

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
GOBERNACIÓN DE BOYACÁ
OFICINA DE LA GESTORA SOCIAL
SECRETARÍA DE PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA**

**DIPLOMADO EN LIDERAZGO:
GESTIÓN DE MAPAS DE CONOCIMIENTO REGIONAL**

**MÓDULO CURSO ACADÉMICO:
LIDERAZGO**



JOSÉ ORLANDO MANOSALVA RODRÍGUEZ
Tunja, Boyacá

PRESENTACIÓN

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD- comprometida con su Misión: *“Contribuir a la educación para todos, mediante la investigación, la acción pedagógica, la práctica social y las innovaciones metodológicas y didácticas en la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación –TICs-, para acompañar el aprendizaje autónomo y el desarrollo humano sostenible de las comunidades locales y globales, con calidad, eficiencia y equidad social”*, ha sido y es una opción importante de formación, para las diversas poblaciones y una oportunidad real de educación, orientada por la pedagogía propia de la metodología abierta y a distancia. En tal sentido, su propósito avanza de manera firme en mantener y superar los niveles de calidad de los procesos de aprendizaje articulándose, significativamente, con la evolución de los escenarios sociales, culturales, económicos y políticos del contexto colombiano.

El énfasis de cada programa lo imprimen las poblaciones o comunidades, por sus particularidades y necesidades de formación y desarrollo de competencias, para lo cual la UNAD y la Gobernación de Boyacá ofrecen mediante este diplomado procesos de formación en Liderazgo y Gestión de Mapas de Conocimiento Regional, evento que contribuye a suplir la necesidad de formación de mil mujeres líderes sociales y comunitarias, que posibiliten e implementen sus mejores desempeños para el beneficio de sus comunidades.

Este Diplomado constituye un reto y un indeclinable compromiso y garantía de estímulo hacia un mayor acceso a la educación de las poblaciones que requieren educación en los diferentes ciclos, niveles y modalidades, para ejercer el derecho a la participación en la vida social plena y contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las regiones.

UNIDADES DIDÁCTICAS:

UNIDADES	CAPÍTULOS	TEMAS
UNIDAD 1 MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO DEL LIDERAZGO	CAPÍTULO 1 CONCEPTOS	Lección 1 ¿Qué es LIDERAZGO?
		Lección 2 ¿Hay liderazgo sin ética?
	CAPÍTULO 2 IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO	Lección 1 Características
		Lección 2 Diferencias entre un jefe y líder
UNIDAD 2 CLASIFICACIÓN Y TIPOLOGÍA	CAPÍTULO 1 TENDENCIAS DEL LIDERAZGO	Edad del liderazgo de conquista:
		Edad del liderazgo comercial:
		Edad del liderazgo de organización
		Edad del liderazgo e innovación:
		Edad del liderazgo de la información
	Liderazgo en la "Nueva Edad":	
	CAPÍTULO 2 ESTILOS Y TIPOS DE LIDERAZGO	El líder autócrata
El líder participativo		
El líder liberal		
CAPÍTULO 3. EL GRID GERENCIAL O REJILLA ADMINISTRATIVA:		Otras clasificaciones
UNIDAD 3 MODELO BÁSICO DE LIDERAZGO		
UNIDAD 4 HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO	CAPÍTULO 1. LA IMAGEN INTERNA	
	CAPÍTULO 2. ¿DELEGAR O EMPODERAR?	
	CAPÍTULO 3. MUJER Y LIDERAZGO	
BIBLIOGRAFÍA		

INTRODUCCIÓN:

Curso de formación, basado en diferentes teorías, destinado a que las participantes puedan orientar su acción como líderes con fundamentos, en el sentido que reconozcan donde se sitúa su acción, que va más allá de su realidad local, de la coyuntura, si no que involucra fenómenos globales, nacionales y locales.

Se incluyen además herramientas que permitan fortalecer capacidades de dirección y gestión de equipos de trabajo, eficiencia, eficacia y logro de objetivos.

Se trata de desarrollar un proceso de formación e intercambio de saberes y experiencias de líderes rurales o urbanos de modo que puedan ser generadores de propuestas para que las familias y comunidades sean protagonistas de su propio desarrollo, como constructores de una sociedad solidaria.



INTENCIONALIDADES FORMATIVAS:

PROPOSITOS:

Contribuir a la formación de mujeres líderes que comprenden: en que contexto desarrollan su liderazgo, con que habilidades sociales coherentes entre su ser, saber y hacer, construyen una sociedad solidaria.

