

Liderazgo

Guía general de estudios de la asignatura

Modalidad de Educación a Distancia
Tecnología Superior "Talento Humano"

Autores:

MSc. Hanny Mancheno
Ing. Indira Jácome



Periodo académico
octubre 2023 - marzo 2024

TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



Liderazgo

Guía general de estudios de la asignatura

© MSc. Hanny Mancheno

© Ing. Indira Jácome

ISBN: 978-9942-672-17-9

Edición: Julio 2024

Texto digital proporcionado por los autores.

Esta obra no puede ser reproducida, total o parcialmente, sin autorización escrita de los autores.

TALLPA Publicidad Impresa - 2540 662 - 09 9561 4887
Quito - Ecuador



PRÓLOGO

Ha sido y es objetivo fundamental del instituto utilizar herramientas esenciales para que nuestros estudiantes logren alcanzar una formación integral. Bajo esta consideración ponemos a disposición estas guías de estudio que posibilitarán, sin duda, puedan organizarse para comprender el contenido de las diferentes asignaturas.

Estas guías han sido creadas por un equipo de profesionales altamente capacitados en cada asignatura, con el objetivo de convertir su proceso de aprendizaje en una experiencia enriquecedora.

Nuestros docentes han recopilado información, han sintetizado temas, organizado conceptos y aspectos relevantes para que cada guía se presente cuidadosamente elaborada para responder a la realidad actual, con contenidos actualizados y a la vanguardia del conocimiento. La didáctica empleada facilitará la comprensión y aprendizaje de cada tema, permitiéndoles avanzar de manera efectiva en su formación profesional. En la elaboración de estas guías se denota el compromiso del instituto para lograr el éxito académico.

La diagramación de estas guías ha sido pensada para ser clara y atractiva, transmitiendo los conocimientos de manera amena y accesible. Queremos que nuestros estudiantes disfruten del proceso de aprendizaje encontrando en cada página una herramienta útil que les motive a salir adelante en su camino educativo.

Estimados estudiantes: Les deseamos éxito en su recorrido académico, que el Instituto Tecnológico Universitario Pichincha estará siempre pendiente por vuestro éxito educativo.

Dr. Edgar Espinosa. MSc.
RECTOR ISTP-U

ÍNDICE

Presentación de la asignatura	8
INTRODUCCIÓN.....	8
Metodología de Aprendizaje.....	11
PRIMER BIMESTRE.....	13
Unidad 1.....	13
1.....Concepto de liderazgo (definición diversos autores).....	16
1.....1.2. Objetivos organizacionales.....	20
1.2. Funciones administrativas del liderazgo.....	24
1.2.1. Funciones interpersonales.....	25
1.2.2. Funciones informativas.....	26
1.2.3. Funciones decisionales.....	27
Autoevaluación 1.....	30
Semana 2-3.....	31
1.3. Análisis de las teorías de liderazgo.....	31
1.3.2.... Nivel de análisis de grupo.....	32
1.3.3....Nivel de análisis organizacional.....	33
1.3.1. ¿Cómo se interrelacionan los niveles de análisis?.....	34
1.4. Paradigmas de las teorías de liderazgo.....	35
1.4.1. Paradigma de la teoría de rasgos.....	35



1.4.2. Paradigma de la teoría del comportamiento de liderazgo.....	36
1.4.3.Paradigma de la teoría del liderazgo por contingencia.....	37
1.4.4. Paradigma de la teoría integral del liderazgo.....	37
1.4.5. De la administración al paradigma de la teoría del liderazgo ..	38
Semana 4.....	40
1.5. Rasgos y ética del liderazgo.....	40
1.5.1 Rasgos de personalidad y liderazgo.....	40
1.5.2. Liderazgo ético, concepto.....	48
INTRODUCCIÓN.....	50
1.5.3 Ética profesional, concepto.....	52
Concepto.....	52
1.6. Comportamientos y Motivación en el liderazgo.....	52
1.6.1. Comportamientos y estilos de liderazgo.....	53
1.6.2. El liderazgo y las principales teorías de la motivación.....	56
Generalidades sobre los 3 principales tipos de la teoría de la motivación.....	58
AUTOEVALUACIÓN 3.....	59
UNIDAD 2.....	62
LIDERAZGO DE EQUIPOS.....	62
Semana 5.....	62



2. LIDERAZGO DE EQUIPOS	62
2.1. Habilidades para la comunicación, el coaching y el manejo de conflictos	62
2.1.1. Comunicación.....	62
2.1.2. Comunicación y liderazgo	63
2.1.3. Retroalimentación.....	64
2.2. Coaching	65
2.2.1. Coaching y liderazgo.....	65
Autoevaluación 1.....	66
Semana 6.....	67
2.3. Manejo de conflictos.....	67
2.3.1. Conflicto y liderazgo.....	67
2.4. Modelos del estilo colaborador de manejo de conflictos	68
2.4.1. Inicio y solución de conflictos.....	68
2.4.2. Mediar en la solución de conflictos	70
2.5. Técnicas de negociación	71
2.5.1. Concepto de negociación	71
2.5.2. Características de una negociación	71
2.5.4. Importancia de la negociación en el manejo de conflictos.....	72
Semana 7	73
2.5.5. Características del negociador.....	73
Autoevaluación 2.....	74
2.5.7. Proceso de negociación.....	76
2.5.8. Estilos de negociación	77



2.5.9. Técnicas de negociación.....	77
Autoevaluación 3	78
SEGUNDO BIMESTRE	79
UNIDAD 3. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.....	79
Semana 9.....	80
3. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	80
AUTOEVALUACIÓN 1.....	83
3.1. Teoría del Liderazgo por contingencia	83
3.2. Teoría y modelo del continuo del liderazgo	86
3.3. Teoría del modelo del liderazgo	87
Semana 10.....	89
3.4. Teoría y modelo del liderazgo normativo.....	89
3.5. Teoría y modelo del liderazgo situacional.....	90
3.6. Las teorías conductuales y del liderazgo por contingencias combinadas	92
Autoevaluación 2.....	94
3.7. Teoría de los sustitutos del liderazgo	94
UNIDAD 4: RELACIONES DIADICAS, SEGUIDORES Y DELEGACIÓN	97
Semana 11.....	98
4. RELACIONES DIÁDICAS, SEGUIDORES Y DELEGACIÓN.....	98
4.2. Concepto de relaciones diádicas.....	98
4.2.1. Evolución de la aproximación diádica.....	98
4.3. Modelo de intercambio entre líder y miembro.....	99



Semana 12.....	100
4.3.1.Los seguidores.....	100
4.3.2. Características de la influencia de los seguidores.....	101
4.4. Delegación.....	102
4.4.1.Delegar.....	102
4.4.2. Beneficios de la delegación.....	103
4.4.3. Obstáculos de la delegación.....	104
4.4.4. Decisiones de la delegación.....	106
4.4.5. Prácticas administrativas que respaldan la creatividad.....	107
Semana 13.....	109
4.5. Cómo dirigir equipos eficaces.....	109
4.6. Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones.....	111
4.6.2. Grupos o equipos ¡Cuál es la diferencia.....	114
4.6.2.1. Modalidades de equipo.....	115
4.6.3. Importancia del trabajo en equipo.....	117
Semana 14.....	118
4.6.4. Cómo desarrollar destrezas del liderazgo.....	118
4.6.4.1. Cuál es la función del líder en la formación de equipos efectivos	120
4.6.5. Cómo facilitar el aprendizaje del equipo.....	121
4.6.6. Aproximaciones al aprendizaje del equipo.....	123



4.6.6.1. Revisión posterior a la actividad.....	125
4.6.8. Cómo alentar la creatividad.....	128
4.6.4.1.L Creatividad en la organización.....	129
4.6.4.2. Prácticas organizacionales que respaldan la creatividad del equipo.....	130
 Semana 15.....	 133
4.7. Toma de decisiones en equipo.....	133
4.7.1. Toma de decisiones en equipo o individuales.....	135
4.7.2. Qué factores determinan las buenas decisiones en equipo.....	136
4.8. Habilidades de liderazgo para las reuniones.....	137
4.8.1. Planeación de reuniones.....	139
4.8.2. Conducción de reuniones.....	142
4.8.3. Cómo manejar a integrantes problemáticos.....	144
Actividades de aprendizaje.....	149
Tarea:.....	149
 Bibliografía.....	 150





Presentación de la asignatura

INTRODUCCIÓN

El profesional especializado en el manejo del Talento Humano, se enfrenta en el siglo XXI a cambios drásticos, deben replantearse los modelos de liderazgo tradicional, para definir nuevos rumbos y retos en la sociedad del conocimiento.

Los profesionales deberán tomar muy en cuenta las competencias y capacidades que identifiquen a la organización ya que estas actualmente se afianzan en el capital humano. Como grupo de personas, hombres, mujeres que conforman la organización y son la esencia, la cultura y la identidad. Las organizaciones que se dan cuenta que este es un valor agregado que aportan las personas, tienen una visión estratégica que les permite realizar una adecuada gestión aplicando modelos de liderazgo adecuados, donde el humano es el activo principal, y esto los llevará a enfrentar los retos venideros.

En este contexto, la asignatura de **Liderazgo**, pretende proporcionar a los estudiantes una herramienta con visión acorde a la nueva evolución or-



ganizacional, donde se aplicarán los conceptos más relevantes, innovadores, que le ayudarán a analizar el papel del líder en la organización. Esto lo logrará a través de la visualización de los elementos que le componen la construcción de un nuevo liderazgo, así como las herramientas necesarias que puedan ser útiles para que los resultados sean eficaces.

Esta asignatura pretende orientar la búsqueda de un liderazgo adecuado y poco tradicional, que se enfoque en el progreso y crecimiento de las personas y en la productividad de las organizaciones.

La materia pretende canalizar al liderazgo como un elemento notable para que se cumpla la efectividad en los equipos de la organización, ya que su buen funcionamiento será el éxito, para conseguir la innovación y se enfrenten a los nuevos retos, busca además el bienestar propio del individuo que se vincula con el líder y su actitud ante los equipos.

La materia de Liderazgo tiene un enfoque transversal es decir va desde el rol, las funciones y actividades que desarrolla el líder en la organización convirtiéndose en un agente de cambio entre las personas, los procesos, la motivación, la toma de decisiones, buscando el dicha y la felicidad organizacional.

Orientaciones generales para el estudio

El presente módulo se trabajará con metodología ERCA la cual nos permitirá realizar un análisis de los temas de manera secuencial, recordando que los adultos aprendemos y retenemos la información a base del siguiente esquema.

10% de lo que leemos

20% de lo que escuchamos

30% de lo que vemos



50% de lo vemos y escuchamos

80% de lo que vemos, escuchamos y hacemos.

Por lo tanto, la metodología ERCA nos ayudará a conseguir el objetivo propuesto a través de:

Experiencia

Reflexión

Conceptualización

Acción



Nota. Método ERCA

Los participantes deben conocer que las actividades son individuales deberán presentarse en los tiempos establecidos ya que si presentan fuera de las fechas especificadas no serán recibidas por la nota total.

En los talleres y consultas se debe considerar la normativa APA 2007 y es muy importante citar las fuentes de consulta o bibliográficas.

Recuerde hacer una revisión ortográfica de los textos antes de su envío.



Todos los talleres con la calificación correspondiente deberán organizarse en un portafolio estudiantil (digital) el cuál será evaluado al fin del módulo.

Como requisito indispensable para usted será:

Envíe un primer correo en el que declara conocer y aceptar estos términos

Su aceptación y compromiso de presentar de forma adecuada y oportuna los distintos talleres a la siguiente dirección electrónica hmancheno@tecnologicopichincha.edu.ec / injacome@tecnologicopichincha.edu.ec

Metodología de Aprendizaje

Para que usted pueda usar con facilidad esta unidad didáctica, debe tomar en cuenta las siguientes indicaciones, recomendaciones que son de carácter general para que pueda dar cumplimiento a sus obligaciones con la Institución:

1. Esta guía didáctica se planificó con la finalidad de indicarle los temas de estudio de la asignatura, la misma que le mostrará las tareas, trabajos que usted debe realizar y desarrollar en casa y así pueda reforzar el conocimiento.
2. Esta guía se convierte en un asesor de contenidos, por lo que le recomendamos realice una lectura detallada y comprensiva.
3. Para que usted pueda tener una adecuada comprensión de los contenidos de la asignatura de liderazgo, debe realizar un análisis y síntesis, mapas mentales, conceptuales, mándalas, matrices, fichas técnicas, utilizar la técnica del subrayado, aplique todo lo que usted aprendió en las materias de Técnicas de comunicación, de estudio, Metodología de la investigación, Lenguaje.



4. Utilizaremos algunos métodos como inductivo, deductivo, analítico, observación directa, sintético, entre otros.
5. Cabe señalar que usted deberá poner mayor dedicación y atención a los temas que le causen mayor dificultad; recuerde que si es necesario se debe consultar otras fuentes de información.
6. Para poder comprender mejor la materia se sugiere intercambiar opiniones con otros estudiantes, que le permitan interactuar, realizar discusiones analizarlas y lograr superar las dudas para tener una comprensión de los principales aspectos teóricos y metodológicos contenidos en la materia.
7. Una vez que haya culminado el estudio de la unidad, y desarrollado las autoevaluaciones, se le presentarán dudas por favor recurra a los docentes que le ayudarán con tutorías presenciales, telefónicas, y en plataforma virtual, tomando en cuenta los horarios establecidos, usted debe recordar que las tutorías son una guía no son clases estas le brindan a usted un direccionamiento que le da su tutor de acuerdo a sus requerimientos o inquietudes. Estas tutorías, no tienen costo alguno, no son obligatorias, podrá recibirlas en el horario asignado; el tutor estará en la obligación de resolver sus inquietudes, su responsabilidad como estudiante es relacionarse con su tutor, el será el responsable de calificar sus trabajos y exámenes.
8. Usted debe contar con un espacio adecuado, el mismo le debe brindar comodidad, debe tener una iluminación adecuada, que le proporcione tranquilidad para el desarrollo de sus actividades, debe tener el material necesario para trabajar, el mismo que le ayudará a realizar sus tareas de manera progresiva, para que no se acumule el trabajo.
9. Se le recuerda que al finalizar el semestre deben presentar los trabajos que son obligatorios. Es de su responsabilidad realizarlos en preferencia se recomienda los haga en computadora, aplicando la Norma APA 7. No se aceptarán trabajos manuscritos, eso dice mucho de su presentación.
10. Los aprendizajes y conocimientos se fundamentarán en esta asignatura aplicado estrategias didácticas como las colaborativas y experienciales, que buscarán un enfoque en el análisis de casos y en



la búsqueda de resolución de problemas, a través de talleres.

Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje

Resultado de Aprendizaje 1 Comprende los conceptos de líder y la importancia del liderazgo

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Nota. Método ERCA

PRIMER BIMESTRE

Unidad 1

En el avance de esta unidad el estudiante tendrá la posibilidad de conocer y adaptarse a la materia de Liderazgo, iniciando con conceptos básicos, conociendo su importancia, descubriendo el enfoque ético, su comportamiento, motivación lo cual aportará al resultado de aprendizaje.

Semana 1

1. LOS INDIVIDUOS CÓMO LIDERES, Y EL LIDERAZGO Y LA ÉTICA PROFESIONAL

La temática sobre liderazgo ha generado interés basados en los antecedentes de los individuos que lideraron ejércitos, naciones e imperios. La pregunta que se relaciona es ¿Cuál es el secreto? ¿Por qué estos líderes tienen seguidores? Un ejemplo, es la de Adolfo Hitler que tuvo un liderazgo y



poder. A estos acontecimientos los investigadores han dado respuesta en el siglo XX, descrita en artículos, libros, revistas y otros medios impresos y digitales han engranado diferentes definiciones, aunque sigue esa incógnita sobre la procedencia del liderazgo, por eso esta apartado presentará teorías, características, aplicaciones de éxito como de fracaso.



No existe una definición universal de liderazgo porque el tema es complejo y al estudiante de distintas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes.

Cuando en todo trabajo de investigación, usaremos una sola definición que satisfaga los objetivos determinados (LUSSIER-ACHUA, 2002).

Ejercicio de autoevaluación

Los ejercicios de autoevaluación están enmarcados en libro de liderazgo de Lussier-Achua, 2002. Las respuestas se basan en correctas e inco-



rectas, por eso, se requiere que las respuestas sean de forma honesta con respecto al conocimiento e interpretación del liderazgo. Las respuestas están en función de opciones numéricas que sumada dan un total de cinco puntos. A continuación, se presenta el ejemplo de la puntuación:

0-5 o 5-0	Aquí se rellena los enunciados que refleja completamente y el otro no
1-4 o 4 -1	Uno de los enunciados se refleja completamente y el otro no.
2-3 o 3 -2	Los dos enunciados lo describen, aunque en el uno se refleja ligeramente

Tabla 1 Preguntas de autoevaluación

1	Me interesa y estoy dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas
	Prefiero que alguien más se responsabilice del grupo
2	Cuando no estoy a cargo, suelo expresarle mi opinión al jefe de mejorar el desempeño
	Cuando no estoy a cargo, me limito a hacer lo que mi superior indica y no hago comentarios
3	Me interesa y estoy dispuesto a hacer que gente escuche mis sugerencias y las lleve a cabo
	No me interesa influir en los demás
4	Cuando estoy a cargo, me interesa compartir las responsabilidades del la dirección con los integrantes del grupo
	Cuando llevo la batuta, lo que me interesa es dirigir el grupo
5	Me interesan los objetivos claros y desarrollar y poner en marcha planes para lograrlos
	Me interesan las metas generales y hacer frente a las cosas conforme se presentan
6	Me gustaría modificar la forma en que se hace mi trabajo, aprender y llevar a cabo cosas nuevas
	Me gusta la estabilidad p hacer mi trabajo siempre de la misma manera más vale bueno por conocido que malo por conocer
7	Disfruto el trabajo con los demás y ayudarlos a lograr sus objetivos
	En la realidad no me gusta trabajar con los demás, que cada quien se las arregle como pueda



Para que determine su puntuación, sume las cifras (0-5) del primer enunciado de cada para; no sume las del segundo enunciado. El total debe hallarse entre cero y 35.

Coloque su puntuación en el continuo de la columna derecha. Cuando más sea su puntuación, mayores serán sus posibilidades de ser un líder eficaz. Sin embargo, la clave del éxito no radica sólo en el potencial, sino en la constancia y el trabajo arduo. Si aplica los principios y las teorías a su vida personal y profesional. A lo largo de este curso podrá desarrollar su habilidad de liderazgo.

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20 _____ 25 _____ 30 _____ 35

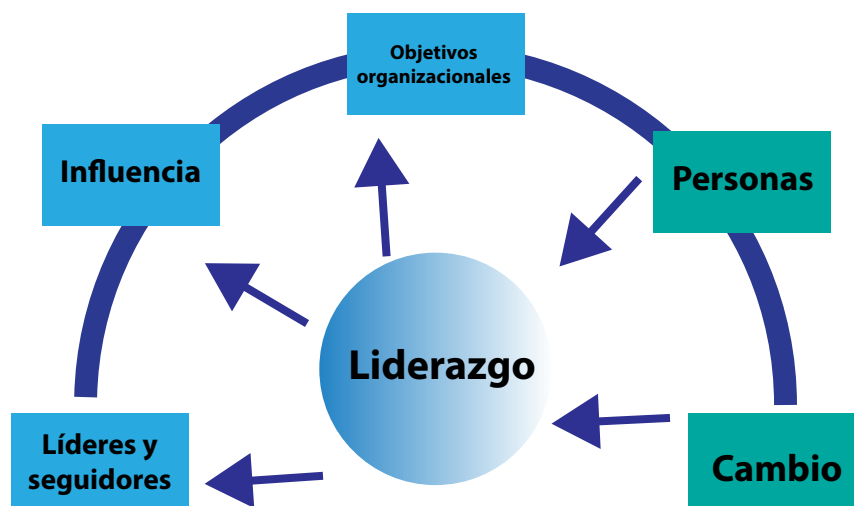
Potencial de liderazgo bajo

Potencial de liderazgo elevado

1. Concepto de liderazgo (definición diversos autores)

“Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (LUSSIER-ACHUA, 2002).

Figura 1 Liderazgo



Elementos clave de la definición de liderazgo (LUSSIER-ACHUA, 2002)



Recuerda algunos teóricos del concepto de Líder / Liderazgo:

Peter Druker, “Líder es ser un estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas; un generador de actividades y procesos programados”.

Cartwright y Zandger, presentan al liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y para la gente.

French, “Líder es ser un maestro, un formador de personas; un inspirador de hombres y mujeres que generarán sus propias visiones y motivaciones hacia las metas y los valores de sus propios equipos humanos”.

Warren Bennis, “Líder es ser un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten”.

John P. Kotter, “liderazgo es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos”.

John W. Gardner, “líder es aquél que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus conflictos y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos”.

Blanchard, “Líder es servir”.

1.1.1. Líderes y seguidores

Según (LUSSIER-ACHUA, 2002), la primera pregunta del ejercicio de autoevaluación 1.1 la plantea con la finalidad de que considere si desea ser un líder o un seguidor. Si no le interesa ser responsable, de nadie, lo adecuado para usted es ser un seguidor. No obstante, debemos indicar que los seguidores también desempeñan funciones de liderazgo cuando es necesario y además influyen en los líderes. Es por esto que en la definición de liderazgo el proceso de influencia se da de manera recíproca entre líderes y seguidores.

Saber cómo dirigir y como desarrollar destrezas de liderazgo hará que usted sea un mejor líder o seguidor.

Cuando se habla de líder se alude a la persona que puede ser administrador o subordinado. Un líder siempre cuenta con la habilidad de influir



sobre los demás; un administrador tal vez no. Por lo tanto, un líder no es por fuerza alguien con una posición formal como administrador.

Los administradores desempeñan 4 funciones fundamentales: Planeación, organización, dirección y control. El liderazgo, por lo tanto, forma parte de la labor del administrador, aunque algunos no son líderes eficaces, hay también quienes no son administradores, pero tienen una gran influencia sobre estos y sus compañeros.

Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder, y puede ser administrador o subordinado. Los buenos seguidores no son “los que dicen amén a todo” y siguen a ciegas al líder sin aportar algo que pueda influir en él. En suma, los líderes competentes influyen en los seguidores y éstos en aquellos. Las cualidades para un liderazgo eficaz son idénticas a las que se requieren para ser un buen seguidor.

Los buenos seguidores aportan e influyen en los líderes. Si desea ser un seguidor capaz, debe compartir sus ideas. Además, para ser competente como líder, necesita escuchar a los otros y llevar a la práctica las sugerencias que éstos hagan



Aplicación en el trabajo

¿Recuerda entre sus experiencias de trabajo (presentes o pasadas) alguna en que hayas sido usted líder y seguidor?

