comunes. El trabajo colaborativo no significa repartir tareas, ni es sinónimo de trabajar en grupo, ya que se puede observar que en un trabajo en grupo se puede dar la competencia entre los integrantes o bien la indiferencia y en el trabajo colaborativo la interdependencia positiva entre los miembros del equipo es el factor principal en esta forma de trabajo.

La interdependencia positiva la debemos entender como el compromiso y la responsabilidad de aprender y enseñar unos de otros.

Trabajo Cooperativo

El trabajo cooperativo favorece la autorregulación del aprendizaje, la asunción de responsabilidades, la participación de todos y todas, las habilidades comunicativas orales, la ayuda mutua, el respeto, la empatía... El trabajo cooperativo es, además, una de las mejores estrategias para abordar la diversidad del aula y caminar hacia una escuela verdaderamente inclusiva.

Pero sabemos que trabajar en grupo de manera colaborativa no es fácil. Todos tenemos experiencias frustrantes en este sentido, ya sea como profesores o como alumnos; es una de nuestras asignaturas pendientes.



Cooperar es complicado. No se produce sin más por colocar físicamente al alumnado en grupos de cuatro. Hay que estructurar la actividad de manera que promueva y casi obligue a contar con los demás para realizar la tarea, asignar responsabilidades al alumnado y combinar de manera equilibrada el trabajo individual con el trabajo en grupo, lo mismo sucede en las empresas pero tenemos que empezar por algo y es empezar donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo en la escuela.

Con base en la información anterior elabora el siguiente cuadro de diferencias entre trabajo colaborativo y cooperativo:

No.	Trabajo Colaborativo	Trabajo Cooperativo
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Realiza el siguiente Test en línea de trabajo colaborativo, imprime tus resultados y elabora una conclusión las siguientes líneas:
<http://www.daypo.com/test-trabajo-colaborativo-linea.html>

Conclusión



Como actividad integradora tres, te invitamos a diseñar una presentación en formato de noticiero de los contenidos del módulo, en donde haya “líderes y/o equipos invitados” de dominio público así como secciones: deportes, cocina, horóscopo, etc. Importante que ahora practiques lo aprendido hasta este momento, fortalece la cooperación y colaboración de tus liderados. Pon en acción tu potencial creativo.

No olvides entregar tu guión impreso.

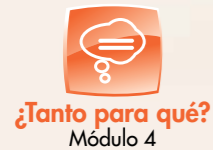
Escribe para cada competencia su relación con el liderazgo.

Competencia de la dimensión humanista	Relación
Muestras una actitud de liderazgo en la solución de problemas y en la toma de decisiones, personales y colectivas, asumiendo responsable y éticamente las consecuencias de tus actos.	
Competencia disciplinar	
Identificas el conocimiento social y humanista como una construcción en constante transformación. (1)	
Valoras distintas prácticas sociales mediante el reconocimiento de sus significados dentro de un sistema cultural, con una actitud de respeto. (10)	
Competencia genérica	
Aplicas distintas estrategias comunicativas según quienes sean sus interlocutores, el contexto en el que se encuentra y los objetivos que persigues. (4)	
Evalúas argumentos y opiniones e identificas prejuicios y falacias.(6)	



Módulo

Proyecto comunitario



Propósito

- Aplicar diferentes estrategias y recursos, al diseñar proyectos de impacto social asumiendo tu rol como líder.



Problematización disposición

- ¡Piensa en grande!
- ¡Actúa en grande!
- ¡Sé grande!