- ° Favorecer el descubrimiento de las necesidades, cualidades, debilidades y valores personales, como base para el ejercicio del liderazgo en coherencia con su diario vivir.
- ° Comprender y conocer el contexto social económico y político donde se sitúa el rol del líder contemporáneo
- ° Facilitar la toma de conciencia de las participantes de ser sujetas de derecho y ciudadanas con una comprensión general del contexto político cívico regional y nacional y de las instancias de participación ciudadana que éste ofrece.

- ° Conocer y desarrollar habilidades personales para liderar e integrar equipos de trabajo en sus organizaciones y comunidades.
- ° Reforzar el sentido del liderazgo de las participantes como constructoras de una sociedad solidaria.

UNIDAD I MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DEL LIDERAZGO

CAPITULO 1. CONCEPTOS

¿Qué es LIDERAZGO?

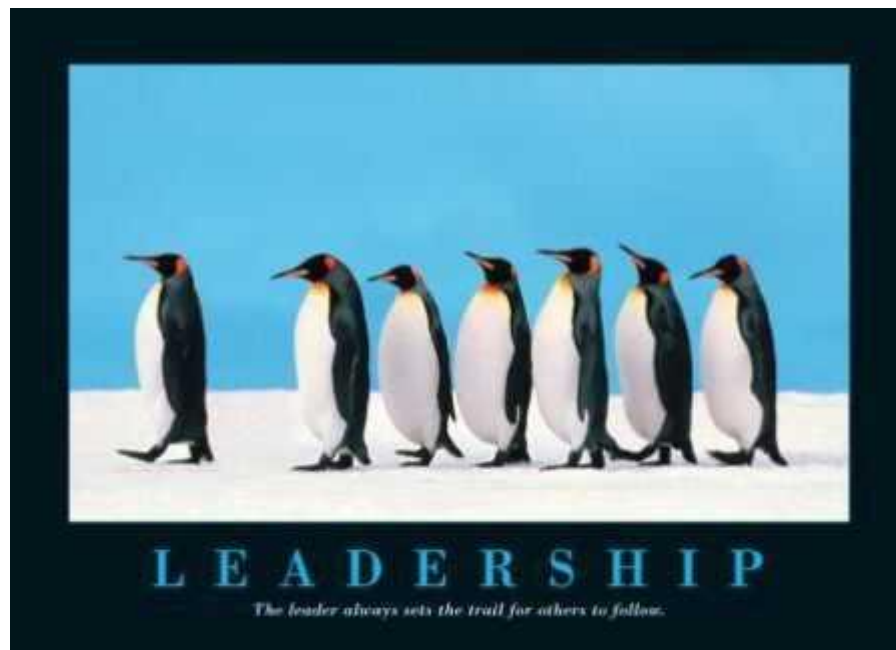
INTENSIONALIDAD: Hacer lluvia de ideas con los participantes para que definan liderazgo. Escribir las ideas, No se deben criticar ideas, se busca multiplicidad de ideas, las ideas deben ser sobre el tema, luego clasificarlas o simplificar sinónimos. Comparar las definiciones con las que se presentan más adelante en el módulo.

El liderazgo es un tema que ha despertado un gran interés desde siempre. El término sugiere la imagen de individuos poderosos y dinámicos: comandantes de ejércitos victoriosos, directores de imperios empresariales instalados en sus despachos de lujo, y hombres y mujeres que cambian la fortuna de las naciones. Las hazañas de líderes valientes y clarividentes son la esencia de las leyendas y de la mitología. Gran parte de nuestra historia es el relato de los líderes militares, políticos, religiosos y sociales, a quienes atribuimos el mérito o la culpa de los más significados acontecimientos históricos, aun cuando nuestra comprensión de las causas reales de los mismos y de la influencia del líder es limitada. Posiblemente, la fascinación general que ejerce el liderazgo sea consecuencia del carácter misterioso del proceso, y del hecho de que a todos nos afecta en la vida. ¿Por qué determinados líderes (como Gandhi, Mahoma o Mao Tse-Tung) inspiraron tanto ardor y devoción? ¿Cómo llegaron otros (como Julio César o Alejandro Magno) a crear sus grandes imperios? ¿Cómo es posible que algunas personas aparentemente sin cualidades sobresalientes (como Adolf Hitler o Claudio César) consiguieran encumbrarse al poder? ¿Por qué la gente lanzó tan repentinamente a determinados líderes (como Winston Churchill o Indira Gandhi) a pesar de su evidente poder y de sus éxitos?