Explíquela

Según (LUSSIER-ACHUA, 2002), **Influencia**. Influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo.

Para influir en el comportamiento de sus subordinados, en ocasiones los administradores los coaccionan; los líderes nunca. Éstos se ganan la voluntad y el entusiasmo de seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos.

Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuándo seguir; por ello con frecuencia éstos y aquéllos intercambian papeles en el proceso de influencia. A su personal

Los líderes eficaces cuentan con uno o más colegas cercanos que influyen en ellos. Los buenos líderes, enseñan habilidades de liderazgo

Aplicación en el trabajo

Explique en pocas palabras la relación de influencia existente entre el líder y los seguidores en donde usted trabaja (o donde haya trabajado)



1. 1.2. Objetivos organizacionales

Puso de manifiesto (LUSSIER-ACHUA, 2002), que los líderes eficaces son los que influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización. El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten la influencia de hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismo. Se debe tomar en cuenta que aprovecharse de los subordinados en beneficio personal nunca formará parte del liderazgo.

Los integrantes de una organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia los resultados que desee tanto el líder como los seguidores, un destino deseado o un propósito compartido que les motive a alcanzar los resultados. Los líderes tienen que dar rumbo y con el aporte de los seguidores fijar objetivos que supongan retos y anteponer la responsabilidad para lograrlos.

De acuerdo a (LUSSIER-ACHUA, 2002), **Cambio**, es influir y establecer objetivos son temas indisolubles del cambio. Las organizaciones necesitan modificarse continuamente, adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez. Los líderes competentes divisan la necesidad que hay que cambiar continuamente para mejorar el desempeño.



Las frases siguientes nunca han estado en el vocabulario de los líderes triunfadores:

Siempre lo hemos hecho de esta manera

Nunca lo hemos hecho así

Es imposible realizarlo

¿Acaso alguien más lo ha hecho?

No cabe en el presupuesto

El liderazgo debe influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro deseado para la organización. Para ser un líder y un seguidor competente se debe estar abierto al cambio. Quienes ascienden en las organizaciones son quienes están dispuestos a tomar riesgos y probar cosas nuevas. Cada ascenso exige una modificación.

¿Cuándo fue que usted hizo algo nuevo y diferente?



La gente, Si bien es cierto la palabra gente no se menciona en el concepto de liderazgo, debemos entender que el sinónimo de liderazgo es dirigir individuos, para ser eficaz en todo trabajo debe llevarse bien con los demás. Los líderes y seguidores capaces disfrutan del trabajo con las personas y de contribuir a que estas tengan éxito. El éxito financiero de una empresa tiene una relación directa con las buenas prácticas de liderazgo.



1.1.3. Por qué es importancia de liderazgo

Aplicación en el trabajo

¿Dónde usted trabaja (o ha trabajado) los gerentes tratan a los empleados como activos valiosos?

Explique

Los administradores deben tomar conciencia de que la motivación y el liderazgo son la clave para formar directores y gerentes competentes. La habilidad de liderazgo es importante al dirigir una organización en crecimiento, ya que estas sobreviven en el nuevo ambiente competitivo mundial, son las que atraen y conservan a los líderes. La habilidad del liderazgo a nivel mundial es la llave del recurso intangible ya que afianzará ventajas competitivas sustentables en el siglo presente. Por lo tanto, si quieres ser exitoso necesita cultivar habilidades de liderazgo.

Es necesario analizar que si una organización no ha obtenido reconocimiento es porque trabaja con el administrador equivocado y esto puede dar resultados desastrosos. Lo que se debe buscar es que exista una estrecha relación entre un liderazgo que vaya orientado a la parte humana y a la satisfacción laboral.

En algunas organizaciones la productividad se ha estancado pese a la innovación tecnológica, y esto se da por cuanto las organizaciones se han centrado en tecnificarlas y no han dado valor a las habilidades humanas, descuidar este aspecto perjudica al liderazgo, recordemos que la gente es la clave para el desarrollo económico.



Aquí nace una pregunta que muchos nos hemos realizado:

¿Los líderes nacen o se hacen?

Talvez esta pregunta sea doble, la respuesta puede ser la una o las dos, ya que los líderes pueden nacer con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan. Existen investigaciones que señalan que muchas habilidades cognitivas y rasgos de la personalidad son innatos al menos en parte.

El entrenador de futbol americano Vince Lombardi dijo: “Contrario a lo que opina mi gente, los líderes no nacen, se forman con esfuerzo y trabajo arduo”. Todos somos líderes y todos poseemos capacidades potenciales para ello. Cualquiera que sea la condición de su habilidad de liderazgo natural en ese momento, usted puede decidir invertir en el desarrollo de sus destrezas o dejar que permanezcan como están.



Para que las organizaciones tengan éxito deben invertir en capacitación a sus empleados, si las organizaciones pensarían que esto no les ayuda, las grandes empresas como General Electric no gastarían cada año 500 millones de dólares en capacitar y formar a su personal, esto les permite elegir y formar líderes, además de instruirlos en tareas cotidianas, los forma como líderes en el centro para el desarrollo del liderazgo de la General Electric. Habla sobre la ética, la responsabilidad y la moralidad del líder, como General Electric otras organizaciones también están comprobando las bondades de cultivar líderes, por ejemplo, Kraft Foods redujo su tasa de rotación de personal al enseñar a sus empleados destrezas, técnicas de liderazgo.



Aplicación en el trabajo

¿Dónde usted trabaja (o ha trabajado) los gerentes tratan a los empleados como activos valiosos?

Explique

Complemente lo aprendido con la charla del siguiente Video sugerido:

<https://www.youtube.com/watch?v=2NRS68O1WS0>



1.2. Funciones administrativas del liderazgo

¿Qué hacen los líderes en el trabajo?

¿Cuáles son sus funciones administrativas?

Para responder a estados interrogantes nos sustentamos en lo que dice Henry Mintzberg definió función como un conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor e identificó 10 funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las organizaciones.

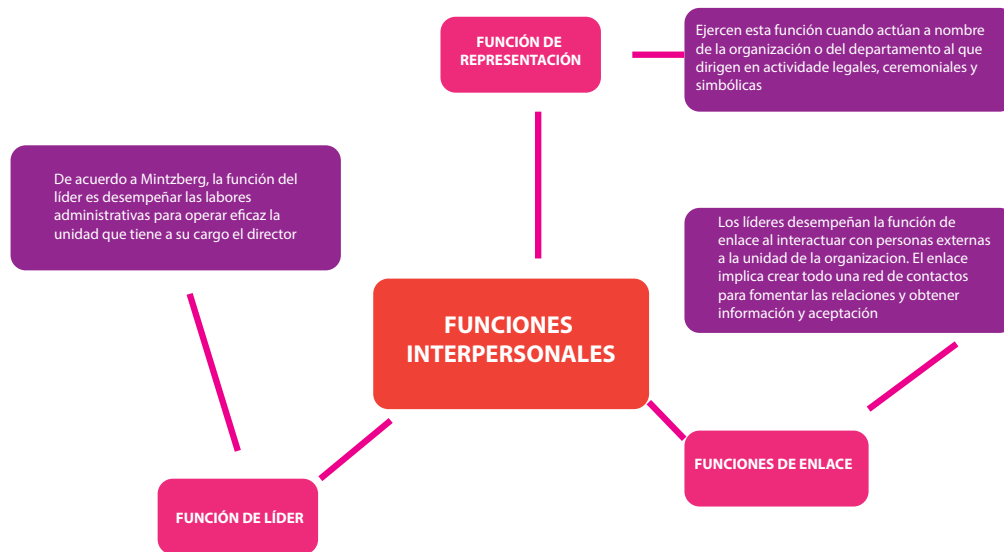
Representan las actividades de comportamiento predominante que llevan a cabo administradores o seguidores. También agrupó estas funciones en 3 categorías:



1.2.1. Funciones interpersonales

Las funciones interpersonales de liderazgo comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.

Figura 2 Funciones interpersonales



Funciones Interpersonales (LUSSIER-ACHUA, 2002)

Aplicación en el trabajo

De un ejemplo concreto de comportamiento en el trabajo que haya realizado usted o algún otro líder al desempeñar las funciones de representación, de líder o de enlace. En cada una de las 3 funciones asegúrese de identificar por su nombre al líder (usted o alguna otra persona) y la función, lo mismo que en el comportamiento específico.



1.2.2. Funciones informativas

Las funciones informativas de liderazgo, comprenden acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz.

Figura 3 Funciones informativas



Nota: Funciones Informativas (LUSSIER-ACHUA, 2002)

Aplicación en el trabajo

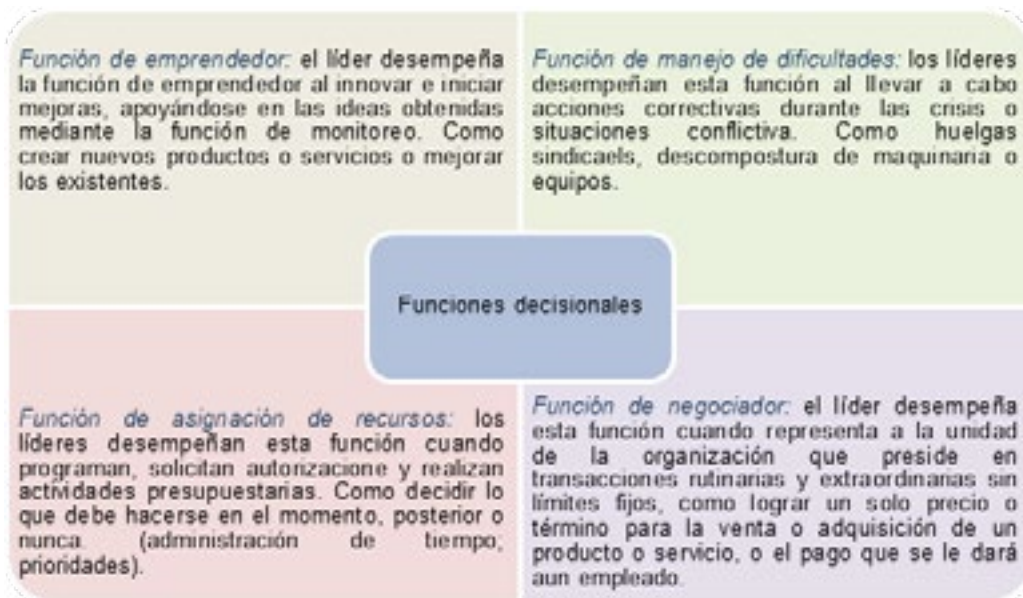
Dé un ejemplo concreto de comportamiento en el trabajo que haya manifestado usted o algún otro líder al desempeñar las funciones de monito-



reo, de difusión y de portavoz. En cada una de las 3 funciones, asegúrese de identificar por su nombre al líder (usted o alguna otra persona) y la función, así como el comportamiento específico.

1.2.3. Funciones decisionales

Figura 4 Funciones decisionales



Nota: Funciones Decisionales (LUSSIER-ACHUA, 2002)

Aplicación en el trabajo

De un ejemplo concreto de comportamiento en el trabajo manifestado por usted o algún otro líder al realizar las funciones de emprendedor, de manejo de dificultades, de asignación de recursos y de negociador. En cada una de las 4 funciones, asegúrese de identificar por su nombre al líder (usted o alguna otra persona) y la función, lo mismo que el comportamiento específico.



Aplicación de Conceptos

Funciones de liderazgo gerenciales

Tomado del libro Liderazgo, teoría, aplicación, Desarrollo de habilidades de (LUSSIER-ACHUA, 2002)

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

- **Funciones interpersonales**

De representación

De líder

De enlace

- **Funciones informativas**

De monitoreo

De difusor

De portavoz

- **Funciones decisionales**

De emprendedor

De manejo de dificultades

De asignación de recursos

De negociador



Tabla 2 Funciones de liderazgo

1	El líder habla con dos empleados que han estado peleando verbalmente y se rehúsan a trabajar juntos
2	El líder se encuentra en una junta con sus seguidores en la que se analiza una nueva política de la empresa
3	El líder de producción conversa con un empleado de mantenimiento sobre como empotrar una maquina
4	El líder entrevista a un candidato a un puesto
5	El líder de venta firma una forma de reembolso de gastos de un representante de ventas
6	El líder se encuentra en una conferencia de prensa con un reportero de un diario local
7	El líder asigna a sus seguidores diversas cuenteas y les da los expedientes
8	Un seguidor le pide al, líder que le de un aumento
9	Un líder otorga los distintivos de la organización a los empleados por cinco años de servicio, durante una reunión especial con todos los integrantes de la unidades de la empresa
10	El líder lee el correo electrónico de cada día
11	El líder y su director , quien debe autorizar los fondos para el proyecto, evalúan la necesidad de nuevo software adecuado a las exigencias del departamento de líder
12	El líder sanciona a un seguidor por haber llegado tarde de nuevo
13	El líder visita otra unidad de la organización para observar cómo se procesan ahora los pedidos de trabajo
14	El líder de una sucursal de corretaje de valores pone a funcional los teléfonos para que los corredores puedan utilizarlos
15	El líder cuenta con un nuevo software adaptado a las necesidades de la unidad de la organización



Autoevaluación 1

Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos organizacionales se llama:

Motivación

Liderazgo

Autoconocimiento

Las funciones interpersonales son:

Función de Representación

Función de enlace

Función de líder

Ninguna de las anteriores

Las funciones administrativas del liderazgo son:

Habilidades de liderazgo

Ventajas competitivas

Innovación y tecnología

Los objetivos organizacionales van orientados al:

Conocimiento

Objetivo

Resultado

La influencia es un proceso donde el líder

Comunica sus ideas

Los seguidores se sienten motivados



Están previstos al cambio

Ninguna de las anteriores

Todas las anteriores

Las funciones informativas del liderazgo comprenden acciones de monitoreo:

Función de Porta voz

Función de Monitoreo

Función de difusión

Ninguna de las anteriores

Todas las anteriores

Las funciones decisionales son:

Función de emprendedor

Funciones de manejo de dificultades

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores

Semana 2-3

1.3. Análisis de las teorías de liderazgo

Una forma de clasificar la teoría y la investigación en torno al liderazgo es mediante el análisis de los 3 niveles:



Figura 5 Niveles del liderazgo



Nota: Niveles de Análisis de la Teoría de Liderazgo (LUSSIER-ACHUA, 2002)

Nivel de análisis individual

Se señala que en la base del triángulo se encuentra el nivel individual, esto es según (LUSSIER-ACHUA, 2002), quien afirma que el desempeño del grupo y de la organización, se basan en el individuo. Se ha dicho que una organización es la suma de todas las operaciones individuales. Si en la organización el desempeño individual es bajo el triángulo colapsará, pues no contará con un fundamento sólido, o bien el desempeño será igualmente bajo.

1.3.2 Nivel de análisis de grupo

Si los integrantes y el grupo están motivados y son productivos (o no lo son) es probable que el individuo tenga el mismo grado de productividad. Se diría que el éxito es contagioso, trabajar para una organización exitosa triunfadora suele motivar a los individuos a desempeñarse a su máxima potencia para permanecer en el clima.



Figura 6 Niveles de grupo, organización, individual



Nota: Interrelación de los niveles de análisis de la teoría del liderazgo (LUSSIER-ACHUA, 2002)

1.3.3. Nivel de análisis organizacional

Según (LUSSIER-ACHUA, 2002), nos indica que una teoría de liderazgo, es una hipótesis sobre algún aspecto relacionado con el liderazgo, nos dice que las teorías tienen valor práctico porque se utilizan para entender, predecir y controlar mejor el buen cumplimiento del liderazgo.

Existen 4 principales clasificaciones de la teoría del liderazgo, también llamados métodos de investigación:

- **Teoría de rasgos**
- **Teoría de comportamiento**
- **Teoría de contingencia**
- **Teoría integral**



1.3.1. ¿Cómo se interrelacionan los niveles de análisis?

Esta interrelación de los niveles de análisis se desprende de los diferentes niveles del conocimiento, en forma general se puede ver los siguientes análisis

- Análisis morfológico, es la que se encarga de analizar las partes que forman un todo
- Análisis sintáctico, es la que se encarga de analizar la composición del lenguaje
- Análisis semántico, es la que se encarga de analizar la interpretación del significado de los términos
- Integración de discursos, exposición de un tema que abarca un conjunto de partes relacionados entre si
- Análisis pragmático, es analizar la parte práctica de algo que se va realizando



1.4. Paradigmas de las teorías de liderazgo

¿Qué es un paradigma de liderazgo?

Nos dice (LUSSIER-ACHUA, 2002), que el paradigma de liderazgo, es un planteamiento compartido que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar, y entender el liderazgo. En los últimos 60 años las investigaciones sobre liderazgo han ido modificando el paradigma.

1.4.1. Paradigma de la teoría de rasgos



Intenta determinar características distintas que expliquen la eficacia del liderazgo. Acciones concretas (comportamientos) que desempeña el líder en su trabajo.

Los investigadores han buscado identificar un conjunto de características de rasgos comunes a todos los líderes exitosos analizando rasgos físicos y psicológicos o cualidades.

Llegaron a la conclusión que no existe una lista de atributos que asegure el triunfo del liderazgo, se identificaron ciertos rasgos relacionados con el buen desempeño de los líderes.



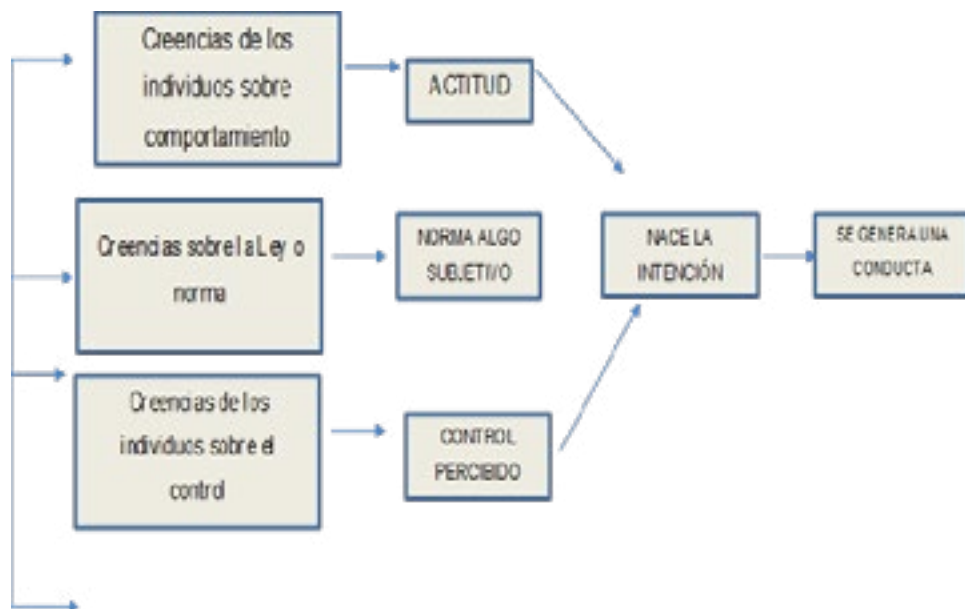
1.4.2. Paradigma de la teoría del comportamiento de liderazgo



La teoría del comportamiento hace énfasis en la conducta de las personas pero dentro del contexto organizacional, busca promover la motivación aportando a las necesidades de la auto realización para el ser humano

Trata de explicar ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces, o bien de definir la naturaleza de su labor,. Fue una teoría propuesta por Mintzberg, que utiliza para tomar líderes.

Figura 7 **Teoría del comportamiento planeado de un individuo**



1.4.3. Paradigma de la teoría del liderazgo por contingencia



Trata de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación. Es decir, ¿qué rasgos y/o conductas aseguran el éxito del liderazgo con base en las variables situacionales?, no se puede realizar de forma homogénea, cada organización funciona de forma única.

No hay nada absoluto en las organizaciones en la teoría administrativa ya que todo depende del enfoque, el paradigma de la teoría de la contingencia, destaca la importancia de factores situacionales, como el trabajo que realiza, el ambiente externo, y las características de los seguidores.

Sus características son:

1. Le da prioridad al ambiente externo de la organización.
2. La estructura organizacional debe ser flexible.
3. Busca equilibrar las condiciones del ambiente interno y externo de la organización.
4. Existen factores generales y específicos.

Sus principios son:

1. Los principios que gobiernan una organización no son universales.
2. Se tienen que integrar de forma más eficiente los factores internos y externos de la organización.
3. La administración se adapta a cada situación.

1.4.4. Paradigma de la teoría integral del liderazgo



Trata de combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y de contingencias, para explicar por qué son ventajosas ciertas relaciones de influencia entre líderes y seguidores.

Aquí se busca explicar porque algunos seguidores incluso hacen algunos sacrificios para lograr los objetivos del grupo y de la organización.

Las teorías permiten identificar conductas y rasgos que faciliten la efectividad del líder y de saber el por qué un mismo proceder puede tener efectos distintos en los seguidores según las circunstancias.



1.4.5. De la administración al paradigma de la teoría del liderazgo

Debemos estar claros que entre administradores y líderes hay algunas diferencias, según (LUSSIER-ACHUA, 2002), el paradigma ha pasado de la administración al liderazgo. En la actualidad la función de los administradores está en evolución:

Los exitosos recurren a formas de liderazgo verdaderamente democráticas, al compartir la responsabilidad de la dirección con los empleados.

En la actualidad, los administradores deben dirigir y administrar por lo tanto su enfoque está en la dirección para lograr con éxito su propósito.

Tabla 3 Paradigmas de la teoría de liderazgo

ADMINISTRACIÓN	LIDERAZGO
Establece prioridades	Es visionario
Asigna recursos	Determina el rumbo-horizonte
Planifica	Plantea estrategias
Organiza los procesos	Alinea a las personas en la misma dirección
Diseña estructuras	Es coherente (lo que dice, piensa y hace) parte del ejemplo
Determina procedimientos	Transmite valores
Controla la acción y los resultados	Genera entornos emocionales que dan energía y confianza
Identifica desviaciones	Comunicación asertiva e inspira
Resuelve problemas	Escucha inquietudes
Logra un grado de orden	Provoca cambios en las personas y en las reglas del juego
Es previsible en la complejidad	



AUTOEVALUACIÓN 2

Tabla 4 La autoevaluación

N.	Pregunta	v	f
1	Los niveles de análisis de la teoría del liderazgo son análisis individual, análisis de grupo y análisis organizacional		
2	Son 3 las principales clasificaciones de la teoría de liderazgo también llamados métodos de investigación		
3	El paradigma de liderazgo es un comportamiento compartido que representa una forma fundamental de pensar, percibir estudiar investigar y entender el liderazgo		
4	Las teorías del liderazgo son teorías de rasgos, comportamiento, contingencia e integral		
5	La teoría de rasgos hacen énfasis en la conducta de las personas		
6	La teoría del comportamiento trata d explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación		
7	La teoría de liderazgo por contingencia, trata de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función de líder, los seguidores y la situación		
8	La teoría integral del liderazgo trata de combinar las teorías de rasgos del comportamiento y de contingencia		
9	Entre administradores y líderes no debe existir diferencias		
10	Los líderes exitosos recurren a formas de liderazgo verdaderamente democráticas al compartir la responsabilidad de la dirección con los empleados		



Semana 4

1.5. Rasgos y ética del liderazgo

1.5.1 Rasgos de personalidad y liderazgo

(LUSSIER-ACHUA, 2002), Nos recuerda en su libro que la teoría de rasgos fue el fundamento del estudio del liderazgo y que aún se sigue estudiando. La investigación que dio origen a dicha teoría se denominó **Método del gran hombre (o de la gran perdona)** y buscaba identificar qué atributos poseen los buenos líderes. Los estudiosos de los rasgos examinaron la personalidad, las capacidades físicas y las características sociales, así como las relaciones con el trabajo.