Norman Vincent Peale



1. Proyecto comunitario

- Detección de necesidades
- Implementación del proyecto

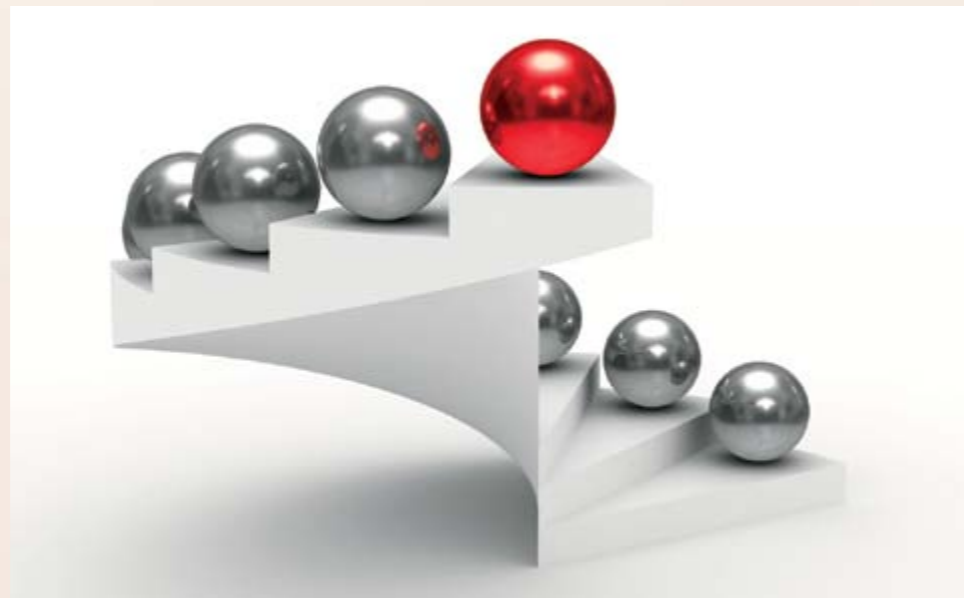


Imagen:
www.shutterstock.com

Aquisición y organización del conocimiento

¿Conoces algún líder o lideresa que haya destacado, por realizar actividades en beneficio de tu colonia, comunidad o escuela?

En capítulos anteriores has conocido algunas de las características y cualidades que distinguen a los líderes. Sin embargo también resulta de gran importancia hoy en día hablar de la escala de valores y calidad moral que en todo momento debe ejercer y aplicar a su organización o comunidad, pues cada vez es más frecuente ver y escuchar en nuestra sociedad escándalos de fraudes, corrupción, injusticia, deslealtad, abuso, y explotación a las personas, entre otros problemas.

Un líder comunitario, es **aquella persona que** promueve la participación de su comunidad en proyectos o actividades para lograr un beneficio común.

Algunas de las características y habilidades que lo distinguen son:
Agente del cambio, promotor y defensor de planes y proyectos para la mejora continua de la calidad de vida de la comunidad.

Dentro de las habilidades debe motivar, saber conducir a su grupo o comunidad, organizar en forma eficiente los recursos materiales y financieros con los que se cuente, planear las actividades, así como también debe ser un buen negociador y afrontar adecuadamente los problemas que se puedan presentar.

En la escala de valores está siempre presente un compromiso y responsabilidad hacia la comunidad o sociedad, busca justicia, equidad y el bien común.

¿Qué es lo primero que tiene que hacer el líder comunitario?

Es necesario **conocer para transformar**, por ello es importante comenzar en primer lugar con un **diagnóstico de la situación** de la comunidad, observar en forma detallada cuáles son los problemas y necesidades que existen y seleccionar una problemática concreta que se desea mejorar.

Esa problemática se **traducirá objetivos**, (expresar en forma escrita lo que voy hacer, cómo lo voy a hacer, y para qué).

Debe **diseñar las estrategias de acción** en la cual se establezcan: Los recursos materiales y humanos que se requieren para la realización del proyecto de mejora. Asignar actividades a realizar y designar responsables utilizando un organigrama horizontal, así como también será importante el establecimiento de las actividades y **tiempos de duración** mediante un cronograma.

También es importante identificar los **negocios, vecinos, instituciones públicas y privadas que hay en la comunidad**, que puedan ser capaces de apoyar y participar en la puesta en marcha de dicho proyecto.

Una vez que se han planeado las estrategias y cuentas con los recursos necesarios, podrás aplicar tu proyecto para la mejora de una comunidad u organización, sin embargo debes tener en cuenta que ahí no se termina el compromiso, pues deberás verificar que efectivamente se logre mejorar o beneficiar a un grupo de personas, por lo que es importante supervisar en forma responsable cómo se está aplicando, por lo que es recomendable llevar un registro, o tener algún tipo de evidencia como fotos, grabaciones, etc.