Unas definiciones sencillas sobre liderazgo son establecidas como:

- “La conducta de un individuo...dirigiendo las actividades de un grupo hacia una meta compartida” (Hemphill & Coons, 1957, p.7)
- “El proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado hacia el logro de una meta” (Ruch & Behling, 1984, p.46)

- "El liderazgo se ejerce cuando las personas... movilizan... recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores." (Bums, 1978, pág. 18).
- "El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros." (Smirchch y Morgan, 1982. pág. 258).
- El "liderazgo es la capacidad de trascender una cultura... para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos." (Schein. 1992, pág. 2).
- "El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse." (Drath y Palus, 1994. pág. 4).
- El liderazgo es "la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización...". (House *et al.*, 1999, pág. 184).



Hoy día el liderazgo es un tema directamente relacionado a un mundo global y cada vez más competitivo, esto genera mayores compromisos en las personas que dirigen organizaciones y comunidades para que alcancen las metas planeadas, el líder no es una persona perfecta sino una persona que conjuga competencias para aprovechar sus fortalezas para contrarrestar sus limitaciones.

Cuando una persona quiere dirigir e influenciar a un grupo se requiere que esté convencido de la validez de la meta que se propone y de la propia capacidad para lograrlo, para esto la persona debe conocerse a sí misma y descubrir todas las potencialidades que hay dentro de ella para transformar un presente, tiene que salir de "viaje interior" a conocerse ella misma, así como cuando se quiere conocer y descubrir

nuevas cosas y lugares que la persona ni siquiera se las ha imaginado, ella tiene que salir de viaje a “conocer el mundo”.

El líder debe ser ético y tiene que saber cuestionarse a sí mismo para poder encontrar lo que ha de dar rectitud a la propia vida y, consecuentemente, poder dirigir e influenciar a los demás.

INTENSIONALIDAD: (Analizar y debatir con el grupo el artículo ¿hay liderazgo sin ética?)

¿HAY LIDERAZGO SIN ÉTICA?

Por: José Orlando Manosalva Rodríguez.

Hace 25 siglos Aristóteles formuló la ética como una ciencia de deberes y derechos, pero a través del paso del tiempo, los hábitos repetitivos de comportamiento benéficos para una sociedad, convirtieron a la ética en una ciencia de virtudes humanas tales como: la responsabilidad, constancia, honestidad, laboriosidad, orden etc., cualidades que pasaron a llamarse principios universales donde muchos las conocen y pocos, pero ¡muy pocos! las practican.

Un líder se distingue por ser la persona capaz de pasar de la teoría a la práctica. El primer paso para lograrlo es tener autoconciencia, consejo dado en el oráculo de Delfos muchos años atrás "*conócete a ti mismo* ", lo cual significa tener un profundo entendimiento de nuestras emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos, así tendremos el coraje necesario para luchar solos cuando lo exijan nuestros principios.

Hoy día el liderazgo se asocia mucho con el poder, pero se debe contar con autoridad moral para ejercer bien el poder pues éste es frágil, y más cuando los cambios organizacionales y la competencia a todo nivel son una realidad en cualquier tipo de institución, las cuales deben ser hechas por los hombres y para los hombres, las ideas no son buenas hasta que los demás las consideren como propias, las obras no son buenas si no se siguen cuando ya no son nuestras.

Solo dando o compartiendo podemos aspirar a recibir, no contentarnos con cumplir con nuestro deber sino dar un paso más, innovar y avanzar, hay que hacer las obras con amor, pero no enamorarse de las obras, quebrar paradigmas y ¿porqué no?, transformar nuestros conocidos onceavo y doceavo mandamientos populares de "no dar papaya" y "tomar toda la que nos den" en: "aprender a dar papaya y a no tomar toda la que nos den".

CAPÍTULO 2. IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO:

El liderazgo es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. En una organización se puede tener una planeación, control, y procedimientos adecuados y no sobrevivir a falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización y muchas organizaciones deficientes en planeación, técnicas de organización y control implementadas por un líder.