Por favor realice el siguiente ejercicio de autoevaluación para determinar su perfil.

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN

En los ejercicios de autoevaluación del libro de liderazgo de (LUSSIER-ACHUA, 2002) no hay respuestas correctas o erróneas, de modo que sea sincero y enriquezca su autoconocimiento. Le recomendamos que responda el ejercicio con lápiz o que fotocopie antes de escribir cualquier cosa. Posteriormente le explicaremos por qué.

De acuerdo con la escala que aparece abajo, califique cada uno de los 25 enunciados según el grado de precisión con que los describan. Anote un número, entre 1 y 7, en la línea en blanco que aparece antes de cada frase.

Me describe

7 6

Me describe ligeramente

5 4 3

No me describe

2 1



Ejercicio de autoevaluación 2-1

Para este ejercicio no hay respuestas correctas o erróneas de modo que sea sincero y enriquezca sus autoconocimiento. Le recomendamos que responda el ejercicio con lápiz o que lo fotocopie antes de escribir cualquier cosa.

Posteriormente le explicaremos por qué.

De acuerdo con la escala que aparece abajo, califique cada uno de los 25 enunciados según el grado de precisión con que lo describan. Anote un número, entre uno y siete, en la línea en blanco que aparece antes de cada frase.

Me describe

Me describe ligeramente

No me describe

7

6

5

4

3

2

1

1. -----En las situaciones que no exigen liderazgo siempre me ofrezco para hacerme cargo
2. -----Me interesa llevarme bien con los demás
3. -----Tengo un buen autocontrol; no me dejo llevar por mis emociones, no me enojo ni grito
4. -----Soy digno de confianza, cuando afirmo que haré algo, lo llevo a cabo bien y a tiempo
5. -----Trato de hacer las cosas de manera distinta para mejorar mi desempeño
6. -----Disfruto de la competencia y el triunfo perder me molesta
7. -----Me gusta tener muchos amigos e ir a fiestas
8. -----Mi desempeño es bueno bajo presión
9. -----Trabajo duro para tener éxito
10. -----Voy a nuevos lugares y me gusta viajar
11. -----Soy sociable y estoy dispuesto a enfrentar a la gente cuando hay conflicto



12. -----Traro de ver las cosas desde la óptica ajena
13. -----Soy optimista y veo el lado positivo de las situaciones (para mi el vaso está medio lleno no medio vacío)
14. -----Soy una persona bien organizada
15. -----Cuando voy a un nuevos restaurante, pido que me traigan alimentos que no he probado antes
16. -----Quiero llegar hasta el nivel más alto que pueda del escalón corporativo
17. -----Deseo agradecerle a los demás y que me perciban como alguien muy amigable
18. -----Elogio a la gente y le echo porras la rebajo ni la critico
19. -----Me limitó a seguir las reglas de la organización
20. -----Me ofrezco como voluntario para se el primer en aprende y hacer nuevas labores en el trabajo
21. -----Trato de influir en los demás para que las coas se hagan a mi modo
22. -----Me gusta trabajar mas en conjunto que solo
23. -----Me considero un individuo tranquilo y seguro
24. -----Me consideran como alguien en quien se puede creer, pues hago mi trabajo y le fallo a la gente
25. . -----Cuando alguien siguiere que se hagan las cosas de otra manera, lo respaldo y colaboro para que asó sea, no salgo con le-tanías como: no a a funcionar, nunca hemos hecho, quien más lo ha hecho, o no es posible hacerlo



Para que determine su perfil de personalidad por favor en el siguiente cuadro:

En los espacios en blanco, coloque el número (del 1 al 7) que represente su puntuación en relación con cada enunciado.

Sume cada columna ____ el total deberá ser una cifra entre 5 y 35

En la escala numérica, encierre en un círculo el número que más se aproxime a su puntuación total. La columna de cada cuadro representa una determinada dimensión de personalidad.

EMOCIONAL	EMPATÍA	AJUSTE	ESCRUPULOSIDAD	APERTURA A LA EXPERIENCIA
_____ 35	_____ 35	_____ 35	_____ 35	_____ 35
_____ 30	_____ 30	_____ 30	_____ 30	_____ 30
_____ 1. 25	_____ 2. 25	_____ 3. 25	_____ 4. 25	_____ 5. 25
_____ 6. 20	_____ 7. 20	_____ 8. 20	_____ 9. 20	_____ 10. 20
_____ 11. 15	_____ 12. 15	_____ 13. 15	_____ 14. 15	_____ 15. 15
_____ 16. 10	_____ 17. 10	_____ 18. 10	_____ 19. 10	_____ 20. 10
_____ 21. 5	_____ 22. 5	_____ 23. 5	_____ 24. 5	_____ 25. 5
_____ TOTAL ESCALA	_____ TOTAL ESCALA	_____ TOTAL ESCALA	_____ TOTAL ESCALA	_____ TOTAL ESCALA

Cuando mayor sea el total, más fuerte ser la dimensión de personalidad que lo describa. ¿Cuál es su dimensión “más” marcada y cuál la “menos” marcada?

Personalidad y Rasgos



En este tema nos asalta una pregunta ¿Por qué algunas personas son sociables, dinámicas, tranquilas, cálidas o frías, activas o pasivas?



Estos comportamientos están constituidos por los rasgos individuales. Los rasgos según (LUSSIER-ACHUA, 2002), son características que distinguen a las personas. En tanto que la personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Entender la personalidad de una persona es importante, pues esta influye en su comportamiento, lo mismo que las percepciones y las actitudes. Conocer las diferentes personalidades nos ayudara a explicar y predecir las conductas y el desempeño en el trabajo de los demás.

La personalidad tiene bases genéticas, pero también la determinan factores ambientales, los genes que heredo influyen en su personalidad, pero también influyen los entornos, familiares, amigos, la escuela y el trabajo.

Modelo de las 5 grandes dimensiones de la personalidad

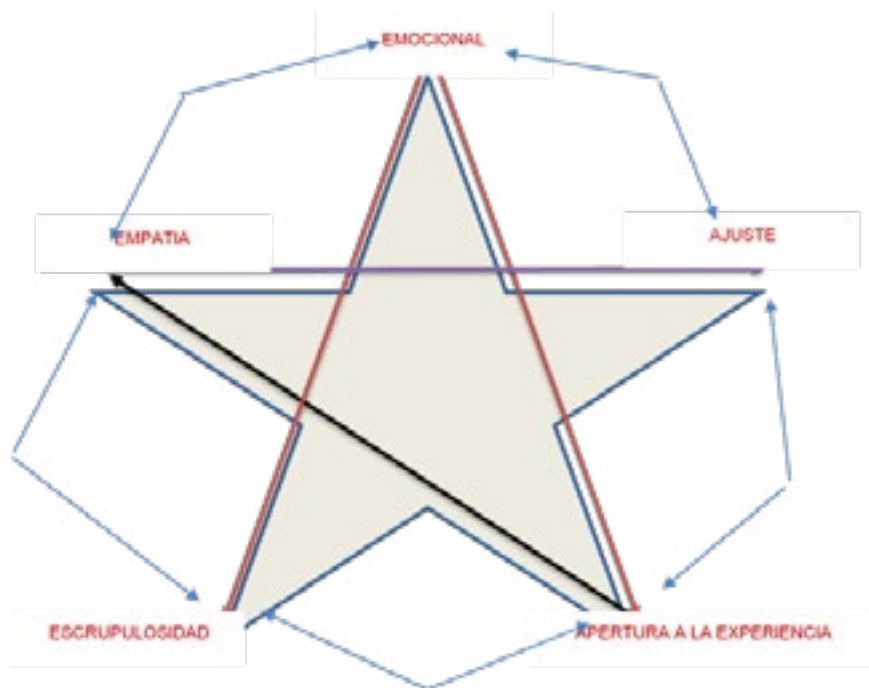


Ilustración 8 las 5 grandes dimensiones de rasgos de personalidad (LUSSIER-ACHUA, 2002)



Dimensión emocional de la personalidad: Es la que abarca los rasgos de liderazgo y extroversión.

Dimensión de empatía de la personalidad: Es la que comprende rasgos de armonía interpersonal.

Dimensión de ajuste de la personalidad: Comprende rasgos de estabilidad emocional.

Dimensión de escrupulosidad de la personalidad: Esta dimensión comprende rasgos relacionados con el logro.

Dimensión de apertura a la experiencia: Comprende con los rasgos que se relacionan con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas.

Para que usted pueda contestar con mayor certeza el test de aplicación de conocimientos, puede revisar los conceptos de las dimensiones en el capítulo 2 del libro de Liderazgo, teoría, aplicación, Desarrollo de habilidades de (LUSSIER-ACHUA, 2002), páginas de la 32 a la 34.

Aplicación de Conceptos

Dimensiones de la Personalidad

Tomado del libro Liderazgo, teoría, aplicación, Desarrollo de habilidades de (LUSSIER-ACHUA, 2002)

Relacione cada uno de los 7 rasgos/de comportamientos con una dimensión de personalidad. Coloque la letra adecuada en el espacio en blanco que aparece a la izquierda de cada reactivo.

- **Emocional**
- **Empatía**
- **Ajuste**
- **Escrupulosidad**
- **Apertura a la experiencia**



Tabla 5 Dimensiones de personalidad

N.	Detalle
1	El gerente influye en el seguidor para que este haga el trabajo en la forma en que el líder desea que lleve a cabo
2	El representante de ventas entrega su informe de gastos mensual a tiempo como es su costumbre
3	El líder da los buenos días de manera cálida y amigable a los seguidores conforme van llegando a trabajar
4	El líder busca ideas entre los seguidores para acelerar el flujo del trabajo
5	El seguidor cuestiona su reclamo, pero el líder le explica con toda calma lo que estuvo mal
6	El líder se muestra muy callado al encontrarse con algunos visitantes inesperados en la unidad de trabajo
7	El líder cede ante el seguidor par evitar un conflicto

Perfiles de Personalidad

¿Qué son los Perfiles de personalidad? Son características tipológicas que identifican rasgos individuales acentuados y débiles. Los perfiles de personalidad se emplean para clasificar a la gente y predecir resultados positivos en el trabajo (LUSSIER-ACHUA, 2002).

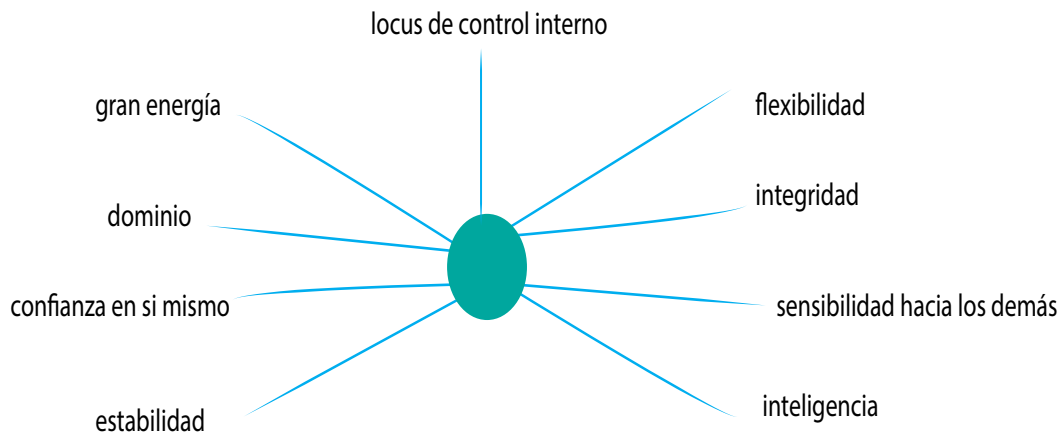


Tabla 6 Rasgos de un líder mal orientado

					
Utiliza un estilo intimidatorio, inestables y bruscos	Persona fría, distante y arrogante	Persona egocéntrica, ambiciosa en exceso	Tiene problemas de desempeño específico en el negocio	Personas que defraudan la confianza depositada en ellos	Adminstran en exceso, son incapaces de delegar responsabilidad o formar equipos

Razones por las que los ejecutivos fallan (LUSSIER-ACHUA, 2002)

Tabla 7 Rasgos de los líderes eficaces



Nota: Rasgos de los líderes eficaces (LUSSIER-ACHUA, 2002)





Tarea: Realice una investigación sobre el por qué los líderes eficaces deben tener estos 9 rasgos, con la información obtenida realice un organizador gráfico.

1.5.2. Liderazgo ético, concepto

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN

Los ejercicios de autoevaluación son tomados del libro de liderazgo de (LUSSIER-ACHUA, 2002). Antes de ingresar al tema del comportamiento ético vamos a realizar el siguiente ejercicio.

.....Bromear o holgazanear en lugar de llevar a cabo el trabajo que debe hacerse

.....Utilizar el teléfono de la empresa para llamadas personales

.....Hacer trabajos personales en el horario de la empresa

.....Emplear la copiadora de la empresa para reproducir documentos personales

.....Enviar cosas personales por medio el servicio de mensajería de la empresa

.....Llevarse a la casa material o mercancías de la empresa

.....Llevar a la casa herramientas o equipo de la empresa sin autorización y darles un uso personal antes de regresarlas

.....Darle a los amigos material o mercancías de la empresa o permitirles que los tomen sin decir nada



.....Pedir el reembolso de alimentos y viajes y otros gastos que en realidad no se consumieron o hicieron

.....Utilizar el automóvil de la empresa para asuntos personales

.....Llevar a comer a la esposa o a una amiga y cargarlo a la cuenta de gastos de la empresa

.....Llevar a la esposa o a una amiga en los viajes de negocios y cargar los gastos a la empresa

.....Aceptar obsequios de clientes o proveedores a cambio de concesiones mercantiles o de servicios

Para determinar su puntuación respecto a la ética, sume las cantidades. El total estará entre 20 y 100. Coloque aquí el número e indique su puntuación en el continuo que aparece abajo.

_____20_____30_____40_____50_____60_____70_____80_____90_____

_100

Falto de ética

Ético

Cuanto mayor sea su puntuación, más ético será su comportamiento





INTRODUCCIÓN

La ética es un tema de vital importancia en las organizaciones, esta constituye un aspecto fundamental para los administradores como para los empleados. Es tan importante en algunas organizaciones que existen personas específicas para el manejo de los asuntos éticos asumiendo una responsabilidad para crear e instrumentar códigos de comportamiento o de buena gobernanza los cuales ofrecen asistencia para la toma de decisiones de orden ético.

Concepto

La ética es un conjunto de normas que regulan la conducta del ser humano en términos de lo que es o no correcto.

Las leyes y los reglamentos gubernamentales son creados para regular las acciones de las organizaciones, sin embargo, se puede decir que la ética va más allá de los requisitos legales.



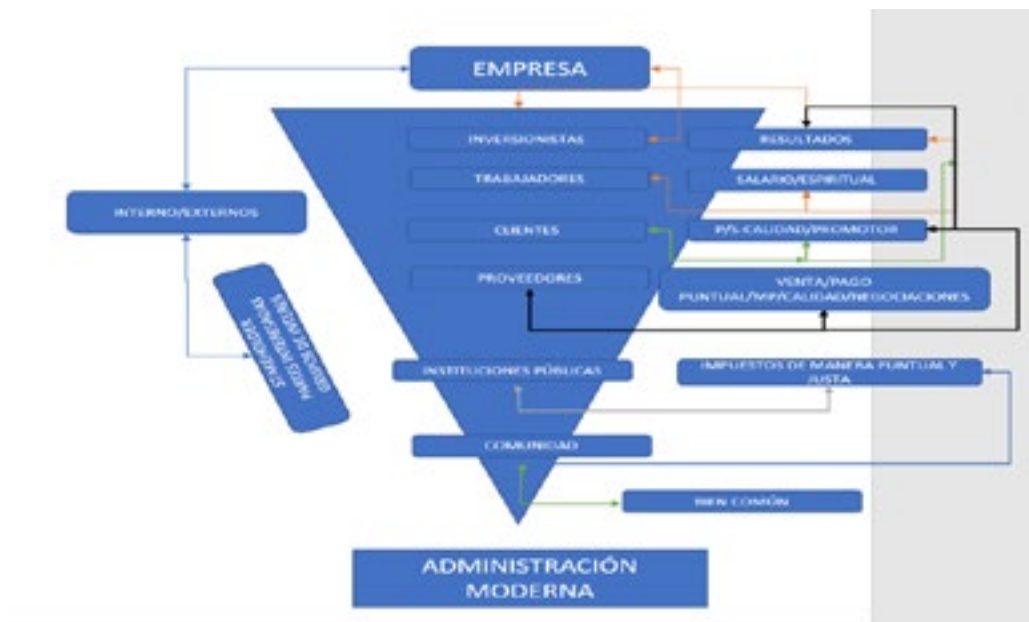
¿conviene un comportamiento ético? La respuesta debe ser que sí, es decir debe tener una connotación afirmativa, desde el nivel organizacional, los buenos negocios y la ética deben ser sinónimos, las acciones y el buen comportamiento son parte esencial de un negocio. La ética o la falta de esta no tiene que ver con las organizaciones sino con las personas, los códigos éticos en las organizaciones son útiles, pero un buen liderazgo ejerce una mayor influencia en el comportamiento de los seguidores. Si realizamos un análisis individual no olvidemos que la integridad es un rasgo importante en los buenos líderes.

Normas sencillas para comportarse con ética

La persona es responsable en su día a día de su vida personal y profesional enfrentar situaciones donde elige actuar de manera correcta o no y lo hace siempre basándose en los rasgos de su integridad, la misma significa hacer las cosas bien sin que nadie me vea.

Las organizaciones cuando tienen un conocimiento pleno sobre el manejo por una Dirección por valores, estas logran ingresar en el mundo de la administración moderna la que nos permite trabajar para las organizaciones y sus partes interesadas buscando el bien común.

Figura 8 Ética



Nota: Modelo de Administración moderna y el comportamiento con lo Stakeholders

1.5.3 Ética profesional, concepto

Según Adela Cortina filósofa española, manifestó en la conferencia realizada por las jornadas de desarrollo profesional en la Florida Universitaria sobre la importancia de la ética en las organizaciones.

“Un buen profesional tiene que tener cualidades para su profesión, una oportunidad para ponerlas en práctica y proporcionar un bien a la sociedad compitiendo consigo mismo para sacar el máximo que pueda”. “Se necesita por tanto vocación y excelencia”.

Concepto

La ética profesional hace referencia al conjunto de normas y valores que mejoran el desarrollo de las actividades profesionales. Es la encargada de determinar las pautas éticas que deben regir dentro del ambiente laboral. Estas pautas están basadas en valores universales que poseen los seres humanos (Equipo editorial, 2020).

1.6. Comportamientos y Motivación en el liderazgo

Comportamiento de los líderes

Para comprender mejor como ha ido evolucionando en el pasar del tiempo el liderazgo vamos a leer el artículo de: Maza, M. D. C. L. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. *Revista Empresarial*, 9(36), 11-16. Para lo cual ingresará al siguiente link.

[file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dial-net-ElLiderazgoYSuE volucionHistorica-6419728%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dial-net-ElLiderazgoYSuE%20volucionHistorica-6419728%20(1).pdf)



Tarea: Realice con la información colocada una infografía, sobre la Evolución histórica del liderazgo.

A finales del año 40 buena parte de los investigadores dejaron de enfocarse en el paradigma de la teoría de rasgos y se concentraron en la teoría del comportamiento, buscando un mejor estilo de liderazgo, este paradigma duro casi 30 años, las investigaciones buscaban identificar las diferencias en el comportamiento entre los líderes eficaces e ineficaces, esta teoría apor- to significativamente, sin embargo no logro su cometido encontrar el mejor estilo, no se encontraron comportamientos que se asociaran de manera fre- cuente con la eficacia del liderazgo. En la actualidad los investigadores si- guen en la búsqueda de comprender el comportamiento su complejidad y los efectos que causan en el desempeño de los empleados.

1.6.1. Comportamientos y estilos de liderazgo

El comportamiento de los líderes se basa en los rasgos. (LUS- SIER-ACHUA, 2002), nos dice que, si bien los teóricos conductistas se centran en el comportamiento, la conducta de los líderes se fundamenta en sus ras- gos y destrezas. El menciona en su libro que, si bien el mejor indicador de conservación de los empleados es la relación jefe y subordinado, los emplea- dos que sostienen una mala relación con sus superiores suelen renunciar con más frecuencia.

Este lazo de finca en los rasgos de personalidad y las actitudes de li- derazgo de los jefes que influyen en forma directa en su comportamiento con el empleado.

Revise el siguiente link

<https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-58672544>



Tarea: Realice un organizador gráfico sobre ¿Por qué la salida de un co- lega “clave” puede provocar una cadena de renuncias en tu lugar de trabajo?



Figura 9 Estilos de liderazgo



Estilos de liderazgo, Asana

Estilos de liderazgo. Combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Para realizar la siguiente **tarea revise el siguiente**

Link <https://asana.com/es/resources/leadership-styles>, sobre los 11 estilos de liderazgo comunes y cómo encontrar el tuyo.



Figura 10 Estilos de liderazgo



Tarea: Realice una infografía sobre los 11 estilos de liderazgo.



1.6.2. El liderazgo y las principales teorías de la motivación

Vamos a hablar sobre liderazgo y motivación, el proceso motivacional, explica la influencia de la motivación en el comportamiento.