Las Etapas para la realización del proyecto entonces son:

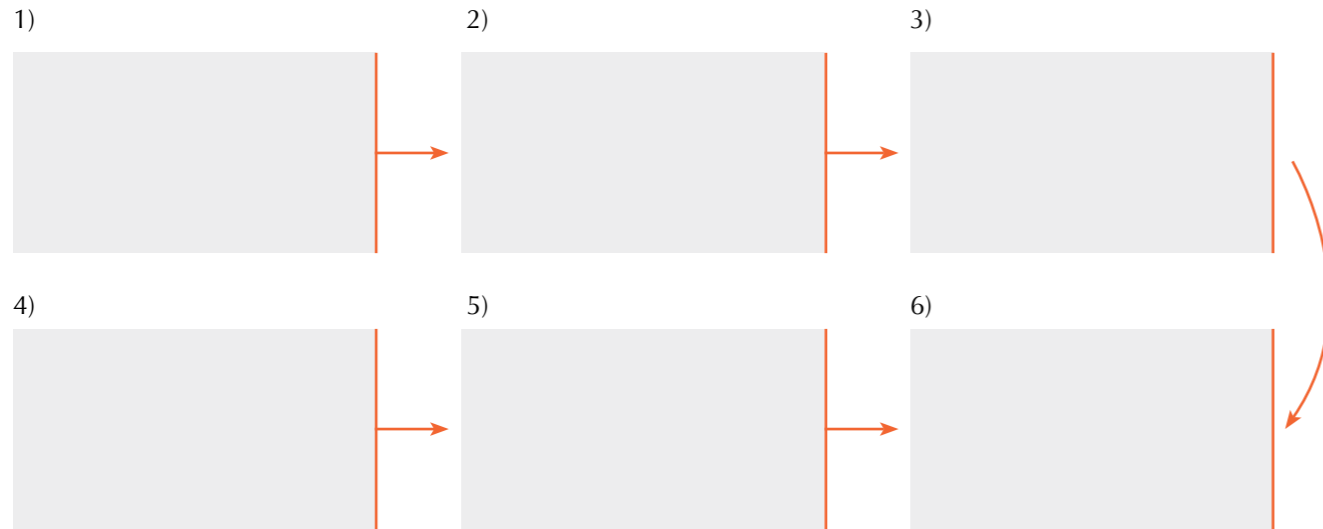
Diagnóstico, objetivos, diseño de estrategias, búsqueda de recursos, implementación, evaluación.



¿Quién me dice cómo?
Módulo 4

Procesamiento de información

En el siguiente esquema, ilustra y escribe las actividades que se deben considerar antes de la realización de un proyecto de liderazgo comunitario que mejore o beneficie a un grupo de personas en común.



De aquí para allá
Módulo 4

Aplicación de la información

Identifica una problemática, o necesidad que quieras mejorar o cambiar en tu comunidad o entorno cercano, y elabora un proyecto de liderazgo comunitario utilizando las etapas que se vieron anteriormente.

1. Detección de necesidades

Recuerda que el primer paso es hacer un diagnóstico del lugar y detectar las necesidades y problemáticas que existen.

Posteriormente puedes hacer uso del siguiente cuadro para que visualices y te des cuenta de cuáles son los recursos con los que cuentas y cuál sería tu estrategia a seguir.

Actividad	Recursos materiales necesarios	Recursos con los que se cuenta	Posible fuente de recursos que faltan	Recursos humanos necesarios	Recursos humanos con los que se cuenta	Posible fuente de recursos humanos que faltan

Recuerda que tu docente será tu asesor durante el desarrollo de tu proyecto. Si te es posible auxiliate de tus otras asignaturas, sabemos que te pueden apoyar.

Asignaturas del semestre

Asignatura	Relación con liderazgo	Apoyo a mi proyecto comunitario	Producto

Asignación de tiempos

Asignatura	Producto	Tiempo	Evaluación

2. Implementación del proyecto

Prepárate porque en breve se compartirán los proyectos y juntos descubriremos el potencial para ser verdaderos líderes.

Diseña en equipos una presentación power point de tu proyecto comunitario, es ahora la oportunidad para ejercer lo que aprendiste de ti y de tu equipo acerca del liderazgo. Incorpora el impacto de tu proyecto, será muy importante.

- Espera indicaciones del docente para las presentaciones de proyectos.
- Tu presentación la deberás entregar como evidencia de la actividad integradora cuatro.

Además deberas realizar tus conclusiones en un documento en word acerca de lo logrado durante la asignatura con los siguientes criterios: extensión una cuartilla, letra arial 12 puntos, interlineado sencillo, párrafos justificados, datos personales a pie de página, te invitamos si así lo deseas a ocupar papel reciclado.



Estamos por concluir el curso, ¿consideras haber desarrollado cada competencia? Argumenta tu respuesta.