Características:

No se debe confundir autoridad con liderazgo, ya que el segundo se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre las decisiones de otro grupo de personas, que para el caso son los mismos empleados. En este sentido fue Henry Fayol quien más estudios realizó sobre el liderazgo, hasta el punto de establecer una serie de rasgos característicos e inherentes a él como es el caso del impulso, deseo de dirigir, honestidad e integridad, inteligencia y conocimiento relacionado. Son múltiples en cada una de las dimensiones de competencia como ser humano, tanto en su ser, saber y hacer, se entiende al líder por las siguientes características:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen al igual que los valores humanos.
- Conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada.
- Preocupado, trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar.
- Tiene visión, objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección.
- Abierto al cambio.
- Proactivo: La proactividad consiste en el desarrollo auto consciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Se trata de tomar un sueño y realizar todas las acciones que sean necesarias para que se pueda cumplir.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc...), Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER

<u>JEFE</u>	<u>LÍDER</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la autoridad. • Considera la autoridad un privilegio de mando. • Inspira miedo. • Sabe cómo se hacen las cosas. • Le dice a uno: ¡Vaya! • Maneja a las personas como fichas. • Llega a tiempo. • Asigna las tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la buena voluntad. • Considera la autoridad un privilegio de servicio. • Inspira confianza. • Enseña como hacer las cosas. • Le dice a uno: ¡Vayamos! • No trata a las personas como cosas. • Llega antes. • Da el ejemplo.

UNIDAD 2 CLASIFICACIÓN Y TIPOLOGÍA

CAPÍTULO 1. TENDENCIAS DEL LIDERAZGO:

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta), ellas son:

- 1.- Edad del liderazgo de conquista: Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos. El liderazgo se asociaba al poder de la tierra y los títulos.
- 2.- Edad del liderazgo comercial: A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida y satisfacer necesidades mediante el comercio.
- 3.- Edad del liderazgo de organización: Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse y tener una identidad.
- 4.- Edad del liderazgo e innovación: A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.



- 5.- Edad del liderazgo de la información: Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en

ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa. Poseer información no es suficiente si no se utiliza efectivamente.

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad": Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante finales del siglo XX. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen personas, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

CAPÍTULO 2. ESTILOS Y TIPOS DE LIDERAZGO:

Existen múltiples estilos y tipos de liderazgo dependiendo la persona que los implemente y de las situaciones en donde se reflejen. Las ciencias sociales han intentado descubrir cuáles son las características, habilidades, comportamientos, fuentes de poder y aspectos situacionales que determinan la capacidad de un líder de influir sobre sus seguidores y conseguir sus objetivos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- **EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de

sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

-EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:
Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

A continuación presentamos otra de las clasificaciones más conocidas y manejadas para los estilos de liderazgo:

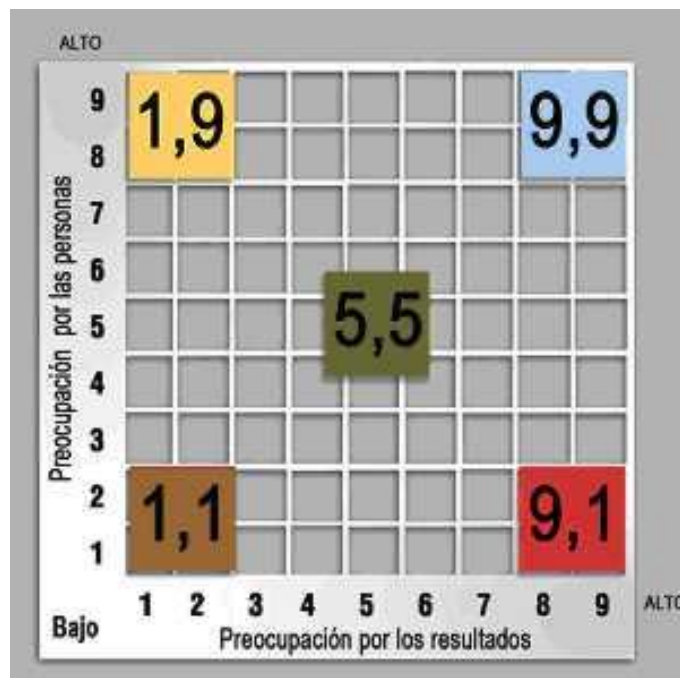
Estilo	Modus operandi del líder	El estilo en una frase	Competencias de la inteligencia emocional que subyacen	Cuándo funciona mejor	Impacto general en el clima laboral
Coercitivo	Demanda acatamiento inmediato	"Haz lo que te digo"	Conducción para obtener logros, iniciativa y auto-control.	En una crisis, para emprender un reestructuración o con empleados problemáticos	Negativo
Orientativo	Moviliza a la gente hacia una visión	"Ven conmigo"	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio.	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando es necesaria una orientación clara.	Más bien positivo.
Afiliativo	Crea armonía y construye lazos emocionales	"La persona está primero"	Empatía, generación de relaciones, comunicación.	Para reparar fisuras en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes	Positivo
Participativo	Forja consenso a través de la participación	"¿Qué piensas?"	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación.	Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos	Positivo
Imitativo	Establece estándares elevados de Rendimiento	"Haz como yo hago ahora"	Rectitud, guía para obtener logros, iniciativa.	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado.	Negativo
Capacitador	Desarrolla a la gente para el futuro.	"Prueba esto"	Desarrollo de los otros, empatía, autoconciencia.	Para ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo.	Positivo.