Motivación y liderazgo

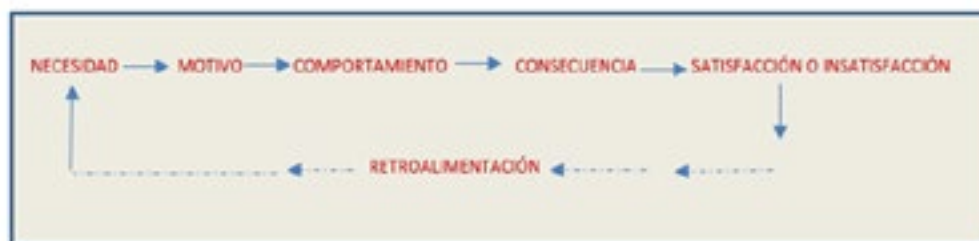
Según (LUSSIER-ACHUA, 2002), la motivación es todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de cierto resultado.

Desde el punto de vista de las organizaciones, los resultados que los administradores buscan obtener de los empleados son los objetivos organizacionales. Jack Welch, director general de General Electric, dijo que su labor más importante es formar y motivar líderes. Su habilidad para motivarse a sí mismo y a sus seguidores y fundamental para rendir frutos como líder.

El proceso de motivación

De acuerdo al pensamiento de (LUSSIER-ACHUA, 2002), durante el proceso de la motivación, la gente parte de la necesidad, de motivar un comportamiento para lograr la satisfacción o insatisfacción.

Figura 11 Proceso de motivación



Nota: Proceso de motivación (LUSSIER-ACHUA, 2002)



Ejemplo:

Suponga que usted tiene sed (necesidad) y siente el impulso (motivo) de beber algo. Consigue algo de beber (comportamiento) que sacia su sed (consecuencia y satisfacción), sin embargo, sino obtiene nada o algo que realmente desea, probablemente quede insatisfecho.

Hay quienes necesitan o desean motivar todo comportamiento, no obstante, las necesidades y los motivos son algo complejo.



Generalidades sobre los 3 principales tipos de la teoría de la motivación

Se puede decir que no hay una sola teoría de aceptación universal, sobre como motivar a la gente o sobre cómo clasificar los planteamientos teóricos.

Tabla 8 Teorías de la motivación

Clasificación de las teorías de la motivación	Teorías específicas de la motivación
La teoría del contenido de la motivación busca explicar y predecir el comportamiento según la motivación que necesita el empleado	La teoría de la jerarquía de las necesidades, afirma que los empleados se motivan de acuerdo a 5 niveles de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización
	Teoría bifactorial: supone que los empleados se motivan merced a motivadores necesidades de orden superiores y no de factores de mantenimiento necesidades de orden inferior
	Teoría de las necesidades adquiridas; propone que los empleados se motivan por su necesidad de logro, poder y afiliación
La teoría del proceso de la motivación intenta entender la forma en la que los empleados eligen satisfacer las necesidades	Teoría de la equidad: sostiene que los empleados se motivan cuando perciben que son iguales el insumo y el producto
	Teoría de las expectativas: propone que los empleados se motivan cuando consideran que pueden concluir la tarea será recompensada y las recompensas por hacerlo justifican el esfuerzo
	Teoría del establecimiento de objetivos: dice que a los empleados los motivan metas difíciles pero alcanzables
La teoría del reforzamiento propone que el comportamiento puede explicarse, predecirse y controlarse mediante las consecuencias de la conducta	Tipos de reforzamiento Positivo Evitación Extinción

Nota: Principales teorías de la motivación (LUSSIER-ACHUA, 2002)





Tarea: Realice un organizador gráfico sobre las teorías específicas de la motivación para lo cual usted revisará el libro Liderazgo, teoría, aplicación, Desarrollo de habilidades de (LUSSIER-ACHUA, 2002), base capítulo 3 páginas de la 74-95

AUTOEVALUACIÓN 3

PALABRAS CLAVES:

- Armonía interpersonal
- Proceso de la motivación
- Ética
- Combinación
- Satisfacción o insatisfacción
- apertura a las experiencias
- Motivación
- Rasgos individuales
- Ética Profesional
- Predecir las conductas
- Rasgos



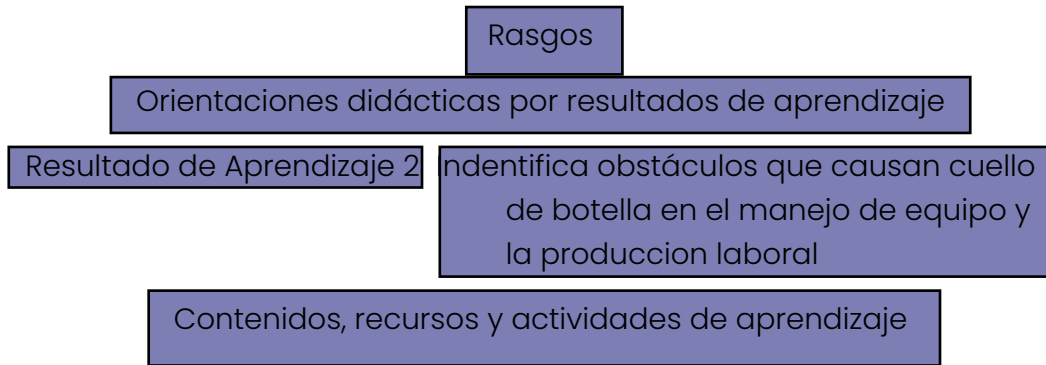
Conteste las siguientes interrogantes con las palabras claves

1. A las personas sociables, dinámicas, tranquilas, cálidas o frías, activas o pasivas, a estos comportamientos se los conoce como,
2. La personalidad tiene una de rasgos que definen el comportamiento de un individuo.
3. Conocer las diferentes personalidades nos ayudará a explicar y y el desarrollo en el trabajo de los demás.
4. La dimensión de empatía de la personalidad, es la que comprende rasgos de
5. La dimensión de, comprende con los rasgos que se relacionan con la disposición a cambiar y probar cosas buenas.
6. Un buen profesional debe tener cualidades para su profesión, una oportunidad para ponerlas en práctica y proporcionar un bien a la sociedad compitiendo consigo mismo para sacar el máximo que pueda estamos hablando de.....
7. La, hace referencia al conjunto de normas y valores que mejoran el desarrollo de las actividades profesionales.
8. Laes todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de cierto resultado.
9. Durante el La gente parte de la necesidad, de motivar un comportamiento para lograr la
o.....

Realice un organizador gráfico de un líder mal orientado en el siguiente esquema.



Realice un organizador gráfico de un líder eficaz



UNIDAD 2

LIDERAZGO DE EQUIPOS

Resultado de aprendizaje

Analiza y maneja a equipos de trabajo, soluciona posibles conflictos, aplicando los tipos de comunicación

Contextualización

En esta unidad se analizará cómo manejar equipos, con que habilidades debe contar el líder para poder solucionar posibles conflictos, qué tipo de comunicación debe utilizar para que sea el resultado positivo.

Semana 5

2. LIDERAZGO DE EQUIPOS

2.1. Habilidades para la comunicación, el coaching y el manejo de conflictos.

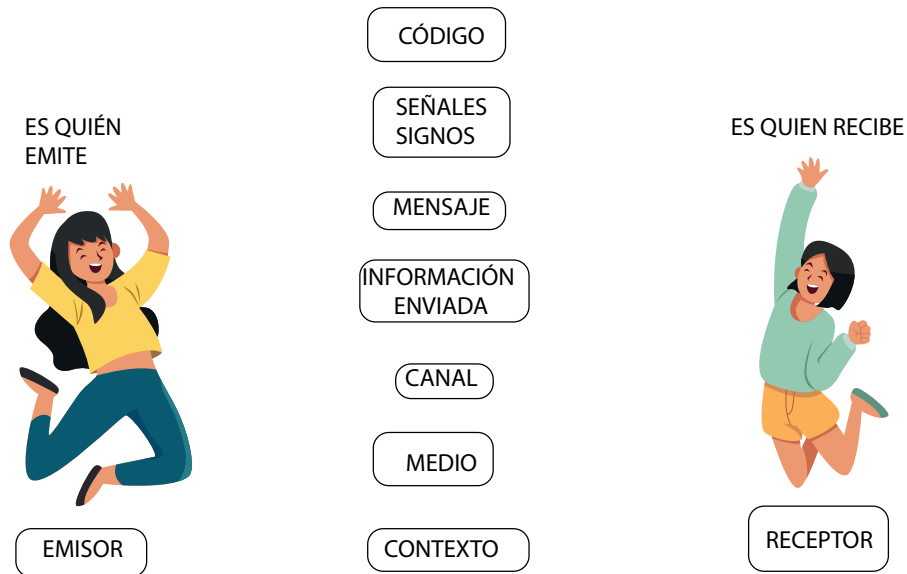
2.1.1. Comunicación

La comunicación es un proceso que consiste en transmitir una información que contiene un significado. Para ello necesitan las partes interactuar en el proceso para entender el mensaje.



Los elementos de la comunicación son:

Figura 12 Elementos de la comunicación



Se ha estimado que, en todos los niveles organizacionales, la comunicación representa el 75% de la jornada laboral. Las organizaciones para que tengan éxito contratan a personas con habilidades para la comunicación.

2.1.2. Comunicación y liderazgo

Según (LUSSIER-ACHUA, 2002), la comunicación eficaz es una de las capacidades esenciales que deben tener los líderes, pues esta forma parte del estilo de liderazgo. Existe una relación positiva entre la capacidad de comunicación y el desempeño como líder. Las habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación son el motor de un buen liderazgo. Es mucho más probable que las organizaciones que tengan un buen sistema de comunicación las que tengan éxito.



La comunicación en las organizaciones es vital y cuando estas tienen sistemas apropiados son más efectivos, una de las cosas más importantes en las organizaciones es transmitir la misión, la visión y los valores a fin de que todos los miembros de la organización entiendan en términos generales lo que la empresa trata de conseguir.

2.1.3. Retroalimentación

Es importante lo que señala (LUSSIER-ACHUA, 2002) sobre la retroalimentación e su libro y nos dice que esta consiste en verificar los mensajes y evaluar si se han cumplido los objetivos, en la retroalimentación de la comunicación interpersonal nos referimos a la respuesta que nos da el receptor al mensaje enviado por el emisor donde nos dice si entendió con exactitud el mensaje enviado.



2.2.Coaching

El coaching según (LUSSIER-ACHUA, 2002), se considera de lo más novedoso en los modelos de liderazgo, consiste en dar retroalimentación, lo que a su vez exige una buena comunicación.

2.2.1.Coaching y liderazgo

Este consiste en dar retroalimentación de manera motivacional, para mantener y mejorar el desempeño, aquí lo que se busca es maximizar las fortalezas de los empleados y reducir los puntos débiles, esto ayuda a que los líderes se concentren en los objetivos y desarrollen una capacidad de comprensión interpersonal y utilicen su sentido común, lo que busca es mejorar la vida de los empleados y de la organización.

Cuando los administradores no tienen una visión de liderazgo no contemplan al coaching en su administración en tanto que el líder que pertenecen al paradigma del liderazgo considera importante a esta técnica ya que pueden contar con seguidores eficaces y esto es la clave del éxito en el desempeño del trabajo.

Para mejorar el desempeño de las organizaciones, capacitan a sus administradores, con la finalidad de que estos



se conviertan en entrenadores, ya que esta técnica estimula el desempeño. Cultivar habilidades personales para brindar un buen entrenamiento es una parte importante del desarrollo de todo líder.



Tarea: Vea el siguiente video y realice un ensayo que contenga, introducción, desarrollo y conclusiones, el mismo contendrá 500 palabras

<https://www.youtube.com/watch?v=bJkElg-CRZI>



Autoevaluación 1

Complete

La comunicación es un que consiste en una información que contiene un significado. Para ello necesitan las partesen el proceso para entender el mensaje.

La comunicación eficaz es una de las capacidades esenciales que deben tener....., pues esta forma parte del estilo de liderazgo.

Los elementos de la comunicación son:

.....
.....
.....



.....

.....

La retroalimentación consiste en los y evaluar si se han cumplido los objetivos.

Con sus propias palabras defina que es Coaching:

.....

.....

.....

Semana 6

2.3. Manejo de conflictos

De acuerdo a (LUSSIER-ACHUA, 2002), un conflicto se da siempre que alguien no está de acuerdo con otra persona, en un trabajo eta acción siempre va a ser algo inevitable pues las personas no ven las cosas de manera exactamente de la misma manera. Las organizaciones deben buscar la manera de resolver estos impases de manera que lleguen a una resolución adecuada que beneficie a la organización en el cumplimiento de los objetivos.

2.3.1. Conflicto y liderazgo

Los líderes están expuestos de manera constante a los conflictos, las investigaciones señalan que los administradores dedican alrededor de la quinta parte de su tiempo a resolver conflictos. Por lo tanto, manejarlos de manera correcta, adecuada es una de las cualidades de un buen liderazgo. La capacidad que tenga el líder para resolver los conflictos ejercerá un efecto



directo en el éxito del líder.

El líder debe tener la habilidad de manejar conflictos porque estos siempre estarán presentes en el trabajo en equipo, la capacidad o habilidad para manejarlos es importante ya que estos influirán en la toma de decisiones colectivas.

- 1. El conflicto puede ser funcional o disfuncional**
- 2. El conflicto puede asociarse con los problemas o con las relaciones**

En el caso **1** el conflicto es parte inherente de la actividad de las organizaciones.

En el caso **2** para solucionar una discrepancia dependerá del tipo de conflicto del que se trate. Cuando lo asociamos al problema debemos encontrar soluciones que satisfagan a las partes, si hablamos de relaciones este se enfoca en reducir la honestidad y la desconfianza.

2.4. Modelos del estilo colaborador de manejo de conflictos

Los líderes eficaces siempre van a promover la solución de los conflictos y generar una actitud de colaboración en la organización. Estos nos plantean un desafío a todos para aprender a llevarnos bien unos con otros.

2.4.1 Inicio y solución de conflictos

Un iniciador es quien va a buscar a la otra parte involucrada a fin de resolver la discrepancia, este es el mejor recurso para buscar solución al problema, cuando se da el primer paso para la solución del problema con un es-



tilo colaborador debemos ser claros, legales y buscar la solución al conflicto y podemos utilizar CRE para describir el problema es decir nos basamos en los (comportamientos, repercusiones y emociones) y para ello podemos seguir los siguientes pasos:

1. Plantear una frase CRE que establezca la raíz del problema
2. Presentar la frase CRE y ponerse de acuerdo respecto al conflicto
3. Pedir y ofrecer soluciones alternas al conflicto
4. Llegar a un acuerdo de cambio

Este es un modelo conductual que nos permite según (LUSSIER-ACHUA, 2002), encontrar eficacia para desarrollar habilidades en el manejo de conflictos.





2.4.2. Mediar en la solución de conflictos

Cuando las partes no tienen la posibilidad de llegar a la resolución de manera sola para arreglar sus diferencias en estos caso es necesario que intervenga un mediador, es quien ayuda a resolver el conflicto, lo mejor es buscar una solución al conflicto de manera interna, debe el mediador buscar estrategias para reunirse con las partes involucradas realizando actividades como entrevistas individuales, para conocer de mejor manera la percepción de cada uno de ellos sobre el problema, pero si detecta que existe la predisposición de las partes para solucionar podría hacer una junta con las dos partes, debe recordar que el mediador hace la función de equilibrar las razones el no debe hacer de juez. Lo que se busca es que el mediador haga las cosas con imparcialidad y que las partes soluciones el problema, el debe intervenir cuando observe que una de las partes infringe las políticas de la organización.

Si el conflicto no se logra resolver puede intervenir un árbitro quien es una tercera persona neutral que toma una decisión a la que hay que apegar-se para resolver el conflicto. Cuando intervine el árbitro este es como un juez y las decisiones que tomen deben ser acatadas. El uso del arbitraje debe reducirse a lo mínimo.



2.5. Técnicas de negociación

2.5.1. Concepto de negociación

Según, (LUSSIER-ACHUA, 2002), mediador es la persona neutral que ayuda a resolver los conflictos.

2.5.2. Características de una negociación

Las características de la negociación son:

Tabla 9 Características de la negocios

Detalle

Existe un desacuerdo entre 2 o más personas sobre algún tema específico
Las partes negocian de manera voluntario, no se obliga a negociar
Las partes llegan a acuerdos no de manera forzosa
Toda negociación tiene un proceso, donde se espera que una de las partes ceda
No existen normas, reglas predefinidas para iniciar una negociación

2.5.3. Concepto de conflicto

La definición del conflicto según (LUSSIER-ACHUA, 2002), es la dificultad que se genera en el espacio y el tiempo porque una de las partes está en desacuerdo.



2.5.4. Importancia de la negociación en el manejo de conflictos

La mediación en el ámbito organizacional se ha convertido en un elemento importante en la gestión de las organizaciones ya que los conflictos ocasionan un gasto y provocan el deterioro del clima laboral, que podrían acabar en litigios no deseados.

Según FuniBlogs en su publicación del 6 de mayo de 2019, hace referencia al artículo publicado en IDP Journal, *"La mediación empresarial y el conflicto management"*, las empresas estadounidenses más cotizadas aplican este tipo de herramientas de arbitraje y resolución de conflictos y afirman que ayudan en el ahorro de tiempo, dinero y protege la confidencialidad de las partes, así como as relaciones comerciales.



Semana 7

2.5.5. Características del negociador

Para (Mediasi, 2015) los rasgos que deben considerar un mediador son:

Tabla 10 Características del negociador

Detalle	
1	Establecer las normas . El mediador es el encargado de establecer las normas para el buen funcionamiento de una mediación
2	No juzga. Los conflictos no deben verse como algo negativo o positivo, simplemente trata de canalizar la forma en la que ese conflicto se puede abordar. Por tanto, los mediadores no deben ejercer de juez y parte en un conflicto, sino que son una pieza más para la resolución del mismo
3	Escucha activamente. La función del mediador se centra en la escucha activa, es decir escuchar y ser capaz de comprender a las personas afectadas por un conflicto, y sin emitir nunca juicios d valor.
4	Respeta la confidencialidad. El proceso de una mediación debe basarse en el respeto a la confidencialidad de las personas que aceptan una mediación. La confidencialidad es un aspecto básico para la generación de confianza.
5	Transforma el conflicto. A partir de la escucha activa el mediador debe esforzarse en crear opciones que ayuden a resolver el conflicto
6	No sanciona. Al ser la mediación de carácter voluntario el mediador no tiene la capacidad para sancionar un conflicto
7	No da soluciones. Aunque es algo que a los afectados de un conflicto les cuesta entender en ocasiones, el mediador no debe ser la persona que solucione el conflicto. El conflicto debe ser resuelto por las personas afectadas. En este sentido, el mediador tiene como objetivo escuchar, clarificar, crear opciones pero no debe dar al solución o soluciones a ningún conflicto.
8	Saber parafrasear. Una vez las personas afectadas por un conflicto han dado su versión es muy importante que el mediador sea capaz de parafrasear lo dicho por lo afectados por un conflicto El hecho de poder parafrasear permite que otra persona neutra al conflicto diga las palabras que los afectados por el conflicto han pronunciado.



Autoevaluación 2

DE ANÁLISIS

Conteste las siguientes interrogantes con sus propias palabras

¿Qué es un conflicto?

.....
.....
.....

¿Qué es una negociación?

.....
.....
.....

¿Por qué es importante que el líder posea habilidades de negociador el líder?

.....
.....
.....

¿Cree usted importante que el líder posea estas características de negociador, cómo cree usted que le ayudarían para cumplir los objetivos organizacionales?

.....
.....
.....



2..5.6. Desarrollo de habilidades para negociar

¿En qué consiste las habilidades para negociar?

(School, 2016), dice en su blog que una de las funciones que tiene los líderes es tratar con las partes interesada o Stakeholders, mediar con estos grupos no es nada fácil porque cada uno de estos grupos tienen sus características propias y que el líder debe conocer para llegar a acuerdos con cada uno de ellos y así poder alcanzar los objetivos planificados. Una eficaz negociación puede ser la causa del éxito o fracaso, negociar es sinónimo de escuchar, de conversar, de proponer soluciones a los conflictos de intereses y de pactar.

Una negociación eficaz debe ofrecer opciones para que las dos partes interesadas salgan ganando. El negociador debe ser una persona versátil capaz de adaptarse a cualquier situación y con habilidades esenciales para hacer frente a las diversas situaciones a las que se deberá enfrentar.

Las habilidades esenciales para negociar con eficacia son:

1. Capacidad de escucha activa: Negociar es sinónimo de escuchar
2. Capacidad de comunicación: No solo basta con saber escuchar es necesario e importante saber comunicar lo que se quiere decir.
3. Empatía: Es una habilidad esencial para cualquier líder que deba trabajar o mediar con personas
4. Capacidad de análisis: Es la clave para encontrar soluciones al conflicto y llegar a acuerdos.
5. Capacidad para la toma de decisiones y resolución de conflicto: Todo negociador debe tener la determinación suficiente para tomar decisiones finales y concluir con el proceso



2.5.7. Proceso de negociación

Según (Arias, 2020), en su blog no indica que una negociación debe planificarse y estudiarse con cuidado. Hay que tener en cuenta que en ella nos jugamos mucho. Imaginemos que estamos hablando de un contrato con un buen cliente o de un convenio laboral. Ahora, veamos las fases que podría tener.

En primer lugar, información: Si vamos a tratar con alguien o con un organismo o empresa debemos conocerlo a fondo. Hay que investigar, indagar, buscar todo lo que podamos sobre sus metas, principios éticos o necesidades.

Segundo paso, escríbelo: Escribir, ya sea de forma digital o con lápiz y papel, es esencial. Hay que poner en palabras todo aquello que queremos conseguir. Hay que definir el objetivo principal y los auxiliares que nos ayudarán con el primero.

Tercer paso, aprender a ceder: Nunca va a salir una negociación como tenemos planeado. Sin embargo, es más sencillo que no nos desviemos de lo que nos interesa si tenemos un plan. Pero también es necesario tener claras las posibles contingencias. Debemos saber qué hacer si no se llega a un acuerdo en cada uno de los puntos.

Cuarto paso, empatiza: Ahora toca hablar con el cliente, proveedor, trabajador, empresario... y hay que empatizar. Este concepto es sencillo de entender,



ponerse en lugar del otro. Lo complicado, por desgracia, es aplicarlo en la práctica. Puedes entrenar con amigos o familiares, Comprueba hasta dónde eres capaz de ser empático y actúa para mejorar.

Por último, el cierre: Hemos llegado al final, la otra parte está encantada, le hemos convencido. Entonces toca cerrar el acuerdo y no sabemos cómo hacerlo porque no lo habíamos planificado. Por eso, es importante tener claro cómo vamos a cerrarlo. Todos los detalles deben ser estudiados y tenidos en cuenta y hay que aportar opciones, en su caso.

2.5.8. Estilos de negociación

- La negociación inmediata: Se llega a acuerdos dejando de lado las relaciones personales.
- La negociación progresiva: Se realiza una aproximación poco a poco en la relación personal, creando un ambiente de confianza.
- La negociación Situacional: Esta se realiza analizando la situación y se adapta a las circunstancias.