Competencia de la dimensión humanista	Argumento
Muestra una actitud de liderazgo en la solución de problemas y en la toma de decisiones, personales y colectivas, asumiendo responsable y éticamente las consecuencias de sus actos.	
Competencia disciplinar	
Identificas el conocimiento social y humanista como una construcción en constante transformación. (1)	
Valoras distintas prácticas sociales mediante el reconocimiento de sus significados dentro de un sistema cultural, con una actitud de respeto. (10)	
Competencia genérica	
Aplicas distintas estrategias comunicativas según quienes sean sus interlocutores, el contexto en el que se encuentran y los objetivos que persigues. (4)	
Evalúas argumentos y opiniones e identificas prejuicios y falacias.(6)	

Por último tu comparativo

Regresa a la pagina 10, donde se mencionan los ejes transversales, compara tu punto de vista al iniciar el curso y al final escribe tu punto de vista.

Con esta actividad damos por terminado este curso de Liderazgo, deseamos haya cubierto tus expectativas

Gracias por este compartir, sabemos que serás un líder competente.

Bibliografía

- Blanchard, Ken. (2000). *El corazón de un líder*. México, Mc Graw Hill.
- Bautista A, Susana. (2008). *Habilidades de dirección del servidor público, en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México*. Grupo EUMENDET, Universidad de Málaga. España.
- Cardona, Pablo et. Al. (2009) "Cómo desarrollar las competencias de liderazgo" Eunsa, España.
- Covey.
- Hellriegel (2010). Comportamiento organizacional, 10ed. USA: Tomson.
- Hines, Carolyn y Hines, William, (2002 Seminar on the essence of transformational leadership. en: Lussier, Robert y Achua, Christopher. 2011)
- Hersey, Paul, y otros. (1998), Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional, Prentice Hall. México.
- Jordan, M. (2001). Mi Filosofía del Triunfo. Selector.México.
- Lussier, Robert y Achua, Christopher. (2011). Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 4ª. (ed). Cengage Learning Editores. México.
- Münch, Lourdes. (2005). *Liderazgo y Dirección*. Trillas, México.
- O'Leary Elizabeth (2000). *Alcanzar el liderazgo*. Madrid: Prentice Hall.



- Castro Alejandro y Lupano Ma. Laura, (2008). *Estudios sobre Liderazgo, teorías y evaluación*. [En línea] Disponible en:
- <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>. Consultado el (20-04-2012)
- http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm
- http://www.areadepymes.com/?tit=el-gran-camino-del-liderazgo&name=GeTia&contentId=man_lidera&lastCtg=ctg_24&manPage=6
- <http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/Barr.pdf>
- <http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/Barr.pdf>
- <http://www.idukay.edu.ar/dmdocuments/trabajo-colaborativo.pdf>
- <http://irmadel.wordpress.com/2011/01/18/el-trabajo-cooperativo-una-estrategia-metodologica-para-desarrollar-competencias/>
- <http://baloncestologico.blogspot.mx/2009/11/m.-filosofia-del-triunfo-html>
- http://www.mentat.com.ar/mision_personal.htm
- Universidad católica de Salta, disponible en [línea] <http://www.ucasal.net/rugby>





Avidencias del portafolio de evidencias

Nombre _____ No. de lista _____

Grupo _____ Turno _____

Esta lista de chequeo te permitirá llevar un control de tus evidencias, en la primera columna escribe en que consiste tu evidencia, en la columna siguiente coloca una \checkmark si la tienes o una X si no la tienes. En la segunda columna asigna un evaluación a la calidad de tu evidencia: B: buena. R: regular y M: mala.

Recomendación: Si tu apreciación es M, sabemos que tienes la capacidad para hacerla mejor. Te invitamos a dar lo mejor de ti para hacerla bien.

Evidencias	\checkmark /X	B/R/M
Módulo I		
Módulo II		
Módulo III		
Módulo IV		

Recuerda tu portafolio de evidencias es requisito para evaluación

Lista de cotejo Actividades integradoras

Nombre _____ No. de lista _____

Grupo _____ Turno _____



Actividad integradora	Criterios	Instrumento de evaluacion
Módulo I		
Módulo II		
Módulo III		
Módulo IV		

Recuerda cada actividad integradora tiene un valor de 25% de tu calificación.

Firma



Evaluación diagnóstica

Nombre del alumno: _____

Grupo _____ Fecha _____

Instrucciones: En las siguientes preguntas que a continuación se presentan, marca con una X, la respuesta SI o NO, según sea el caso.