Muchos estudios han demostrado que cuantos más estilos practica el líder, mejor. Los líderes que han dominado cuatro o más estilos, sobre todo los estilos orientativo, participativo, afiliativo y capacitador, tienen el mejor clima y el mejor desempeño medido por los resultados de negocio.

CAPÍTULO 3. EL GRID GERENCIAL O REJILLA ADMINISTRATIVA:

INTENSIONALIDAD: (presentar el grafico a continuación y analizar cada estilo preguntado al grupo ejemplos prácticos)

Desarrollado por los Doctores Robert R. Blake y Jane S. Mouton, El Grid gerencial o rejilla administrativa, es un marco muy simple que elegantemente define siete estilos básicos que caracterizan el comportamiento del lugar de trabajo y los resultados de las relaciones. Los siete estilos de Grid, se basan en cómo dos preocupaciones fundamentales (la preocupación por la gente y la preocupación por los resultados) se manifiesta en distintos niveles, cuando las personas interactúan.



9,1 Controlador (Manda y Domina)



Espero resultados y tomo el control a través de establecer claramente un curso de acción. Implemento reglas que sustentan altos resultados y no permito desviaciones.

1,9 Acomodaticio (Cede y Cumple)



Respaldo resultados que establecen y refuerzan la armonía. Genero entusiasmo a través de enfocar a los aspectos positivos y gratos del trabajo

5,5 Status Quo (Balanceo y Componenda)



Apruebo resultados que son populares pero me cuido de tomar riesgos innecesarios. Pongo a prueba mis opiniones con otros involucrados para asegurarme la aceptación sobre la marcha.

1,1 Indiferente (Evade y Elude)



Me alejo de tomar responsabilidad activa por los resultados para evitar enredarme en problemas. Si me veo forzado, asumo una posición pasiva o de respaldo.

PAT Paternalista (Receta y Guía)



Ejercicio un liderazgo que define las iniciativas para mí y para los demás. Elogio y muestro mi aprecio a quienes me respaldan, y desaliento que me cuestione mi manera de pensar.

OPP Oportunista (Explota y Manipula)



Persuado a otros respaldar los resultados que me benefician. Si ellos también se benefician mejor, por que me respaldarían. Confío en cualquier enfoque que sea necesario para asegurarme la ventaja.

9,9 Sólido (Contribuye y Compromete)



Inicio la acción de equipo de una manera que invita al involucramiento y compromiso. Exploro todos los hechos y puntos de vista diferentes para alcanzar y compartir la comprensión de la mejor solución.

La teoría de Grid se traduce en la práctica diaria de los estilos de liderazgo que las personas experimentan día a día cuando trabajan conjuntamente. Estas habilidades representan los comportamientos típicos y vitales para cada estilo que hacen relaciones eficaces o ineficaces. Algunos comportamientos refuerzan y motivan a los equipos mientras que otros obstruyen su progreso.

1. Crítica: Aprender de la experiencia anticipando cómo la conducta y las acciones afectan a los resultados.
2. Iniciativa: Tomar acción para ejercer el esfuerzo, empuje y respaldo a actividades específicas.
3. Indagación: preguntar, buscar información y probar si ha sido comprendida.
4. Defensa de convicciones: Expresar actitudes opiniones ideas y convicciones propias.
5. Toma de decisiones: Evaluar recursos, criterios y consecuencias para tomar una decisión.
6. Resolución de controversias: Confrontar y lograr acuerdos con otros para su resolución.
7. Capacidad de recuperación anímica: Reaccionar a problemas, frustraciones y errores, y comprender cómo esos factores influyen en la capacidad de seguir adelante.

La teoría de Grid hace los comportamientos y los objetivos tangibles como cualquier otra mercancía corporativa. Estudiando cada uno de los siete estilos de liderazgo y la relación de los resultados de los comportamientos, los equipos pueden examinar en términos objetivos, como estos comportamientos pueden ayudarlos o dañarlos.



Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los

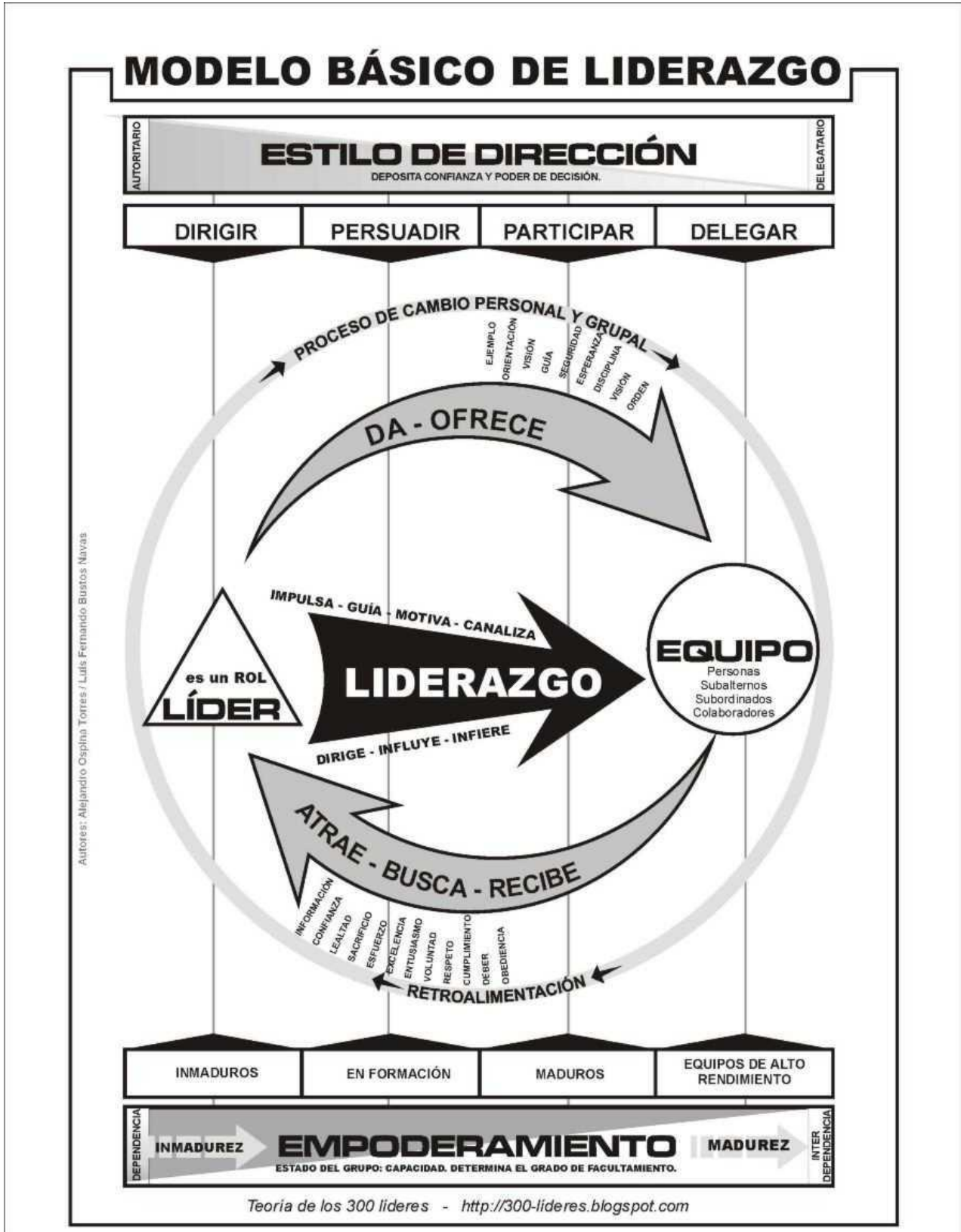
trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que la persona tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

UNIDAD 3 MODELO BÁSICO DE LIDERAZGO

INTENSIONALIDAD: (presentar el modelo a continuación y explicar al grupo con ejemplos prácticos)

Este modelo básico de liderazgo se fundamenta en 4 conceptos:

1. El liderazgo no es una característica de un individuo, es una competencia organizacional y solo se da en las relaciones interpersonales. Los roles son el de líder y el equipo.
2. Esta relación se fundamenta en una dinámica cíclica de feedback. Es un proceso de retroalimentación constante. Esta dinámica se acciona en base a lo que se da y lo que se recibe. Tanto el líder como los equipos dan y reciben, en una relación de interdependencia de mutuas necesidades. Esta retroalimentación genera un proceso de cambio personal y grupal.
3. En la dinámica se realiza un intercambio de múltiples factores, entre estos la información. Y es a través de la información en que el líder calibra, escanea y mide al grupo en su escala de madurez e inmadurez. Esto determina el grado de empoderamiento del equipo. A partir de este indicador, el líder adecua su estilo de liderazgo en la escala desde autoritario hasta delegatario.
4. La resultante que fluye desde el líder al equipo, se llama el LIDERAZGO. LIDERAZGO es la dinámica que mueve el equipo hacia el logro de los objetivos. Es la fuerza que impulsa, guía, motiva y canaliza. Es una fuerza que fluye, pero así como empuja, también hala. Por toda esta dinámica el liderazgo es una resultante de la interacción de un grupo.