2.5.9. Técnicas de negociación

- Negociación acomodativa
- Negociación competitiva
- Negociación colaborativa
- Negociación Evitativa

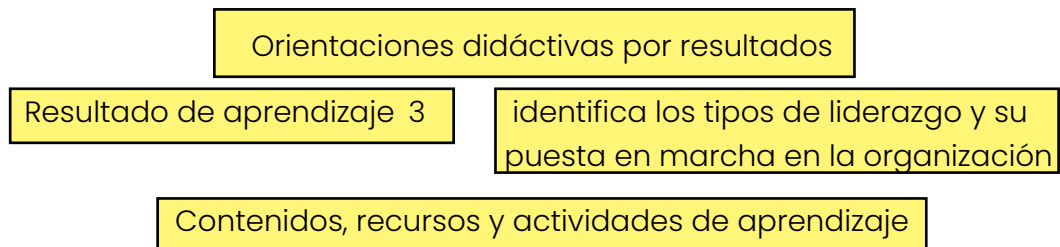
Tarea: Realice una investigación sobre las técnicas de negociación y coloque la información en una infografía.



Autoevaluación 3

- Realice una representación gráfica (organizador gráfico) sobre las habilidades, el proceso para negociar, los estilos y las técnicas de negociación.

Tabla 11 Técnica de la negociación



SEGUNDO BIMESTRE

UNIDAD 3. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Resultado de aprendizaje

Utiliza las estrategias adecuadas para liderar equipos de personas, aplicando la teoría del liderazgo

Contextualización

En la presente unidad el estudiante aplicará las herramientas adquiridas para redactar textos de distinta índole, sean estos de carácter académico, administrativo o de producción literaria.

Contenidos:

Señor/ita. Estudiante en esta unidad usted encontrará los contenidos pertenecientes a la unidad 3, en la cual se estudiará la teoría y modelo continuo del liderazgo modelo normativo, situacional del liderazgo, Las teorías conductuales y del liderazgo por contingencias combinadas, así como también la teoría de los sustitutos del liderazgo.

Al final usted desarrollara las actividades indicadas con respecto a los contenidos estudiados.





Semana 9

3. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

El liderazgo se conoce como la capacidad de influir, motivar e inspirar en otras personas u organizaciones, estas características son fundamentales para alcanzar los objetivos trazados en una empresa u organización, tomando en cuenta que el líder organizacional es quien se encarga de crear planes, ejecutar y alinear acciones, hacer proyecciones, con el único objetivo de llegar al mejoramiento organizacional y el clima laboral, beneficiando a ambas partes es decir a la empresa u organización como también a los colaboradores.

Es necesario conocer que tipos de liderazgo podemos encontrar en una organización, dado que son muchos, solo mencionaremos los más utilizados hoy por hoy, y se detalla a continuación



1. Liderazgo transaccional. - El líder que aplica este tipo de liderazgo tiene como característica el ser proactivo y rápido en casos de crisis organizacional, es asertivo, claro, concreto en la comunicación, designa labores a los miembros de su equipo de trabajo, supervisa toda la ejecución de las tareas asignadas. Este tipo de liderazgo está focalizado en alcanzar sus objetivos o metas y para poder lograrlo debe comprometer a todo su equipo de trabajo, aplicando la estrategia de premiar o motivar económica y/o moralmente los esfuerzos de sus trabajadores y lo realiza con entusiasmo o castigar con firmeza la falta de compromiso a quienes no se alinean con los objetivos.

Ejemplo, liderazgo transaccional.

McDonald's al ser una de las empresas más famosas por sus hamburguesas a nivel mundial, también es reconocida por premiar cada mes a sus colaboradores que se destacan entre los demás por su desempeño, como el empleado del mes y que se da a conocer al público en cada uno de sus locales de comida rápida.

2. Liderazgo Transformacional. - Este tipo de liderazgo busca la transformación o cambio positivo del colaborador de una organización, el líder que aplica este tipo de liderazgo posee una fuerte personalidad y visión para trabajar, es muy carismático, e inspirador, genera vínculos emocionales y estimulación intelectual con los empleados, busca manera de motivar a su equipo de trabajo, fomentando el aprendizaje y la capacitación de cada miembro de su grupo, con la finalidad de incentivar la creatividad y estímulo intelectual, crecimiento personal así como también la cooperación dentro del equipo de trabajo, con el único propósito de alcanzar los objetivos y metas en la organización. Pero para poder aplicar este tipo de liderazgo es necesario tener una estructura empresarial ya en funcionamiento, además para no dificultar el desarrollo del liderazgo transformacional se deben establecer políticas empresariales claras para que no existan las barreras burocráticas que pueden pugnar con este método de motivación.



Ejemplo, liderazgo transformacional.

Mahatma Gandhi: pacifista que predicaba con el ejemplo y logró cambiar la vida de millones de personas, con su filosofía de «desobediencia y resistencia de forma pacífica». Es un claro ejemplo del liderazgo transformacional.

Liderazgo natural. - este tipo de liderazgo es prácticamente el que satisface las necesidades del equipo de trabajo lo particularidad de este tipo de liderazgo es que puede liderar en cualquier nivel de la organización.

Liderazgo Orientado a las personas o las relaciones. - este tipo de liderazgo es mucho más participativo, ayuda a organizar, apoyar, desarrollar personalmente a su equipo de trabajo

Como se explicó anteriormente existen un sin número de liderazgos, sin embargo, el beneficio de aplicar cualquier tipo de liderazgo dentro de la organización, es una forma eficiente, organizada, visionaria para cumplir los objetivos y metas propuestas por la organización, como también la estabilidad emocional de los colaboradores, y un clima laboral satisfactorio.

Figura 13 Liderazgo transformacional



Para su mejor aprendizaje revise el video sobre los tipos de liderazgo organizacional

[LIDERZAGO ORGANIZACIONAL.html](#)



[Tarea: Realice una investigación sobre el Liderazgo Organizacional](#)

AUTOEVALUACIÓN 1

1.- Realice una representación gráfica (organizador gráfico) sobre los tipos de liderazgo y sus características

3.1. Teoría del Liderazgo por contingencia

Se la denomina también la teoría de la efectividad del liderazgo, esto indica la manera en la que se obtiene dicha efectividad en la organización o también en el equipo de trabajo.

Según Hersey y Blanchard quienes se enfocaban en las características de cada equipo de trabajo, como también en el apoyo emocional del liderazgo, tenemos a Fred E Fiedler quien busco otros elementos que permita evaluar cuando un estilo de liderazgo es más efectivo que otro, tomando en cuenta que el liderazgo de una persona es fijo y difícil de cambiarlo o modificarlo, con esta teoría Fiedler inicia con un modelo de contingencia que vaticina la efectividad del liderazgo según su estilo y situación organizacional, desarrollo un test como herramienta o instrumento que permite medir la motivación del líder, de esta forma se determina si los lideres se enfocan hacia la persona o hacia las tareas, a continuación se presenta la imagen de un test



Figura 14 Liderazgo por contingencia

Agradable:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Desagradable
Amistoso:	8	7	6	5	4	3	2	1	:No Amistoso
Renuentes:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Accesible
Diligente:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Frustrante
Apático:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Entusiasta
Tenso:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Relajado
Distante:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Cercano
Frio:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Cordial
Cooperativo:	8	7	6	5	4	3	2	1	:No Cooperativo
Aoyador:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Hostil
Aburrido:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Interesante
Pendenciero:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Armonioso
Seguro de sí mismo:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Titubeante
Eficiente:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Ineficiente
Desalentado:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Animoso
Franco:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Reservado

El test CMP se realiza seleccionando al compañero con el cual tenga más dificultad para ejecutar un trabajo, midiendo la motivación del liderazgo para conocer si es que está orientado a las tareas o a las relaciones. Se suman la cantidad obtenida y se dividen entre 16. Un CMP alto (orientado a las relaciones) varía de 4.1 a 5.6 y un CMP bajo (orientado a las tareas) varía de 1.2 a 2.2.

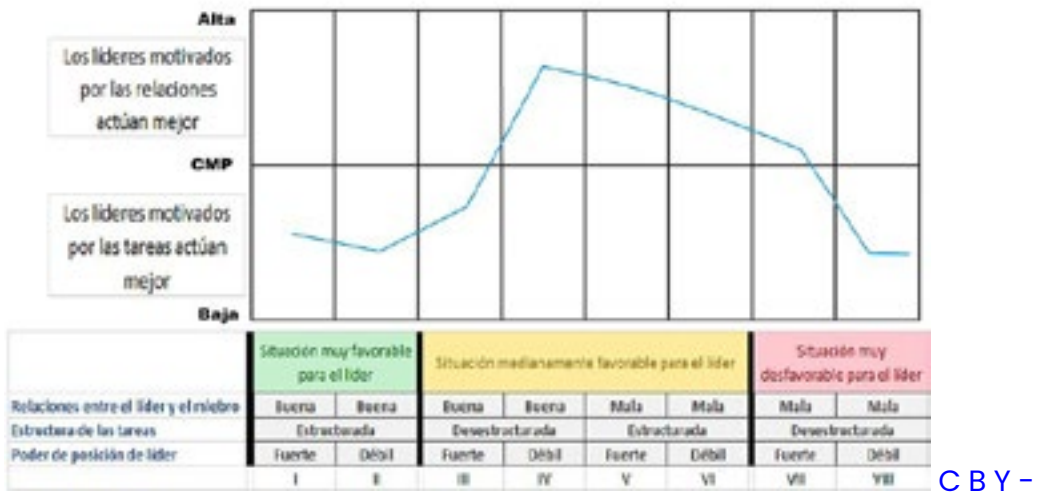


Encontramos tres dimensiones para el análisis del control situacional

1. Calidad de las relaciones entre el líder y los miembros del equipo de trabajo, se debe tomar en cuenta que esta primera parte es la más importante para obtener el poder y la efectividad del líder
2. Se debe elaborar una estructura de tareas bien definidas con objetivos, metas y procedimientos muy explícitos
3. El poder de posición del líder es una base fuerte y legítima, en altos mandos porque permite influir en sus colaboradores y facilita el desarrollo de las tareas, lo que no ocurre con los bajos mandos y la realización de las tareas se tornan más difíciles

Si combinamos estos tres elementos, tenemos como resultados ocho grados de favorabilidad, donde podemos señalar que al estar las tres dimensiones serán las que apuntan a lo alto y son las más favorables, y lo contrario para las situaciones más desfavorables, como se indican en la figura 3 que está a continuación.

Figura 15 Variaciones en el estilo del liderazgo efectivo, de acuerdo con la situación



SA 4.0 File:TABLA DE CONTINGENCIA.jpg Creado el: 17 de octubre de 2014, 11:17:54



3.2. Teoría y modelo del continuo del liderazgo

El liderazgo continuo se basa en el llamado liderazgo por contingencia, donde se da factores que ayudan a la elección del estilo o tipo de liderazgo. Pero según Robert Tannenbaum, abogado de la universidad de California y Warren H. Schmidt, doctor en psicología de la universidad de Washington, concluyen que los líderes no se encuadran en un estilo o tipo de liderazgo concreto, pues se va adaptando de acuerdo a las circunstancias y una serie de fuerza que pueden influir en la toma de decisión.

Cuando hablamos de fuerzas que influyen en un liderazgo continuo, nos referimos a:

1. La personalidad que sería el primer factor relacionado con sus principios, valores, creencias, etc. Con la confianza en sí mismo y a su vez en sus subordinados o colaboradores.
2. Con sus subordinados sería el segundo factor, cuando hablamos de un directivo que tiene su propio perfil, así también ocurre con los subordinados, algunos están dispuestos a tomar o asumir riesgos o responsabilidades que otros no lo hacen. Así cuando los subordinados están más experimentados y toman la iniciativa, el líder interviene con menos frecuencia.
3. El tercer factor es la relacionada con la organización, la cual debe estar bien constituida bajo una visión, misión, principios, valores, objetivos y metas alcanzar, que ayudan a tener en cuenta a la hora de elegir un estilo de liderazgo continuo.
4. El cuarto factor es la fuerza de la presión del tiempo, es la que requiere un plazo para la ejecución de la actividad a realizar, y por ende nos ayuda a enfrentar un problema en tiempo real, es ahí cuando el líder o directivo opta por un estilo de liderazgo más autoritario siempre y cuando la actividad sea urgente o puede ser más interactivos si existe el suficiente tiempo para realizar una tarea.



3.3. Teoría del modelo del liderazgo

Hoy por hoy el liderazgo se ha convertido en una necesidad fundamental en toda organización, por sus varios elementos como son la disciplina, la comunicación, la orientación hacia el alcance de los objetivos. Para que estos elementos tengan efectividad es necesario que el líder desarrolle la capacidad de influenciar sobre su equipo de trabajo. con esta teoría podemos afirmar que dentro del desarrollo organizacional existe un solo tipo de liderazgo tomando en cuenta que los líderes son individuos con características propias, personales ya definidas y cuando hablamos de clasificación nos referimos a la forma de ejercer la dirección de sus colaboradores

Podemos diferenciar distintos enfoques teóricos que se han planteado durante el estudio del liderazgo, como son las conductuales de contingencia, situacionales, transaccionales, transformacionales, así como también los relacionales, persuasivos, carismáticos, visionario.

A continuación, se detalla a manera de ejemplo las características de algunos tipos de liderazgo, como es:

- El carismático que se refiere a la capacidad de general entusiasmo a sus colaboradores
- También tenemos el tradicional es



aquel que por herencia o por cargo importante asume su poder.

- El legítimo se refiere al líder que por procedimientos legales asume el poder.
- Podemos encontrar una gran cantidad de modelos que caracterizan las conductas de los líderes

- 1. Enfoque de los rasgos** es la que se enfoca en identificar la características o cualidades personales del líder
- 2. Enfoque del comportamiento**, según investigaciones existen dos dimensiones genéricas del comportamiento que son la estructura inicial y la consideración, con este planteamiento no se concentra en los rasgos del líder sino en lo que hace y como lo hace.
- 3. Enfoque contingencia** según este enfoque los comportamientos o los rasgos no garantiza la existencia del líder, al contrario, se plantea que todas las situaciones requieren un liderazgo, donde el líder se desarrolla con sus seguidores esto implica que este tipo de enfoque sea un liderazgo eficaz dependiendo de la situación en la que se encuentren.
- 4. Enfoque emergente.** Se orienta al liderazgo transaccional, que se da cuando el líder transforma a sus seguidores y a cambio reciben algún estímulo puede ser este económico o motivacional, así mismo el transformacional logra que sus seguidores sean conscientes de las necesidades de la organización, otros de los logros es el crecimiento, desarrollo y realización personal

Se adjunta un archivo para su mejor aprendizaje

[Teorias y modelos de liderazgo by Cindy Vargas Cristancho.html](https://www.cindyvargas.com/teorias-y-modelos-de-liderazgo-by-cindy-vargas-cristancho.html)



Semana 10

3.4. Teoría y modelo del liderazgo normativo

En 1973 Víctor Vroom y Philip Yetton plantearon el modelo de liderazgo normativo que se basa en como un líder interactúa con su equipo de trabajo o subordinados, este modelo ayuda en la toma y la calidad de decisiones en la organización y la satisfacción de sus empleados, dentro de este modelo encontramos cinco niveles de participación en la toma de decisiones donde los subordinados ayuda con sus aportaciones.

- El primer nivel, el líder toma la decisión por sí mismo
- En el segundo nivel, el líder puede pedir recomendaciones a su equipo, pero la toma de decisión final está a cargo del líder,
- En la selección de consulta el líder solicita opiniones del grupo y luego toma la decisión.
- En este mismo nivel de selección de consulta el líder realiza una reunión del equipo y luego toma la decisión.
- En este siguiente nivel el grupo finalmente toma la decisión.



En el modelo de liderazgo normativo la calidad de la decisión es fundamental en la realización de un liderazgo, tanto el líder como los subordinados deben tener muy claro la situación, la utilización de los métodos autocráticos para el proceso de calidad de toma de decisiones.

El tiempo también es fundamental en el proceso de toma de decisiones, tomando en cuenta que en un grupo o equipo de trabajo suele demorar en la toma de decisiones la cual debe realizar con rapidez, y probablemente sea hecha por el líder.

Una parte importante que no debe olvidar el líder es la satisfacción de los empleados al momento de tomar decisiones, esto ocurre cuando el líder o director opta por las decisiones grupales que hace que el empleado se sienta importante ante la organización.

3.5. Teoría y modelo del liderazgo situacional

El modelo de liderazgo situacional es el decidir y dirigir, este modelo de liderazgo también se denomina micro – gestión, es cuando el líder se encuentra involucrado y supervisa de muy cerca a sus colaboradores quienes realizan exactamente todo lo que se les indica, este modelo de liderazgo el responsable que dirige sea el equipo de trabajo como también la organización tiene la destreza de interactuar con los colaboradores en función de las condiciones que se aplique en la organización y a continuación se señala seis fases que se aplica en este modelo de liderazgo

1. Primera fase es la que determinar el nivel de desarrollo y madurez de cada colaborador de acuerdo a su puesto de trabajo.
2. Segunda fase es la que evalúa el nivel de competencia de cada integrante del equipo.
3. Tercera fase es la que identifica cada función y actividad a desarrollar con un mayor rendimiento.
4. Cuarta fase son los conocimientos necesarios para desarrollar cada actividad



5. Quinta fase se encarga de evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo
6. Sexta fase la puesta en marcha del adecuado estilo de liderazgo para cada colaborador.

Figura 16 Nivel de desarrollo



Figura 17 Estilo de liderazgo



- Estilo 3: **el líder participa**: este estilo es muy particular por que no puedes controlar, si existe un descuido hacen lo que quieren, sin embargo, se trata de involucresles nuevamente ya que es un equipo o personal formado y preparado.
- El: **el líder ordena**: supervisa de cerca a su equipo de trabajo, mantiene poca implicación personal, este estilo de líder da órdenes precisas, controla y toma las decisiones
- E2: **el líder persuade**: dirige y apoya al mismo tiempo; explica sus decisiones; permite aclaraciones;
- E4: **el líder delega**: dirige y apoya en la distancia; observa y supervisa.

Este modelo de liderazgo se basa en que, el líder analiza que estilo de cada uno de sus colaboradores es más eficiente para poder gestionar las actividades designadas.

3.6. Las teorías conductuales y del liderazgo por contingencias combinadas

Las teorías conductuales son características fundamentales en los líderes.

Cuyas características conductuales según los autores se detallan a continuación.

1. Según Ohio: "Líderes según su comportamiento de iniciación de estructura". El líder define y estructura el papel que van a desempeñar sus colaboradores y el suyo propio, basado en confianza, respeto consideración empatía hacia sus subordinados con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en la organización.
2. Según Michigan: "según orientación a los empleados o a la producción"
3. Rejilla o Grid Gerencial de Blake y Mouton: "según interés por la gente o por la producción.



4. Escandinavia: “orientado al desarrollo” es decir se busca nuevas ideas que puedan generar e implementar.

Con las teorías conductuales no se ha tenido mucho éxito ya que no se toma en cuenta los factores situacionales. Es por tal motivo que la teoría de liderazgo de contingencia se va modificando según la situación que le toque afrontar al equipo de trabajo, y podemos apoyarnos en la teoría de:

Fiedler: habla acerca de los grupos eficaces que dependen de un estilo de trato del líder con sus subordinados y el grado que la situación le da el control y la influencia.

Recursos Cognoscitivos: Uno de los enemigos de la racionalidad es el estrés, en una situación de alto estrés los líderes más experimentados tienen un desempeño eficaz, gracias a su inteligencia y sobre todo a su experiencia.



Teoría situacional: los seguidores son quienes deciden si aceptan o no al líder

Intercambio de líder y miembros: Es cuando el líder por factor tiempo, establece conexiones especiales con alguna o algunas personas del grupo, que forman su equipo de confianza.

Trayectoria a la meta: es necesario que el líder realice el acompañamiento a sus seguidores con el fin de llegar a cumplir las metas que la organización impone, este apoyo que el líder realiza a su equipo de trabajo es para garantizar que estas metas sean alineadas o compatibles con los objetivos generales de la empresa.



Autoevaluación 2

1.- Realice un resumen sobre el liderazgo por contingencia utilizando organizadores gráficos de su elección.

3.7. Teoría de los sustitutos del liderazgo

Existen dos tipos variables, los sustitutos hacen que la conducta del líder sea necesaria y redundante, que garantice la comprensión del papel que van a desempeñar los colaboradores o subordinados, sabrán cómo realizar las actividades, se sentirán motivados y satisfechos con trabajo. Por otro lado, tenemos los neutralizadores, que son los que impiden que un líder actúe con determinación o anulen los efectos de las acciones del líder

En esta versión del modelo Kerry Jermier en el año de 1978 se ocupa de la identificación de sustitutos y neutralizadores para el liderazgo alentador es semejante a la consideración, y el liderazgo instrumental es semejante a la iniciación de la estructura.

Para un mejor aprendizaje se adjunta la siguiente imagen.

Figura 18 Sustitutos del liderazgo

Son los factores del escenario de trabajo que orientan los esfuerzos del trabajo en el intervención de un líder

Entre los posibles sustitutos para el liderazgo se incluye

Características del subordinado

Características de la tarea

Característica organizacionales

Cuando existen sustitutos, los gerentes deben evitar conductos de liderazgo y concentrarse en aquello que verdaderamente reclama atención externa



Características del subordinado o seguidores se da cuando el seguidor adquiera experiencia, sea autosuficiente llega a generar indiferencia hacia los incentivos que la organización ofrece, es cuando el líder pierde influencia sobre sus seguidores.

Otra de las características es la tarea, si es entendida, es rutinaria, podrá eliminarse la necesidad de un líder y por ende limitará la capacidad de influencia.

La característica de la organización, toma de decisiones, los incentivos al personal fuera del control del líder, así como el nivel de cohesión de su equipo de trabajo, puede limitar la influencia y la eficacia del líder.