No.	Preguntas	Si	No
1.	¿Te gustaría convertirte en un director, o gerente y líder?		
2.	¿Te gustaría convertirte en líder sin ser director o gerente?		
3.	¿Te gusta tener la iniciativa para hacerte cargo de la situación y dirigir a los demás?		
4.	¿Prefieres que alguien más se responsabilice de la situación y del grupo?		
5.	¿Te sientes más cómodo siguiendo indicaciones y reglas establecidas por alguien más?		
6.	¿Te gustaría cambiar la forma en que haces tus actividades, aprender y hacer cosas diferentes?		
7.	¿Prefieres la estabilidad y haces las cosas de la misma manera; más vale bueno por conocido que malo por conocer?		
8.	¿Te gusta hablar en público?		
9.	Si contestaste que no en la pregunta anterior ¿Te interesaría mejorar tu habilidad para hablar frente al público?		
10.	¿Te interesa que la gente escuche tus sugerencias y las lleve a cabo?		

En el siguiente espacio escribe ¿Cuál fue el motivo por el cual elegiste la asignatura de Liderazgo?

Elaborado por: Anayansi Trujillo García; aplicada desde 2009.

Nuestro Glosario



Autocrítica: Es la capacidad de auto evaluarse y distinguir los propios defectos.

Auto observación: La persona es al mismo tiempo el observador y el observado de su propio comportamiento.

Auto recompensa: Dotarse a uno mismo de un estímulo positivo o eliminar un estímulo negativos.

Carisma: Especial capacidad de algunas personas para atraer.

Competencias: Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo.

Empresarial: Relativo a las empresas.

Estrategia: Conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima.

Filosofía de vida: Manera de pensar o de ver las cosas.

Hábitos: Modo de actuar o conducirse, adquirido por la repetición de actos.

Misión: Tarea o deber moral que una persona o colectividad consideran necesario llevar a cabo. Es la razón de ser de una persona o empresa.

Personalidad: Conjunto de características o cualidades originales que distinguen a una persona de otra.

Potencial: Que tiene la virtud o eficacia.

Transformar: Hacer cambiar de forma a alguien o algo.

Visión: Es una imagen del futuro, realista y atractiva.

Rasgos: Elementos característicos del individuo, se puede encontrar en las facciones de una persona (lunares, cejas, ojos, voz, etc.).



Crea tu Glosario



Palabra	Significado

Directorio

Dr. en C. Eduardo Gasca Pliego
Rector

M.A.S.S. Felipe González Solano
Secretario de Docencia

Dr. en C. Jaime Nicolás Jaramillo Paniagua
Secretario de Administración

Dr. en C. Pol. Manuel Hernández Luna
Secretario de Rectoría

Dr. en F. y L. Sergio Franco Maass
Secretario de Investigación y Estudios Avanzados

M. A. E. Georgina María Arredondo Ayala
Secretaria de Difusión Cultural

M. en A. Ed. Yolanda E. Ballesteros Senties
Secretaria de Extensión y Vinculación Universitaria

Dr. en Ing. Roberto Franco Plata
Secretario de Planeación y Desarrollo Institucional

C.P. Ignacio Gutiérrez Padilla
Contralor Universitario

Dr. en D. Hiram Raúl Piña Libien
Abogado General

Lic. en Com. Juan Portilla Estrada
Director General de Comunicación Universitaria

Profr. Inocente Peñaloza García
Cronista

M. A. E. José Francisco Mendoza Filorio
Director de Estudios de Nivel Medio Superior

M. en E. P. D. Víctor Manuel Pineda Velázquez
Director de Instituciones Incorporadas

Planteles Dependientes

de la Escuela Preparatoria

Dr. en C. E. Juan Cuenca Díaz
Plantel "Lic. Adolfo López Mateos"

M. en C. E. F. María de los Ángeles Bernál García
Plantel "Nezahualcóyotl"

M. en D. Werther Juárez Toledo
Plantel "Cuauhtémoc"

M. en D. A. E. S. Fidel Nava Altamirano
Plantel "Ignacio Ramírez Calzada"

M. en C. y T. E. R. Ivett Vilchis Torres
Plantel "Dr. Ángel Ma. Garibay Kintana"

M. en C. E. Fernando García Jardón
Plantel "Dr. Pablo González Casanova"

M. en C. E. Gustavo Echaniz Villamar
Plantel "Sor Juana Inés de la Cruz"

M. en Ed. Sofía Sandoval Trejo
Plantel "Texcoco"

M. en D. Juan Carlos Medina Huicochea
Plantel "Atacomulco"