UNIDAD 4

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO

CAPÍTULO 1. LA IMAGEN INTERNA

Al contrario de lo que se cree, hablar de imagen es hablar de autoestima, de cuanto nos valoramos y reconocemos a nosotros mismos como seres únicos e irrepetibles. ¿Cuántas veces hemos deseado ser otra persona que no somos? ¿Ser más altos?, ¿delgados?, ¿rubios?, etc. ¿Por qué? Porque no estamos contentos con lo que somos. ¿Por qué tiene que ver todo esto con la imagen?



Muy sencillo, la imagen trabaja desde el interior, ahí encuentra su cimiento más fuerte e importante, de no ser así, la imagen que proyectamos se convierte en algo falso y vulnerable a ser descubierto como tal.

Existen dos reglas en imagen, que afirman: «Es inevitable proyectar una imagen” y «No puedes proyectar nada que no creas primero tú mismo”

Si deseas proyectar seguridad y confianza, primero se debe sentir seguro de la persona que eres y tener confianza en tus logros que los demás percibirán para que puedan confiar en ti. Si tu felicidad depende de los que pienses u opinen los demás de ti, nunca podrás ser feliz realmente porque siempre te cobijarás ante los comentarios de otras personas.

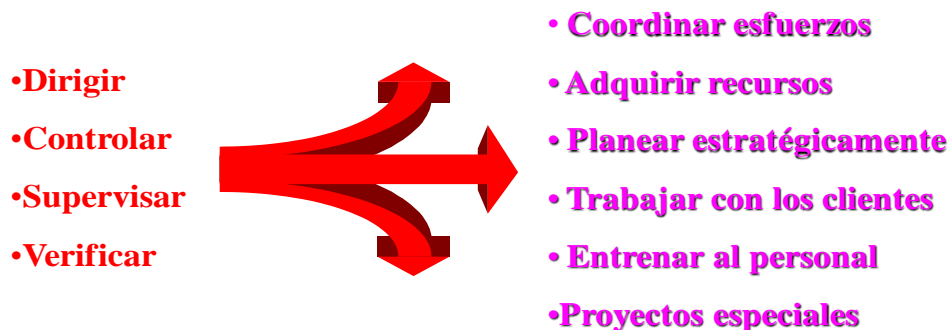
INTENSIONALIDAD: (presente las siguientes recomendaciones al grupo para mejorar la imagen interior y establezca compromisos para implementarlos en su vida personal)

1) Identifica 5 cualidades que tú mismo reconoces en ti. 2) Identifica las partes de tu cuerpo que más te agradan (ojos, piernas, cara, boca, manos, cabello, etc.). 3) Frente al espejo date cuenta que no hay nadie como tú en este mundo y comienza a aceptar tu cuerpo, es el único que tienes y te acompañará toda tu vida. Tú decides, o lo valoras y lo cuidas, o lo rechazas y vives deseando ser otra persona toda tu vida. 4) Trabaja en una actitud ganadora todos los días. La actitud interior ante la vida se ve reflejada todos los días en el exterior. 5) Una vez que hayas identificado todo lo anterior, pregúntate: «¿Qué pienso de mi mismo?, ¿Qué imagen tengo de mí?” 6) Y lo más importante: Recuerda que eres Hijo e Hija de Dios.

No lo olvides, todos tenemos tres imágenes: La que tenemos, la que proyectamos y la que creemos tener.

CAPÍTULO 2. DELEGAR O EMPODERAR ?

Facultar o empoderar no quiere decir darle poder a la gente, facultar es liberar ese poder. Delegar es solo asignar funciones limitadas y no es igual a empoderar. Facultar proviene de enseñar a otros, cosas que pueden hacer para depender menos de nosotros. A menos que facultar empiece en los cargos directivos, no irá a ninguna parte, además debe ser impulsada por los valores. Al facultar puede uno temer a perder su puesto. Los empleados no se pierden por dar facultades a la gente, lo que pasa es que cambian de naturaleza.