Tarea: Realice una investigación sobre los sustitutos del liderazgo puede utilizar organizadores gráficos de su elección

Ayudas posteriores al estudio

Realice la auto evolución de la unidad 3 registrada en la plataforma

Diálogo didáctico

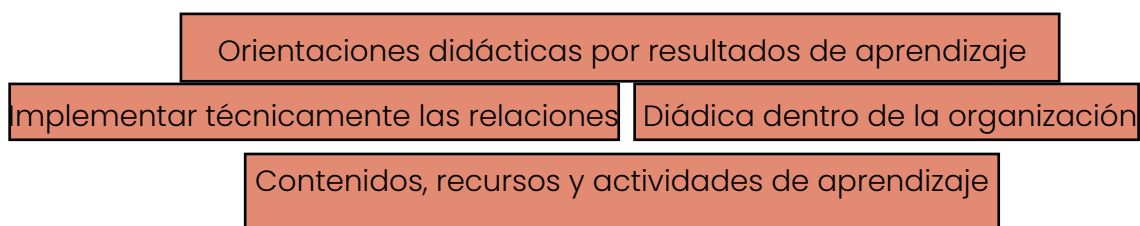
ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realice una representación gráfica (organizador gráfico) sobre los tipos de liderazgo y sus características
2. Realice un resumen sobre el liderazgo por contingencia utilizando organizadores gráficos de su elección
3. *Tarea:* Realicé una investigación sobre los sustitutos del liderazgo puede utilizar organizadores gráficos de su elección

Tarea: Realice una investigación sobre el Liderazgo Organizacional



Figura 19 Resultado de Aprendizaje 4





UNIDAD 4: RELACIONES DIADICAS, SEGUIDORES Y DELEGACIÓN

Resultado de aprendizaje

Aplica las habilidades adquiridas para el manejo de grupos o equipos de trabajo

Contextualización

En esta unidad se analizará como un líder debe aplicar las habilidades adquiridas para el manejo adecuado de los equipos de trabajo, para poder solucionar posibles conflictos, qué tipo de comunicación debe utilizar para que sea el resultado positivo.

Contenidos:

Señor/ita. Estudiante en esta unidad usted encontrará los contenidos pertenecientes a la unidad 4, en la cual se estudiará la teoría y modelo continuo del liderazgo modelo normativo, situacional del liderazgo, Las teorías conductuales y del liderazgo por contingencias combinadas, así como también la teoría de los sustitutos del liderazgo.

Al final usted desarrollara las actividades indicadas con respecto a los contenidos estudiados.



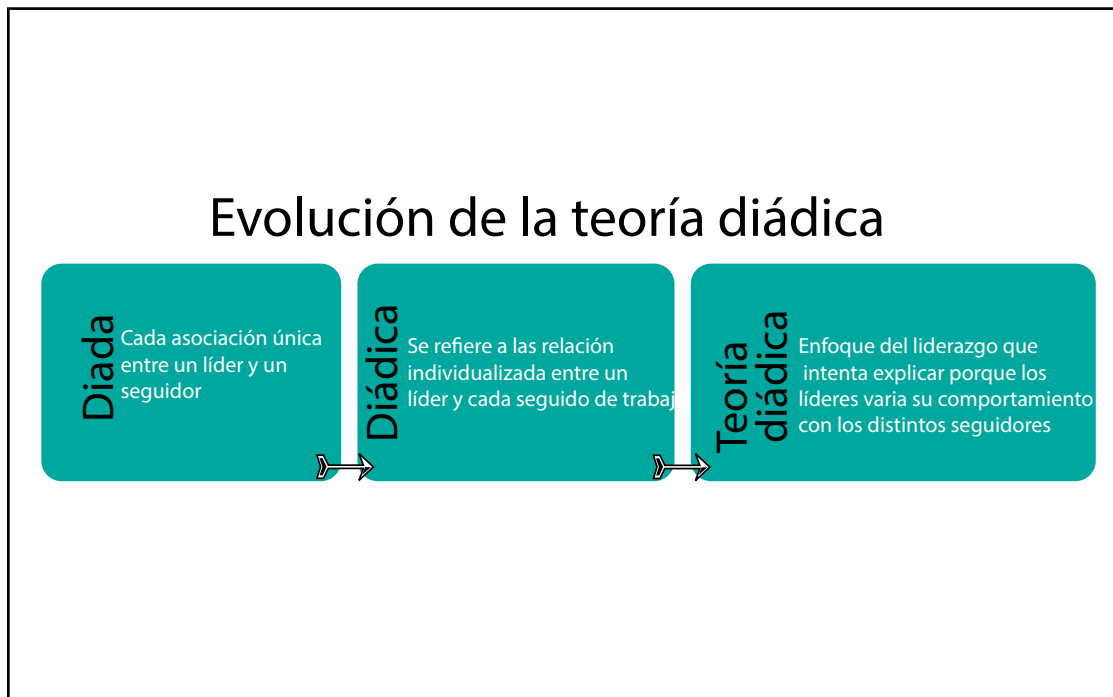
4. RELACIONES DIÁDICAS, SEGUIDORES Y DELEGACIÓN

4..2. Concepto de relaciones diádicas

También llamado liderazgo individualizado, El establecer relaciones positivas con sus colaboradores van más allá de una relación interpersonal o intergrupales, la teoría diádica sugiere que se extienda las díadas del líder a un sistema más grande, que pueda trascender los límites funcionales.

4.2.1. Evolución de la aproximación diádica

Figura 20 Evolución de la teoría Diádica



4.3. Modelo de intercambio entre líder y miembro

Los líderes establecen una relación especial con un grupo de subordinados los cuales forman equipos internos, y están conformados por personas que mantienen la confianza del líder y en muchas ocasiones reciben privilegios, mientras los demás subordinados se mantienen como un grupo externo.

En este caso el líder invierte recursos y lo que espera es el compromiso de sus seguidores del equipo interno ya que son los más competentes.

Esta teoría genera un estatus en el equipo interno la cual recaen en una calificación en su desempeño más alta, al igual que una rotación menor, y más satisfacción de sus superiores.

Figura 21 Miembro

Teoría del Intercambio Líder – Miembro (LMX – Años 80 –90)

Utilidad

El concepto central es la relación diádica

Es necesario reconocer la existencia de In- Groups y Out- Groups son más efectivos

Los líderes deben crear relaciones de In- Group (confianza y respeto)

Fotalezas

Hace de las relación líder –seguidor el punto central

Dirige su atención hacia la omortantcia de proceso de comunicación en el liderazgo

La investigación ha demostrado resultados positivos en la práctica del modelo de LMX



Debilidades

Al dividir la organización en dos grupos excluyentes y a uno de ellos se le presta especial atención, crea una apariencia de discriminación e injusticia

No habla suficientemente de cómo mantener a los In – Groups en el tiempo

No está suficientemente desarrollada

Semana 12

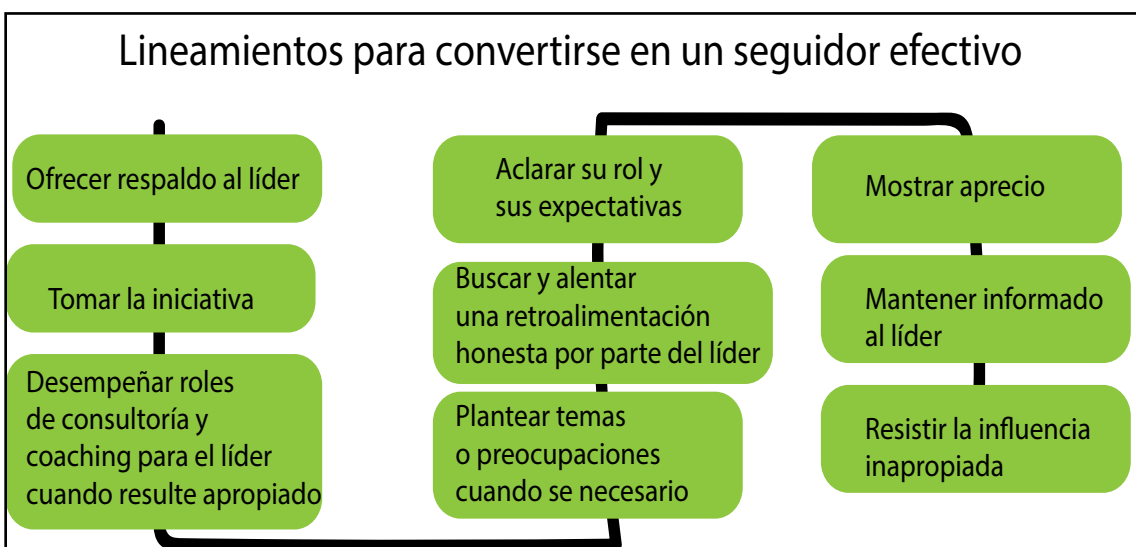
4.3.1. Los seguidores

Son aquellos que siguen o creen en una persona en particular y ayuda a difundir su creencia y/o sigue su desarrollo o evolución.

Se debe aclarar que el buen seguidor no es aquel que a todo dice sí, los seguidores tienen su criterio y pueden llegar a hacer un buen aporte para su líder, en el alcance de los objetivos definidos en un proyecto u organización, incluso este desarrollo lo pueden realizar con o sin líder, esto siempre y cuando sus seguidores alcancen la madurez dentro de su equipo de trabajo.

Se adjunta una imagen que podrá ayudar a su aprendizaje

Figura 22 Seguidor efectivo



4.3.2. Características de la influencia de los seguidores

Si hablamos que los líderes son vistos o tratados como héroes o villanos todo esto según sus resultados de su organización, pueden ser estos exitosos donde el líder recibe créditos o pueden tener un fracaso donde el líder se muestra como culpable.

Los seguidores son actores claves en la forma que el líder desempeña su rol de liderazgo, así como también conlleva mayores riesgos y menores recompensas. Los seguidores desarrollan un rol importante en el líder pueden enaltecer o marcar sus puntos débiles, es por esta razón que deben ser conscientes que pueden afectar el comportamiento de los líderes a través de tácticas de influencia en sus diferentes fuentes o puestos de poder.

A continuación, veremos las características de los seguidores

- Posición por poder
- Los seguidores también cuentan con el poder de influir en los líderes.
- Locus de control
- Locus de control interno: consideran que influyen en la gente y en los acontecimientos de su trabajo.
- Locus de control externo: creen que no tienen influencia o control en el trabajo.
- Instrucción y experiencia
- Los seguidores tienen niveles de instrucción y experiencia diferentes y necesitan supervisión de manera distinta.



4.4. Delegación

La acción de la delegación consiste en acto que tiene una persona o equipo de trabajo para el desarrollo de las tareas en una organización, también es la entrega de responsabilidad, funciones, atribuciones e incluso autoridad que se lleva a cabo entre una persona con un cargo jerárquico superior hacia un cargo inferior teniendo en cuenta un objetivo específico.

Figura 23 Delegación



4.4.1..Delegar

Es la acción que se realiza en muchos campos como es el área empresarial, política, educación etc. esta acción nos enseña que podemos confiar en nuestro equipo de trabajo ya que estamos hablando de personas capacitadas para realizar actividades encomendadas por una organización, es así que una persona que está facultada para acometer una serie de tareas, y cede una o todas las actividades a otra persona para que las realice, se puede entender como la acción de encomendar una tarea que corresponde a una persona facultada.

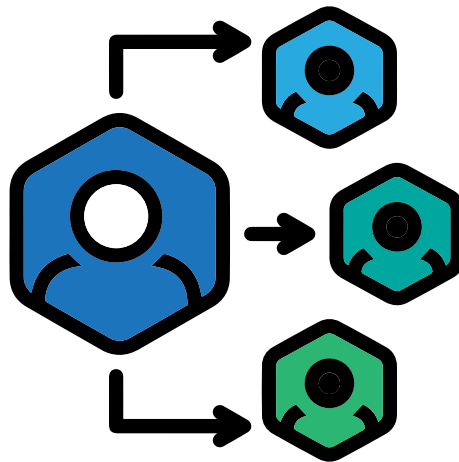


Figura 24 Delegar

Las cinco cosas que un líder debe delegar

- Trámites burocráticos, informes, memorandos, cartas, etc
- Tareas rutinaria, revisar inventarios, programar, hacer pedidos, etc
- Asuntos técnicos
- Problemas de empleados
- Tareas con potencial desarrollo
- De los empleados la oportunidad de aprender cosas nuevas

El delegar se lo puede realizar en muchos campos como la política, la empresa, la educación, entre otros.



4.4.2. Beneficios de la delegación

Para que una delegación sea realmente efectiva es necesario delegar tanto los medios como la autoridad para utilizarlos.

- Ayuda a tener más tiempo para planificar, analizar el funcionamiento de la empresa.



- Controlar las operaciones.
- Obtener los recursos.
- Resolver problemas del personal.
- Conocer mejor a los subordinados y sus aptitudes personales.
- Mejora el nivel de confianza entre el líder y los subordinados.

Figura 25 Beneficios de la delegación

- Una fuerza laborar más involucrada y facultada
- Incremento en productividad y calidad
- Reducción d costos
- Mayor innovación
- Un mayor compromiso de parte de los miembros del equipo

4.4.3. Obstáculos de la delegación

Es generalmente el líder, debe a prender a superar sus ansiedades al momento de designar a otros las tareas y responsabilidades, superando dichas ansiedades se puede obtener los beneficios de la delegación.

Podemos hablar de 7 barreras que no impiden tener una buena delegación, como es:

- El obstáculo del tiempo, de la percepción de que no se tiene tiempo suficiente, puede ser para explicar adecuadamente las actividades o para instruir a un miembro del equipo las habilidades necesarias para realizar una tarea asignada.
- Otro de los obstáculos es el perder el control, esta es la principal razón que impide a un líder delegar,
- El siguiente obstáculo es no tener el crédito ni el reconocimiento, que, al no completar una tarea, no van a obtener crédito, la sugerencia es que se debe aprender a compartir el crédito con otros.



- El perder tareas que disfrutas. El trabajo como líder es pensar en grade y no se debe perder en tares repetitivas.
- El creer que tú puedes hacerlo mejor. No se debe creer que solo el líder tiene la capacidad de completar el trabajo, deben considerar y tener en cuenta que los compañeros del equipo tienen mucha capacidad.
- Auto – delegarse el trabajo, es un obstáculo con que el líder debe combatir ya que el asignarse as si mismo la realización del su trabajo le consume tiempo. El líder debe pensar que puede moverse a una posición más alta y asumir tareas más desafiantes, además el delegar funciones mejora la productividad de la organización.
- El último obstáculo es el no tener confianza en los miembros del equipo, si esto es así, se debe comenzar tomando riesgos, y los resultados o los primeros éxitos será de motivación para seguir delegando.



4.4.4. Decisiones de la delegación

En la delegación las decisiones están motivadas por la presencia de un problema que no ha sido resuelta y requiere de una solución, la delegación tiene como objetivo alcanzar los objetivos planteados. Los elementos para una buena toma de decisiones están basados en:

- La información, es un elemento básico para la solución de un problema, porque permite la definición de las limitaciones.
- El conocimiento, la persona que está cargo de la toma decisiones debe empoderarse de la situación que tiene el problema, porque los resultados deben ser favorables.
- Experiencia, la revisión de que la personas ha solucionado un problema anteriormente y todo dependerá de los resultados que obtuvo en aquella situación.
- El análisis, los problemas son más críticos que otros, no existe un método que permita la solución inmediata sino dependerá del que toma las decisiones.
- Juicio, es la capacidad de la persona que fue seleccionada para la solución del problema, donde las habilidades, la experiencia, la información son parte de una buena decisión.

Tarea: Realicé una investigación sobre las relaciones didácticas, seguidores y delegación pude utilizar organizadores gráficos de su elección



4.4.5. Prácticas administrativas que respaldan la creatividad

Dentro de las prácticas administrativas que respaldan la creatividad de los colaboradores de una empresa están:

- Asignar a las personas tareas correctas.
- Brindar autonomía.
- Designar el tiempo y recursos económicos correctos para asignar a un equipo o a un proyecto a desarrollar.
- Prestar atención especial y minuciosa a la conformación de equipos y destacar el buen funcionamiento de los mismos.

La creatividad llevada a cabo desde la parte administrativa en la actualidad todavía es menor, puesto que esto conlleva un cambio en las políticas administrativas que son revisadas por las altas gerencias, debido a que se lo toma como un gasto y no como una inversión a corto y mediano plazo.

Sin embargo, se puede hablar de tres áreas en las que se han encuadrado estas iniciativas:

La cultura creativa actúa directamente en la educación que se podría decir es uno de los ámbitos más relevantes, esta permite actuar sobre los valores y la cultura. Estos valores deben ir enfocados hacia la superación y mejora continua y la búsqueda constante



a la solución de problemas.

El entorno es otra de las áreas en la que debe actuar la creatividad administrativa puesto que este juega un papel importante en la competitividad, en la innovación y sobre todo en la creatividad, esta ayuda al desarrollo y superación de las personas que integran una empresa.

Debemos tomar en cuenta que el entorno debe contar con activos e infraestructura de excelencia para que generen conocimientos y estos a su vez ayuden a generar ideas que cambien el mundo.

La empresa es la tercera área en donde debe actuar estas iniciativas, esta creatividad en el trabajo se transforma en valor, el mismo que beneficiará a la empresa, pero sin olvidarnos que a su vez beneficiará a la sociedad.

Debemos comprender la importancia de la innovación y la creatividad, factores que han difundido como medios principales para que las empresas se vuelvan más competitivas y se dispongan para enfrentar los retos del futuro.

Figura 26 Creatividad organizacional

DESAFÍOS EN LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL

El primer gran Desafío

Mooney distinguió cuatro enfoques que constituyen verdaderos pilares que sostienen y propocionan la creatividad en una organización



Semana 13

4.5. Cómo dirigir equipos eficaces

El saber dirigir un equipo, es una tarea que el líder del equipo lo debe lograr, considerando ciertos aspectos del ambiente, las capacidades del grupo, el compromiso de cada uno de los integrantes.

Para que la dirigencia de equipos sea altamente eficaz, detallamos a continuación algunos aspectos que se debe tomar en cuenta:

Aplicación en el trabajo: En modo de síntesis explique cómo aplicaría las prácticas administrativas que respaldan la creatividad, en su empresa u organización.

- Respeto, compromiso y lealtad, es importante el respeto mutuo entre los miembros del equipo, al igual si existe el compromiso y lealtad necesarios hacia las metas propuestas.
- Comunicación eficaz, es importante esta, puesto que las investigaciones realizadas en grupos de trabajo, han determinado que uno de los mayores problemas es la comunicación entre miembros del equipo, esta tiene que ser clara y precisa. Todos sabemos que el papel principal del líder de un equipo es crear un ambiente donde se estimule la comunicación abierta
- Pensamiento positivo, se debe fomentar la libre expresión de las ideas, las mismas que no deben ser criticadas, toda idea es bienvenida, se debe tomar a los errores como grandes oportunidades de crecimiento grupal.
- Aprendizaje y mejora, La retroalimentación de las acciones y decisiones tomadas es la mejor forma de conocer si se está avanzando en el desarrollo del proyecto y si se tiene una mejora continua en el equipo de trabajo.
- Reconocimiento, algo primordial que el líder debe realizar para con sus colaboradores, tomando en cuenta que es un aliciente para el compromiso y crecimiento de cada miembro del equipo.



- Valoración del trabajo en equipo, el trabajo en equipo siempre tiene que ser valorado para llegar a determinar si se logró o no llegar a cumplir las diferentes metas propuestas y de esta manera cumplir con el objetivo principal del proyecto, esto también se lo puede mirar en el aspecto de la empresa, si se logró o no llegar a las diferentes metas propuestas por la alta gerencia.

Figura 27 Funciones del líder

Función de líder en la formación de equipos

- Destacar el reconocimiento al grupo y las recompensas
- Generar confianza y normas de trabajo en equipo
- Conferir autoridad al grupo para que realice sus labor con la menor interferencia
- Inspirar y motivar al equipo para que alcance niveles de desempeño elevados
- Atentar y apoyar las decisiones del equipo
- Reconocer las necesidades individuales y del grupo y atenderlas oportunamente

Función de la organización en la creación de equipos efectivos

- Apoyo incondicional de la alta dirección
- Información y recursos adecuados
- Tamaño e integrantes adecuados
- Misión y objetivos claramente definidos
- Socialización adecuada de los integrantes



4.6. Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones

Equipo de trabajo: “se considera como un conjunto de personas con habilidades, conocimiento, competencias, aptitudes y acciones organizadas con un fin común en beneficio e la organización” (Mendoza & Ortiz, 2006, pág. 12).

Una organización exitosa requiere de un equipo de trabajo sólido, con bases formado en experiencia y decididos para los retos de crecimiento y progreso. El cumplimiento de las metas a base de trabajo eficiente permitirá el cumplimiento del mismo. Para el desarrollo del mismo se requiere de la dirección, supervisión de un líder que posee las habilidades, los conocimientos de dirección, administración y planificación para alcanzar el existo de la empresa.

Los diferentes equipos conformados en una empresa, satisfacen las necesidades de adaptación al cambio, aportando la diversidad de conocimientos que tienes cada uno de sus miembros, sus habilidades y experiencias.



Los beneficios que se tiene al trabajar en equipo no se deben pasar por alto, algunos de ellos se detallan a continuación:

- El trabajo en equipo crea sinergias de tal forma que todas las partes ganan cuando se mantienen unidas.
- Este tipo de trabajo genera proactividad y empodera a los trabajadores y colaboradores de una empresa.
- Su estructura se crea de manera horizontal y se vuelven flexibles y menos jerárquicas.
- Ayudan a la toma de responsabilidades.
- Ayuda a promover la amistad y las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo.
- Es la mejor manera de alcanzar un objetivo.
- El reto de rendimiento excepcional imposible de lograr de forma individual.
- Es una alternativa que se tiene para motivar a las personas y aplanar las estructuras organizacionales.

Figura 28 Importancia del equipo



4.6.1. Qué es un equipo

El equipo, “está conformado por más de dos personas unidad con un objetivo en común, por ejemplo, con servicio social, aunque un grupo no necesariamente puede ser un equipo” (Valdés, 2018, pág. 3)

La formación de los equipos puede darse en diferentes sectores, educacional, laboral, deportivo, investigación, entre otros.

Un claro ejemplo de equipo es en ámbito deportivo, donde todos sus integrantes tienen como objetivo común el ganar un partido, ganar una etapa de campeonato o ganar la copa por la cual están disputando. Cada integrante del equipo, ocupa un lugar determinado por sus habilidades y colabora para llegar al objetivo principal.

Con referencia al rendimiento, muchas de las veces los equipos son más productivos que los individuos que actúan solos. A continuación, se presenta la diferencia:

Grupo de trabajo: está conformado por dos o más personas que trabajan en forma independiente para alcanzar los objetivos generales, no consideran el trabajo conjunto sino puede verse separados en la empresa.

Equipo de trabajo, es un grupo de personas con habilidad que se complementan entre sí y que se comprometen por un objetivo en común, la responsabilidad está inmersa en todas las personas.

Figura 29 Equipo



4.6.2. Grupos o equipos ¡Cuál es la diferencia

Todo ser humano es un ser social por excelencia, pero a su vez necesita de sus congéneres para subsistir y desarrollarse en la sociedad. A la hora de convivir las personas estas forman agrupaciones y para desarrollar actividades productivas o alcanzar objetivos forman grupos organizados que pueden terminar en equipos.

La diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo, radica en que un equipo está formado por miembros que tiene un objetivo común, y estos están especializados en tareas individuales, cooperan entre ellos y se ayudan, mientras que un grupo, el objetivo es común, pero las actividades son individuales, y se responde de esta forma. No tienen una coordinación y no tienen una comunicación fluida entre los miembros del grupo.

Diferencias entre grupo y equipo:

Figura 30 Diferencia grupo y equipo




Psicología-Umaire

GRUPO	EQUIPO
Los objetivos vienen desde la organización	Los objetivos son propiedad del equipo
Reparto de las tareas	Reparto de tareas flexible e intercambiable
Se mide los resultados de la organización	Se mide los resultados del trabajo colectivo
Prima el cumplimiento de normas	Ambiente de confianza
Identificación con la organización	Identificación con el equipo
Los Valores son los de la organización	Valores compartidos, propios del equipo
Hay un líder formal	El liderazgo es un rol de la estructura
La información la administra el líder	La información está a disposición del grupo
Normas organizativas	Normas aceptadas y exigidas por todo/as



4.6.2.1. Modalidades de equipo

A los equipos de trabajo se los puede clasificar o catalogar de acuerdo a su tiempo de duración, es decir pueden ser de tipo permanente, o de una duración muy corta, esto va a depender de las tareas que se les asigne a los diferentes grupos. Por otro lado, también se les puede clasificar a los grupos de la siguiente forma:

- **Equipo para la solución de problemas:**

Está conformado por personas de distintas áreas de la empresa, sirven contribuir con las habilidades y conocimientos y su fin principal es encontrar una solución o una forma efectiva de realizar una determinada tarea o función. El número ideal para conformar este tipo de grupos es entre 5 y 12 personas.

- **Equipos autodirigidos:**

Las tareas se reparten dependiendo los deseos de cada miembro del equipo y no según la complejidad del puesto que ocupa el colaborador, no se organiza con la jerarquía y burocracia tradicional. El número que conforman el grupo es de 10 a 15 personas. Se debe tener metas claras, reglas de juego, identificar los roles de cada miembro, en el desarrollo podemos toparnos con etapas de confusión, surgimiento de ideas.

- **Equipos interfuncionales:**

Los miembros del grupo tienen un mismo nivel jerárquico, pero pertenecen a diferentes áreas de trabajo los mismo que se juntan para cumplir una tarea, son una manera eficiente para solucionar problemas, intercambiar información y aportar con nuevas ideas para el éxito de la empresa.

Sus ventajas son: velocidad, complejidad, centrarse en el cliente, creatividad, aprendizaje organizacional, un solo punto de contacto.



- **Equipos virtuales:**

En este tipo de grupos se usa la tecnología y la comunicación para interactuar, el grupo de personas trabajan de manera interdependiente, el propósito es compartido más allá de las fronteras del espacio el tiempo y los límites organizacionales. Los servicios pueden ser ofrecidos de manera global, el servicio puede ser satisfecho las 24 horas del día y responder a las demandas de los clientes. Los colaboradores del equipo están dispersos geográficamente, pueden ser de la misma o de diferentes organizaciones, su interconexión es electrónica, son culturalmente diversos.

Dentro de las ventajas de esta modalidad de equipo tenemos: conocimientos heterogéneos, costes menores para las empresas, acceso a diferentes habilidades y experiencias de los integrantes del equipo de trabajo, conocimiento de diferentes mercados, tener al equipo de trabajo activo las 24 horas del día, aprovechando las diferencias horarias.

Figura 31 Métodos para el trabajo en equipo

MODALIDADES Y MÉTODOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Equipos para la resolución de problemas

Los miembros comprometen ideas ofrecen sugerencias sobre como se puede mejorar los métodos y procesos de trabajo



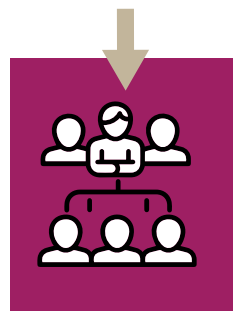
Equipos aula dirigidas

Autosuficientes de mucha autonomía y libertad, se basan por la filosofía de empowerment



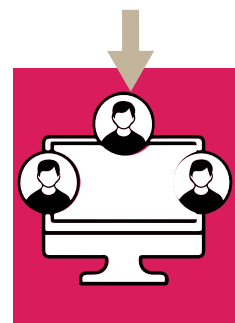
Equipos multifuncionales

Se basa en los niveles jerárquicos similares pero en diferentes áreas (fuerza de trabajo versatilidad de funciones comités)



Equipos virtuales

Se reúnen por medios tecnológicos como apoyo sin necesidad de presentarse físicamente (flexibilidad)



Tarea: Realicé una investigación sobre los equipos de trabajo, y cómo influye en el desarrollo de la organización puede utilizar organizadores gráficos de su elección



4.6.3. Importancia del trabajo en equipo

Cuando el ser humano empezó a vivir en sociedad, surgió la necesidad de tener la colaboración del resto de personas de una sociedad para realizar diferentes actos. Es por esto que en la actualidad se ha dado mucha importancia en las dinámicas de grupo en los diferentes ámbitos que se desenvuelve el ser humano.

Estos ámbitos son, el área laboral, estudiantil, e incluso familiar. Esta importancia de trabajo en equipo surge por el hecho de que mientras más personas se aboquen de manera comprometida y responsable en la realización de una actividad, los resultados serán mejores y más efectivos.

Cuando se trabaja en equipo, es importante que todos y cada uno de los miembros del equipo conozcan las habilidades de sus compañeros con la finalidad de tener una mejor sinergia y facilite la comunicación entre ellos de una manera efectiva y de esta manera encaminarlos hacia el logro de los objetivos.

A continuación, detallamos las razones por las cuales es necesario el trabajo en equipo:

- Crea sinergia entre los integrantes del equipo.
- Otorga empoderamiento a cada uno de los integrantes.
- Promueve estructuras horizontales de trabajo y mucho más flexibles.
- Impulsa el trabajo multidisciplinario.



- Fomenta la responsabilidad y capacidad de respuesta al cambio.
- Origina el sentido de logro, la equidad y la amistad.

Figura 32 Importancia del trabajo en equipo



Semana 14

4.6.4. Cómo desarrollar destrezas del liderazgo en equipo

Algunas personas nacen con una mayor capacidad para liderar que otros y por ende es habitual que los individuos no busquen ser líderes. Pero hay personas que desean ser líderes y estos pueden desarrollar las habilidades de la siguiente forma:



- Autoconocimiento, es importante conocerse a si mismo, saber las virtudes y defectos, las capacidades y debilidades, para conocer los aspectos en los que se debe trabajar, las habilidades que se debe adquirir o potenciar de mejor manera y de esta forma convertirse en líder.
- Tener una actitud positiva, es fundamental para superar los retos diarios, y si a esta actitud le sumamos entusiasmo se logrará contagiar a quienes te rodean y lograr la unión por un objetivo común.
- Potenciar las habilidades comunicativas, considerada esta una de las habilidades más fuertes que un líder debe desarrollar, para saber hablar y escuchar y de esta forma transmitir los propósitos.
- Fortalecer la capacidad resolutive, la capacidad de toma de decisiones, la capacidad de negociación, las destrezas para la resolución de conflictos, entre otros son las capacidades que tus seguidores esperan de ti.
- Confiar en tu equipo, es primordial hacerles saber al grupo que lideras, la confianza que tienes en el trabajo que estos realizan y que los resultados serán los que buscan de forma conjunta.
- Formación constante a lo largo de tu carrera profesional, porque sabemos que el mundo está en constante evolución y en un cambio continuo, por ende, el líder siempre tiene que estar actualizado y presto a los cambios que se presentan.

Figura 33 Destrezas del líder



4.6.4.1. Cuál es la función del líder en la formación de equipos efectivos

Un líder es aquella persona que transmite la misión, orienta y busca seguir las metas individuales, es quien fija la dirección del equipo, es el equilibrio principal dentro de los miembros del equipo.

El líder tiene un papel primordial en la formación de equipos y en el trabajo del equipo, su arduo trabajo para mantener al equipo siempre activo y comprometido hace que todo el tiempo desarrolle todas sus habilidades con la finalidad de obtener como resultado final el objetivo propuesto al inicio de un proyecto o alcanzar las metas propuestas por la alta gerencia dentro de una empresa u organización.

Debemos comprender que el líder alcanzará los objetivos que el equipo alcance, es decir el líder llegará hasta donde el equipo logre llevarlo. Esto quiere decir que si el líder conduce bien se llegará muy lejos, pero si no lo hace, es muy probable que no logre cumplir los objetivos propuestos.

El liderazgo se basa en atributos como la honestidad intelectual y moral, es a través de estos atributos que el líder logra tener la autoridad frente al equipo, atributos que serán utiliza-



dos para conducir al equipo hacia el bien común.

Dentro de su labor, el líder debe desarrollar la motivación, que es fundamental para animar a los colaboradores a desarrollarse, a desplegar sus conocimientos, a activar sus virtudes y demostrarlas. A través de esta motivación, el líder conseguirá que cada uno de los miembros de su equipo desarrolle lo mejor de sí y de esta forma alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Figura 34 Funciones del líder



4.6.5. Cómo facilitar el aprendizaje del equipo

El diálogo es un método de aprendizaje que siempre ha estado presente en todas las actividades de los seres humanos, es por esto que, en el aprendizaje del equipo, esto es algo primordial, puesto que mediante el diálogo entre los miembros del equipo, se conocerán más afondo sobre sus habilidades y destrezas, las mismas que podrán ser compartidas entre todos.

El liderazgo crea una dinámica compleja con respecto al aprendizaje, es por esto que el equipo debe aprender a:



- Determinar que el individualismo no debe confundirse con los logros o méritos individuales.
- Los miembros del equipo deben respetar las opiniones de cualquier integrante del equipo.
- Se debe desarrollar la escucha activa en todos los casos.
- Comprender que el desarrollo de la organización es la fuente primaria de satisfacción.
- Validar que el equipo ayuda a mejora como persona.

Para lograr estos puntos es necesario entrenar, capacitar y retroalimentar.

Entrenar al equipo

- El entrenamiento nos da un conocimiento previo, aplicación y práctica permanente.
- Si se aplica algo nuevo debe estar acompañado por el líder o por un experto externo o interno.
- Ayuda a medir, evaluar, analizar y rediseñar los procesos que sean necesarios.
- Planificar si se aplica en escenarios reales.

Capacitar al equipo

- Este entrenamiento debe ser dentro del horario de trabajo, para motivar e impulsar el interés.
- Los temas tienen que ser relacionados con las necesidades del equipo para adquirir competencias y conocimientos.
- Los capacitadores deben tener la suficiente experiencia en los temas a tratar.
- Es importante incluir experiencia interna por parte de un integrante del equipo.



Obtener retroalimentación

- El trabajar en esta etapa permite cerrar el círculo.
- El conocer los aportes ayuda a aprender el proceso y su efectividad.
- Si se tiene una visión general de cómo está el aprendizaje, este ayuda a mejorar el programa.
- Esta retroalimentación, permite establecer estrategias de mediación cualitativas y cuantitativas.

Figura 35 Retroalimentación



4.6.6. Aproximaciones al aprendizaje del equipo

Para un exitoso aprendizaje depende mucho de la metodología aplicada por el líder, esto se puede dar con capacitaciones e instrucciones antes de afrontar la tarea, así como también en reuniones que mantiene el equipo de trabajo donde se analiza problemas y se da solución a los mismos. Los elementos que requieren los equipos son:



- Grupos formados eficientemente, es decir, que debe existir un líder que guíe, controle, empodere a cada uno de las actividades que van realizar las personas que laboran en el grupo. Además, la asignación de recursos apropiados y necesarios para la realización del trabajo.
- Responsabilidad del equipo, especialmente en las tareas asignadas en grupo o de manera individual. La responsabilidad debe ser mutua entre el líder y la persona del equipo de trabajo, se debe centrarse por la calidad y no por la cantidad de trabajo.
- La retroalimentación a los integrantes del equipo de trabajo es clave, oportuna e inmediato para mejorar las capacidades, habilidades, actitudes y contenidos empresariales. Una buena retroalimentación permite un mejor desarrollo a nivel organizacional.
- La delegación de las tareas eficientemente permite que cumplan en los tiempos previstos, porque generan una alta interacción entre los integrantes para la toma de decisiones.

Figura 36 Aprendizaje en equipo



4.6.6.1. Revisión posterior a la actividad

Una revisión después de una acción es fundamental en el proceso de aprendizaje de experiencias del equipo de trabajo, porque permite aprender de lo sucedido, es decir lo que se hizo bien, lo que hace falta mejorar. La revisión de la tarea posterior se debe realizar cuando:

- Cuando se implementó nuevos procedimientos y normativas de trabajo.
- Seguimiento a la introducción de un sistema informático.
- Luego de una sesión de entrenamiento.
- Después del cambio de turno.
- Después de la capacitación o formación del personal.

Estas herramientas llegan a ser útil para el desarrollo de los empleados, al proporcionar críticas constructivas y directamente procesables de una manera no amenazante porque no están vinculados con la evaluación de los empleados.

A continuación, se detallan los pasos a seguir para realizar una revisión posterior a la actividad:

- Convocar la reunión lo antes posible e invitar a las personas adecuadas.
- Crear el clima adecuado.
- Designar un facilitador.
- Repasar los objetivos y entregables del proyecto
- Preguntar, ¿Qué salió bien? Descubra por qué y comparta consejos de aprendizaje para el futuro.



- Preguntar, ¿Qué podría haber salido mejor? Averigüe cuales fueron los problemas y comparta los consejos de aprendizaje para el futuro.
- Asegurarse de que todo el mundo se sienta plenamente escuchado antes de salir de la reunión.
- Registrar la Revisión posterior a la actividad.
- Compartir el aprendizaje.

Figura 37 Revisión de la actividad



Tarea: Realicé una investigación sobre la toma de decisiones en equipos de trabajo pude utilizar organizadores gráficos de su elección



4.6.7. Sesiones de diálogo

En las sesiones de diálogo es fundamental la comunicación, para que esta fluya es necesario aprender a escuchar los criterios de los demás. En estas sesiones los debates abiertos que sostienen los integrantes de un equipo, no existen un dominio de la reunión ya que la finalidad es dar la oportunidad de entender las percepciones y suposiciones implícitas de cada integrante del grupo sobre aspectos de la actividad o tarea a realizar. Estas habilidades desarrollan solo las personas que saben trabajar en equipo, por tal motivo para cada integrante del grupo es importante conocer los argumentos del otro.

Las técnicas para desarrollar la capacidad de escuchar y dialogar son:

- Verificar: Asegurarse de que se comprendió lo que quieren transmitir el resto de miembros del equipo.
- Esclarecer: Confirmar si es correcto lo que se comprendió de la exposición del resto de miembros del equipo.
- Mostrar apoyo: Poner toda la atención a la exposición del resto de miembros del equipo.
- Estructurar: Revisar, tratar y discutir las posibles soluciones al problema.

Figura 38 Sesione de diálogo



4.6.8. Cómo alentar la creatividad

La creatividad es el resultado de un proceso mental en el que intervienen nuestras capacidades, actitudes, motivaciones y conocimientos. Tomando en cuenta que el factor social es con frecuencia el catalizador o el inhibidor de estos procesos.

A continuación, algunos consejos que podrían ayudarnos a mejorar los procesos creativos en el trabajo en equipo:

- Ayuda en la definición del problema.
- Crea un clima de libertad en el que se puedan expresar las ideas sin temor a ser ridiculizado.
- Presta atención a la diversidad y a las minorías.
- Anima a pensar fuera del marco.
- Juega con la estructura del equipo.
- Diseña un espacio físico cómodo e inspirador.
- Motiva y vencerás.

Figura 39 Alentar a la creatividad



4.6.4.1. La creatividad en la organización

En la organización la creatividad, es uno de los soportes de la innovación, al desarrollar procesos para ser competentes en el mercado.

La creatividad en la organización se da cuando el clima organizacional es positivo y las personas están satisfechos por los recursos, el ambiente y cada uno de los recursos de manera creativa que generan ideas y ponen práctica. Las principales teorías que se exploran están basadas en cuatro grupos:

- Las cualidades de las personas, la creatividad está inmersa en la persona, la organización y de las condiciones.
- Las técnicas conceptuales, se basan en conjunto de técnicas que se centran en la empresa.
- Los comportamientos, son acciones y actividades que generan esmero y atención.
- Los procesos, la creatividad está inmerso a las capacidades, técnicas, acciones en bien de la organización.

Figura 40 Modelo de creatividad organizacional

La creatividad no es un departamento en una organización, no es un título nobiliario para una persona dentro de una empresa...

Modelo de Creatividad Organizacional (Amabile, 1988/ 1996)

La creatividad organizacional es el resultado de la intersección entre tres elementos estratégicos en cualquier organización



Las características de la creatividad dependen de:

- Del talento humano que existe en la empresa.
- De las ideas creativas por el lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- Adaptación al cambio en el mercado con soluciones innovadoras.
- De las políticas empresariales que implementen las empresas para incentivar a los empleados para la presentación de ideas con libertad.
- Flexibilidad en los errores pasados, es decir, en proceso de ensayo – error.
- Trabajo en equipo permite la expresión de ideas y experiencia.
- Trabajo bajo un liderazgo transformador donde la cultura hacia los valores es básicos.
-

4.6.4.2. Prácticas organizacionales que respaldan la creatividad del equipo

Una estructura y un clima organizacionales son los factores que alienan la creatividad. Sin el adecuado respaldo organizacional, los esfuerzos administrativos individuales por motivar y fomentar la creatividad serán inefectivos e infructuosos.

A continuación, mencionaremos las prácticas que respaldan la creatividad del equipo:

- Proporcionar recursos adecuados y de buena calidad.
- Ofrecer reconocimientos y recompensas adecuadas.
- Obtener flexibilidad y una cantidad mínima de estructura.



- Proporcionar tiempo libre: ideas nuevas.
- Asegurar tareas de acuerdo a las aptitudes de las personas.
- Dar autonomía a los integrantes.
- Proteger a los integrantes del equipo de bloqueadores de creatividad.
-

Maneras de impulsar la creatividad en el trabajo:

- Desafía a tus colaboradores, asignar a la persona correcta al proyecto correcto.
- Libertad, las organizaciones deben definir las metas de los trabajadores, pero los empleados deben tener la autoridad de decidir cómo alcanzar esas metas.
- Recursos, muy poco tiempo o muy pocos recursos económicos pueden disminuir la creatividad en el trabajo.
- Características del trabajo en equipo, tener un grupo homogéneo facilita encontrar soluciones a los problemas de manera más rápida.
- Motivación de parte del supervisor a sus colaboradores, es algo esencial para aumentar la creatividad en el trabajo.
- Apoyo organizacional, el promover el intercambio de información y la colaboración entre empleados, tiene mayor probabilidad de aumentar la creatividad en sus empleados.



Figura 41 Pensamiento



Figura 42 habilidades y actitudes



Semana 15

4.7. Toma de decisiones en equipo

Una de los momentos más cruciales en la organización es la toma de decisiones en equipo para mejorar o resolver problemas.

Para que la toma de decisiones en equipo funcione bien, han de darse dos condiciones:

- Que los miembros del equipo tengan un objetivo común.
- Ninguno de los miembros del equipo pueda conseguir el objetivo sin la colaboración de los demás.

Para el reconocimiento de los logros alcanzados debe darse a todos los integrantes del equipo, considerando que las decisiones de los integrantes son procedimientos y un fin. A continuación, se presentan cuatro técnicas para la toma de decisiones:

- La votación por puntos, aquí los integrantes aportan las ideas para la votación.
- La técnica nominal de equipo de trabajo, donde todos presentan un problema y los integrantes presentan las ideas para solucionarlo durante un periodo determinado.
- La técnica de Delphi, son las opiniones expuestas por los integrantes del equipo mediante la ronda de preguntas, también aquí se define el objetivo.
- Los arboles de decisiones, es un diagrama de flujo que permite la presentación de soluciones y decisiones.



Las ventajas de las técnicas se basan en:

- Hacia una cultura de colaboración.
- Recibir diferentes perspectivas.
- Incremento de la participación.
- El riesgo del fracaso es para todo el equipo.
- Fortalecimiento de la fuerza de una organización.

Las desventajas de las técnicas de decisiones son:

- La confianza puede verse afectada porque la tardanza en la toma de decisiones.
- Las personas muchas veces no aportan a la toma de decisiones.
- No se consideran las opiniones de las personas.
- Muchas veces nadie asume la responsabilidad de las decisiones.
- El equipo pierde el enfoque planteado.
- Existen personas más influyentes que otros.
- Muchos integrantes no se encaminan en el trabajo en equipo.

Figura 43 Modelo toma de decisiones

Modelo para la Toma de Decisiones 4-D

Para ayudar a la alineación de equipos, enfoque y priorización



4.7.1. Toma de decisiones en equipo o individuales

La toma de decisiones se centra en la persona que se desenvuelve y maximiza el resultado. Para poder realizar este proceso de tomar decisiones, puede llevarse a cabo mediante una sola persona o la cooperación del grupo, existen dos formas distintas de tomar decisiones:

- La intuitiva que se basa en la percepción y la experiencia que se acumula en el subconsciente.
- La racional se basa en la lógica y en el uso de la razón para evaluar consecuencias al escoger algunas decisiones.

Los pasos que se debe seguir para la toma de decisiones son:

- Identificar el problema.
- Identificar los criterios de decisión.
- Asignar pesos a los criterios.
- Desarrollar las alternativas.
- Analizar esas alternativas.
- Evaluar la eficacia de esa decisión.

Figura 44 Tipo de trabajo

¿Por qué trabajar en Equipo?

Desde la óptica individual

- Seguridad
- Autoestima
- Beneficios mutuos
- Sociabilidad



Desde la óptica colectiva

Se completan habilidades

Compromiso y desarrollo

Mayor comunicación

Se incrementa la eficacia en toma de decisiones

Se da mayor flexibilidad

Aprendizaje de la organización

Fomenta creatividad

4.7.2. Qué factores determinan las buenas decisiones en equipo

La toma de decisiones es un proceso que implica un análisis previo para la definición de un proyecto, claro se debe considerar los objetivos, los programas, los planes y acciones para la evaluación de los resultados. Los factores que intervienen son los internos y externos:

Factores internos, son aquellas actitudes y aptitudes de los grupos de interés de los empleados de la empresa, donde se consideran las habilidades, la motivación, entre otros. A continuación, se presentan algunos parámetros:

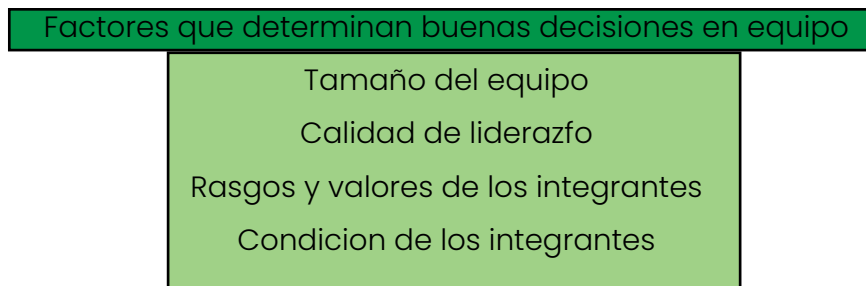
- Las capacidades de los empleados muchas veces no se ajustan a los requerimientos que adquieren en la práctica.
- Las preferencias se centran en una profesión para solución de problemas puede generar efectos negativos en la empresa.
- Las capacidades son confundidas con habilidades, pero que con el tiempo no solucionan los problemas.
- Las acciones hacen de cómo se identifican las personas.



Los factores externos hacen referencia al entorno familiar, medios de comunicación, cultural, social y económico:

- Las personas externas suelen tener mayor influencia en las decisiones laborales, porque es el núcleo donde convive y las acciones afectan significativamente en los empresarial y laboral.
- Las decisiones están enmarcadas en acciones sociales, económicas; es decir, el poder económico puede hacer que la persona cambie de organización, elija nuevas alternativas para la mejora de la situación social.
- Los medios de comunicación al que está expuesto la persona pueden afectar en la toma de decisiones.
- Las necesidades sociales, políticas, económicas han hecho que muchas personas se orienten a la carrera pública que la privada.

Figura 45 Buenas decisiones en equipo



4.8. Habilidades de liderazgo para las reuniones

Es importante comprender que un líder es aquella persona que es capaz de inspirar, motivar, dirigir y coordinar a su equipo de trabajo para que este funcione como un reloj suizo, siempre con la perfección y puntualidad que se necesita al momento de desarrollar un proyecto que puede ser el inicio o la base de una organización.



A continuación, veremos las 10 habilidades imprescindibles que debe tener un buen líder, dentro de estas podremos encontrar como la empatía, el valor o la resiliencia, el compromiso. Estas habilidades permiten a la persona líder tomar decisiones dentro de un marco de responsabilidad, planificar de mejor manera las actividades para cada grupo o integrante del mismo, así como asignar de manera más eficiente los recursos, y gestionar a las personas desde una perspectiva de entusiasmo, motivación y el compromiso hacia el desarrollo del proyecto propuesto.

Estas capacidades son:

1. Saber delegar.
2. Capacidad de coordinación y colaboración.
3. Planificación estratégica: intuición, creatividad y visión.
4. Habilidad comunicativa.
5. Empatía.
6. Motivación e inspiración.
7. Valor: toma de decisiones difíciles.
8. Compromiso.
9. Resolución de problemas.
10. Resiliencia: capacidad de las personas a sobreponerse a situaciones adversas y recuperarse de la mejor manera y de forma rápida.

La función del líder es garantizar que estas reuniones se planifiquen y gestionen de manera efectiva, sean en términos de resultados y contribuyan a mantener la calidad de las comunicaciones a nivel superior.



Figura 46 Habilidades directas

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Resolución de conflictos
- Manejo de agenda
- Reuniones eficaces
- Organización de equipo de trabajo
- Motivación de equipo
- Creatividad para directivos

4.8.1. Planeación de reuniones

Para la planeación de reuniones de trabajo, es importante e indispensable fijar un orden del día de tal manera que todos los asistentes a la reunión tengan pleno conocimiento del mismo, y así puedan prepararse para la presentación de la información que les corresponda.

Hoy en día en las organizaciones los líderes pasan en reuniones un total del 60% de su tiempo y el presupuesto dedicado a estas reuniones representan entre el 7% y el 15% del presupuesto total de personal. Es importante que estas reuniones sean realizadas y aprovechadas de la mejor manera para que se conviertan en una inversión que ayude al crecimiento de la empresa y no en un gasto mal optimizado.

A continuación, mencionamos una serie de errores que se comente y las reuniones tienden a ser un robo de tiempo en la empresa:

- No tener preparado los temas a tratar ni revisada la documentación a ser utilizada en la misma.
- No respetar el tiempo de inicio de la reunión.



- No poner tiempos límites a la reunión.
- Adquirir compromisos que solapen el tiempo muerto de las reuniones.
- No tener claro el lugar donde se desarrollará la reunión.
- No tener un listado de las personas que asistirán.
- Tratar temas que no tienen nada que ver con el tema principal de la reunión.
- No conocer las agendas de los integrantes, de tal manera que impidan la asistencia de personas importantes.



Para evitar estos errores, es importante una correcta planificación, optimizar los resultados, así como cumplir los objetivos de tal manera de conseguir una serie de beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores:

- Crear una estrategia de comunicación tomando en cuenta las diferentes características de los participantes.
- Brindar una correcta identificación de posturas ante los temas a tratar, así como la negociación.
- Consolidar el compromiso de los asistentes hacia la tarea, demostrándoles los beneficios.



- Ayudar a establecer criterios evaluativos de las acciones derivadas de la reunión.

Figura 47 Planificar la reunión



Claves para planificar la reunión.



Define y plantea objetivos

- Plantea objetivos claros y comunes a los intereses de los participantes, valora la situación actual, las posibles acciones a emprender, los pasos dados, las experiencias previas y el plan de seguimiento de acuerdos.



Convoca solo a los afectados

- Convoca a los asistentes imprescindibles, asegúrate de que a las personas que convocas les afecta el tema a tratar y no convoques reuniones multitudinarias.



Planifica los tiempos

- Planifica el orden del día y establece una estrategia de comunicación, valora posiciones negociadoras y define un método de toma de decisiones.
- Asocia unos tiempos y ritmos concretos a cada tema.



Organiza los recursos disponibles

- Cerciórate de que los asistentes pueden acudir por día y hora a la reunión.
- Confirma la disponibilidad de la sala y los medios necesarios para desarrollar la reunión.



4.8.2. Conducción de reuniones

Las reuniones son importantes para resolver problemas que pueden ayudar en el mejor desarrollo de la empresa, así como el de tomar decisiones que ayuden a mejorar la calidad o la presentación de un bien o un servicio hacia los clientes sean estos internos o externos.

Toda reunión tiene un antes, un durante, final y después de la reunión. A continuación, unas pautas para que la conducción de una reunión sea efectiva:

Antes de la reunión:

- Prepara la reunión con tiempo suficiente.
- Seleccionar adecuadamente a las personas que intervendrán en la reunión.
- Crear un documento que ayude a conocer a los integrantes el motivo de la misma.
- Comunicar con el tiempo suficiente la reunión a cada uno de los participantes.
- Enviar el documento de planificación de la reunión a todos los participantes.

Durante la reunión:

- Comenzar a tiempo, se debe tratar de empezar y terminar en los tiempos fijados para la reunión.
- Dedicar los primeros minutos de la reunión a aclarar los puntos fundamentales, indicando la importancia de los temas que se van a tratar, así como el motivo principal de la reunión.
- Es importante seguir el plan previsto en el plan de trabajo.
- Tratar en medio de la reunión los temas más importantes, con la finalidad de darles la importancia necesaria a cada uno.
- El coordinador o moderador de la reunión debe centrarse en dirigir el proceso de los diferentes debates que se presenten en los temas tratados.



- No permitir que algunos integrantes acaparen o se impongan en la reunión.

-

Al final de la reunión

- Dejar un tiempo al final para la exposición de dudas de los integrantes.
- Sintetizar las conclusiones primordiales.
- Resumir las aportaciones positivas, opiniones, sugerencias y acuerdos adoptados.
- Agradecer a los participantes es muy relevante.

Después de la reunión:

- Realizar un sumario de la reunión, el mismo que se enviará a todos los integrantes de la reunión en los días posteriores a la reunión, en este resumen se debe indicar si se logró o no cumplir los objetivos previamente marcados, así como las tareas y el tiempo para realizar las mismas.
- Si es necesario se convocará a los asistentes a la siguiente reunión.

Figura 48 Sistémica de las reuniones



4.8.3. Cómo manejar a integrantes problemáticos

Todos conocemos que la actitud es indispensable en toda empresa y si esta es buena, esto ayuda a que las cosas fluyan de mejor manera para la organización y el trabajo sea este individual o en equipo. Si por el contrario tenemos gente negativa, problemática, apática o irresponsable esto dificulta el desenvolvimiento de las actividades y más aún si estas son en grupo.

Lo primero que se nos pasa por nuestra cabeza cuando tenemos un colaborador negativo o conflictivo es llamarle la atención, si no obtenemos resultados el siguiente paso es el despedirlo, pero no debemos llegar a esta etapa, para ello podemos indicar varias cosas que se pueden hacer cuando tenemos un colaborador con esta actitud negativa:

- Enfocarse en los conflictos que están poniendo en peligro los resultados del proyecto, el detectar estos problemas puede llevar tiempo y es importante acortarlo para lograr la mejor eficacia posible.
- No perder tiempo, si se los identificó a la raíz de los problemas, es mejor enfrentarlos en el menor tiempo posible para evitar que dañen el clima laboral.
- Escuchar, es importante enfocarse en lo que le sucede al colaborador conflictivo, así como, saber cómo se siente y cuál es su perspectiva sobre sus compañeros y la empresa.
- Tratar de entender las causas, es primordial entender que el personal tiene dificultades para relacionarse y para aceptar órdenes de parte de otras personas, o simplemente está desmotivadas o molestas con la empresa.
- Ser claro al indicarles a los colaboradores conflictivos que lo son, muy a menudo las personas no aceptan sus problemas para con los demás.
- Planear opciones de mejora siempre y cuando el empleado reconoce sus errores, plantear su punto de vista y mejorar su actitud con



la finalidad que siga siendo parte del equipo.

- Plantear plazos claros para mejorar su situación en la empresa, estos tiempos deben ser cortos y se les debe dar seguimiento.
- Ofrecer capacitación, si conocemos que uno de los colaboradores del equipo tiene problemas de empatía o no sabe trabajar en equipo, se debe buscar opciones de talleres para mejorar su posición en la empresa y que sienta el respaldo de su líder y de la empresa.
- Cambiar al empleado de puesto, puede ser una opción y de esta manera podemos descubrir nuevas habilidades y aprovechar de su experiencias y conocimientos.
- Aplicar castigos, si el colaborador no manifiesta cambios es importante pensar en una sanción que transmita al resto del equipo que en la empresa u organización existen reglas que deben cumplirse.

Figura 49 Manejo de integrantes problemáticos



Tarea: Realicé una investigación sobre el liderazgo para las reuniones pude utilizar organizadores gráficos de su elección



Ayudas posteriores al estudio

Realice la auto evolución de la unidad 4 registrada en la plataforma

Figura 50 Diálogo didáctico



GRUPO	EQUIPO
Los objetivos vienen desde la organización	Los objetivos son propiedad del equipo
Reparto de las tareas	Reparto de tareas flexible e intercambiable
Se mide los resultados de la organización	Se mide los resultados del trabajo colectivo
Prima el cumplimiento de normas	Ambiente de confianza
Identificación con la organización	Identificación con el equipo
Los Valores son los de la organización	Valores compartidos, propios del equipo
Hay un líder formal	El liderazgo es un rol de la estructura
La información la administra el líder	La información está a disposición del grupo



Figura 51 Trabajo en equipo

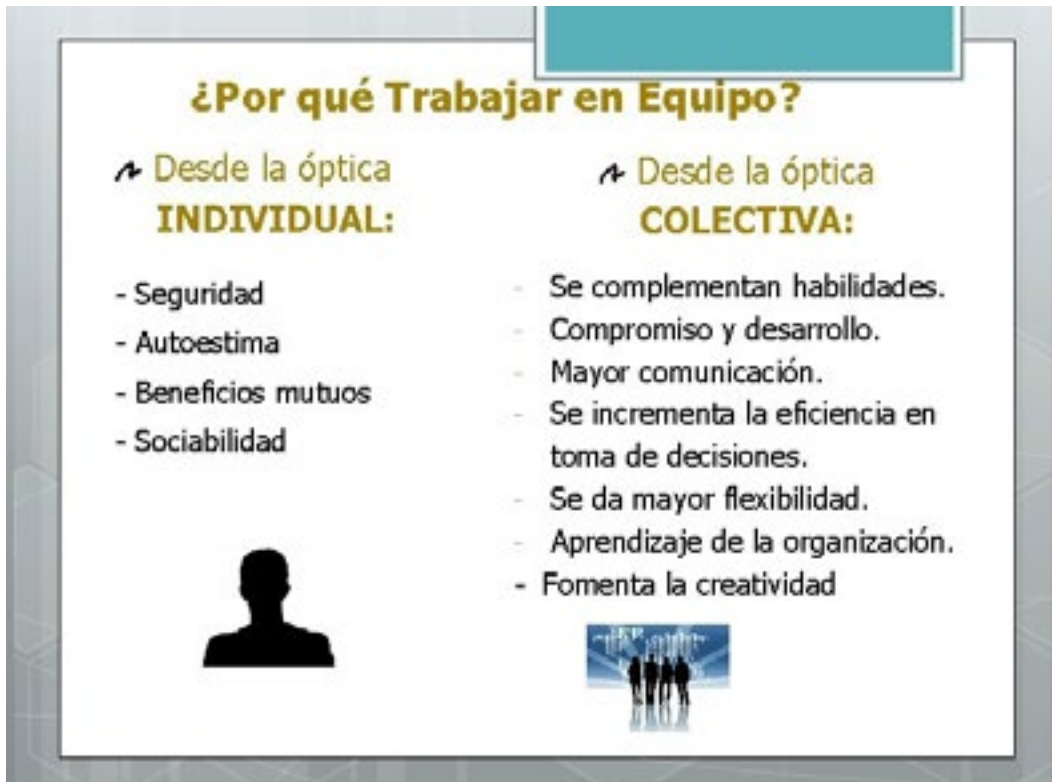


Figura 52 Importancia del trabajo en equipo



Figura 53 Visión estratégica de las reuniones



Figura 54 Claves para la planificación de una reunión



Actividades de aprendizaje

Tarea:

Tarea: Realicé una investigación sobre las relaciones didácticas, seguidores y delegación puede utilizar organizadores gráficos de su elección

Tarea: Aplicación en el trabajo En modo de síntesis explique cómo aplicaría las prácticas administrativas que respaldan la creatividad, en su empresa u organización.

Tarea: Realicé una investigación sobre los equipos de trabajo, y cómo influye en el desarrollo de la organización puede utilizar organizadores gráficos de su elección

Tarea: Realicé una investigación sobre la toma de decisiones en equipos de trabajo puede utilizar organizadores gráficos de su elección

Tarea: Realicé una investigación sobre el liderazgo para las reuniones puede utilizar organizadores gráficos de su elección



Referencias Bibliográficas

Descripción de Bibliografía	Tipo (básica o complementaria)
fontana, C. (2020). Lidermials: las claves para liderar a las nuevas generaciones.. Pluma Digital Ediciones. https://elibro.net/es/lc/isthcpp/titulos/188323	Bibliografía básica
Reverté, E. (Il.) & Merino Gómez, B. (Trad.). (2018). Inteligencia emocional.. Editorial Reverté. https://elibro.net/es/lc/isthcpp/titulos/105550	Bibliografía básica
Cañeque, M. (2017). El nuevo liderazgo. Ediciones Granica. https://elibro.net/es/lc/isthcpp/titulos/114186	Bibliografía básica
Ruiz Speare, O. (2017). Liderazgo.. Editorial Alfil, S. A. de C. V. https://elibro.net/es/lc/isthcpp/titulos/117658	Bibliografía básica
Ruiz Speare, O. (2017). Liderazgo. Editorial Alfil, S. A. de C. V. https://elibro.net/es/lc/isthcpp/titulos/117658	Bibliografía complementaria
Bofill de Quadras, P. (2014). Claves para el liderazgo. Biblioteca Nueva. https://elibro.net/es/lc/isthcpp/titulos/105537	Bibliografía complementaria
Recas, L. M. & García Callejón, B. (2017). Coaching y liderazgo personal. Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. https://elibro.net/es/lc/isthcpp/titulos/49436	Bibliografía complementaria
Solanellas, P. (2014). Recetas de liderazgo. Editorial UOC. https://elibro.net/es/lc/isthcpp/titulos/57686	Bibliografía complementaria



Imágenes:

- **Fotos:**

<https://pixabay.com/es/>

- **Gráficos:**

<https://www.freepik.com/home>

<https://all-free-download.com/free-vectors/>





FORMATO DE REVISIÓN DE GUÍAS GENERAL DE ESTUDIOS POR PARES ACADÉMICOS
(MODALIDAD A DISTANCIA)

IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS	
TÍTULO DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: LIDERAZGO	
FECHA DE ENTREGA DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: 31/8/2023	FECHA DE ENTREGA DE LA REVISIÓN REALIZADA: 17/10/2023
2. DATOS DEL PAR ACADÉMICO (Los siguientes datos deben ser suministrados por el para académico y son de carácter obligatorio)	
NOMBRE Y APELLIDOS: Leslie Hanny Mancheno Jara	DIRECCIÓN: Av. Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de agosto
CORREO ELECTRÓNICO: hmancheno@tecnologicopichincha.edu.ec	TELÉFONOS: 0983345718
CARGO: Docente tiempo completo Coordinadora de carrera	CIUDAD: Quito
INSTITUCIÓN: Instituto Universitario Pichincha	PAÍS: Ecuador
ÁREAS DE INTERÉS: Administración	
ÚLTIMO TÍTULO ACADÉMICO OBTENIDO: Cuarto Nivel: Maestría en Recursos Financieros y Humanos del sector Educativo	Nº DE IDENTIFICACIÓN/ PASAPORTE: 1711844488

I. INSTRUCCIONES

1. Por favor responda **todas** las preguntas de este formulario.
2. Diligencie el formulario en computador.
3. **No modifique o altere las preguntas u opciones de este formulario.** La estructura de esta evaluación está planificada y responde a las políticas de publicación de las Guías General de Estudios de la MED.
4. Una vez finalice su diligenciamiento, debe devolverlo firmado vía e-mail a la persona que lo contactó.



5. Sea claro y preciso en sus respuestas.
6. Las respuestas del aparte de la fundamentación científica deben ser detalladas.
7. En caso de no poder cumplir con el plazo establecido, por favor informar oportunamente al equipo editorial de la MED.
8. En caso de detectar plagio, citación indebida o cualquier mala práctica, por favor comunicarlo al equipo editorial.

II. La guía de aprendizaje contiene:

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Márgenes	OK	
Numeración de páginas	OK	
Jerarquización de títulos	OK	
Tipo de letra	OK	
No existencia de encabezados o pies de páginas	OK	
Viñetas estandarizadas	OK	
Referencias de cuadros / Gráficos	OK	
Portada en acuerdo a Manual de estilo	OK	
Índice	OK	
Estructura de la guía		
4 unidades	OK	
Resultados de aprendizaje	OK	
Autoevaluación por cada unidad	OK	
Recursos de la guía	OK	
Redacción	OK	
Ortografía	OK	
Referencia Bibliográfica Norma APA séptima edición	OK	
Informe anti-plagio	OK	



III. Fundamentación científica

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿Los objetivos del texto están claramente enunciados y sustentados?	OK	
¿Utiliza una metodología adecuada para el desarrollo de los objetivos?	OK	
¿La presentación y argumentación de las ideas es coherente?	OK	
¿El manejo de conceptos, teorías y datos es preciso?	OK	
¿Existe relación entre el título, el problema, los objetivos, el marco teórico o metodológico y las conclusiones?	OK	
¿El tema es pertinente y brinda aportes a su área de conocimiento?	OK	

IV. Presentación de la información

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿El autor utiliza un lenguaje claro y conciso?	OK	
¿Hay coherencia en la presentación y desarrollo de las ideas?	OK	
¿Las partes del trabajo se articulan entre sí y responden a los objetivos planteados?	OK	
¿Utiliza fuentes bibliográficas actualizadas (últimos tres años)?	OK	
¿Es adecuado el manejo del idioma por parte del autor (ortografía, redacción, sintaxis, puntuación)?	OK	

Matriz - Quito

Dir.: Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de Agosto

(02) 2 238 291

www.tecnologicopichincha.edu.ec



¿El texto se puede considerar original?	OK
---	----

V. Recomendaciones

- Publicar sin modificaciones:
- Publicar con modificaciones:
- No publicar:

V. Comentarios adicionales

El trabajo es coherente y reúne los requisitos para su publicación:

FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre: MSc. Leslie Hanny Mancheno Jara

ID: 1711844488



Guía Liderazgo enviada por Msc Carrera

10%
Textos
sospechosos



10% Similitudes

< 1% similitudes entre
comillas
< 1% entre las fuentes
mencionadas

0% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Guía Liderazgo enviada por Msc Carrera.docx
ID del documento: 775f0a77636fbe3949cca855a7cf571781702b95
Tamaño del documento original: 8,43 MB

Depositante: PABLO FABIAN CARRERA TOAPANTA
Fecha de depósito: 8/3/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 8/3/2024

Número de palabras: 23.803
Número de caracteres: 153.094

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	ru.dgb.unam.mx 19 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (413 palabras)
2	1library.co CONSEJOS SOBRE LIDERAZGO Y EMPRENDEDURISMO. 1. Dale priorida... 8 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (420 palabras)
3	www.mediasi.es 8 Cualidades de un buen mediador Mediasi 4 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (378 palabras)
4	virtual.urbe.edu 20 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (344 palabras)
5	idoc.pub Paradigmas De Las Teorias Del Liderazgo [k6nqpzj50q4w] 4 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (293 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	habilidadesgerencialesicorte.blogspot.com Habilidades Gerenciales y liderazgo:... El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (40 palabras)
2	virtual.urbe.edu	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (40 palabras)
3	www.redalyc.org	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (38 palabras)
4	Documento de otro usuario #3b690f El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (40 palabras)
5	www.iseazy.com Cómo dirigir reuniones efectivas: pautas para lograrlo con éxito... El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (36 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	https://www.youtube.com/watch?v=2NRS68O1WSo
2	https://asana.com/es/resources/leadership-styles
3	https://www.youtube.com/watch?v=bJkElg-CRZI
4	https://elibro.net/es/lc/isthcpp/
5	https://elibro.net/es/

TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



Buenos Aires OEI-16 y Av. 10 de Agosto



09123 456 789



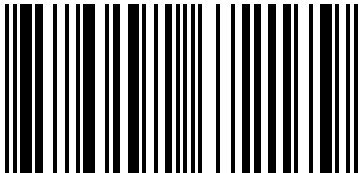
(02) 2 238 291



www.tecnologicopichincha.edu.ec



ISBN: 978-9942-672-17-9



9789942672179