El miedo natural de todo superior es delegar en personas que no son confiables, esto ocurre por la falta de alguno de estos factores en quien se faculte: falta de conocimiento, actitud inadecuada, baja responsabilidad.

CLAVES PARA CREAR EMPODERAMIENTO

“La primera clave es compartir la información con todos”:

Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable. Es el primer paso para pasar de la teoría a la acción. Una vez que se comparte la información, la fijación de las metas adquiere verdadero sentido

“La segunda clave es crear autonomía por medio de fronteras”

Las áreas de fronteras que crean autonomía son:

- Tener claro el propósito: ¿en qué negocio está usted?
- Identificar e implementar los valores: ¿cuales son sus guías operativas?
- Determinar una imagen: ¿cual es su visión del futuro?
- Establecer las metas: ¿qué, cuando, dónde y cómo hace usted lo que hace?
- Definir los papeles y roles: Quién hace cada cosa ?

- Tener una estructura organizacional y un sistema: ¿cómo apoya usted lo que quiere hacer?

“La tercera clave es remplazar la jerarquía con equipos autodirigidos”

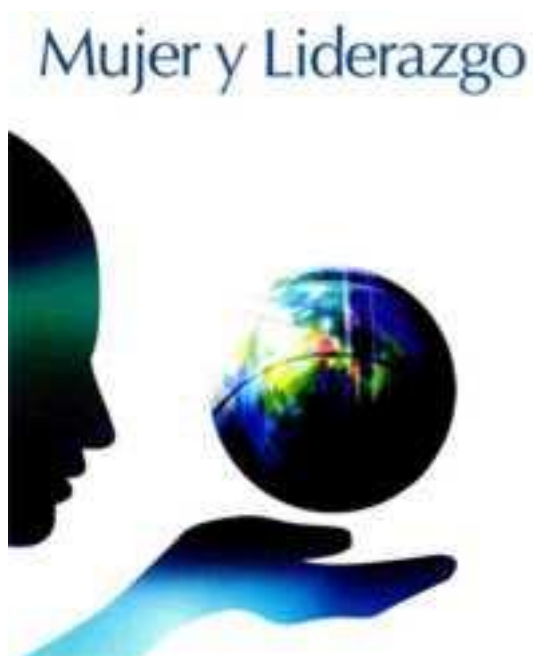
Es un grupo que tiene la responsabilidad de todo un proceso o producto, planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin. El gerente debe actuar como facilitador y entrenador y debe escoger el momento preciso para “quedarse quieto”

Estar facultado significa que uno tiene libertad para actuar; también significa que uno es responsable por los resultados. La alta gerencia debe establecer algunas reglas que gobiernen la operación de un equipo: Poner a los clientes primero, Ver por los intereses financieros de la compañía o por los intereses sociales en una comunidad, Ser flexibles al tomar decisiones de calidad, Mantener a los demás de la compañía informados.

Para poder facultar a los empleados, uno tiene que despojarse del poder y sin embargo seguir siendo responsable. Facultar no es magia. Consiste en unos pocos pasos sencillos y mucha perseverancia.

CAPÍTULO 3. MUJER Y LIDERAZGO

INTENSIONALIDAD FINAL: (Leer las lecturas “Mujer y Liderazgo”, “Nos falta liderazgo femenino” y presentar un ensayo donde se evalué la información frente a los temas vistos por el modulo)



“Hoy en día es una realidad conocida por todos que la mujer ha tenido que salir de su casa y trabajar a la par del hombre. Este cambio se produjo paulatinamente a partir de la década del 60 y se ha ido incrementando a medida que las necesidades socioeconómicas lo requerían. El feminismo tuvo mucho que ver en este cambio al proclamar que el hombre y la mujer son iguales, y por lo tanto pueden acceder a los mismos puestos de trabajo. Gran error que llevado al extremo hizo bastante daño a la sociedad, a la mujer y por ende a la familia.

Hoy en día, luego de varios estudios sociológicos y años de trabajo vemos que esta tendencia se ha revertido y nos hemos dado cuenta de que el hombre y la mujer son totalmente distintos uno del otro. Hombre y mujer son distintos y desde su naturaleza actúan de modos diferentes. Esto se refleja en todos los ámbitos de la sociedad y sobre todo en el

mundo laboral. Ya la mujer no quiere competir con el hombre, sabe que no podrá ser cómo el, pero ya no le importa. Ha encontrado su identidad. Sabe que además del plano laboral/ profesional hay otros ámbitos en los cuales puede desarrollarse y eso le agrada y le hace ser más feliz.

Las empresas no son ajenas a todo este cambio, por lo tanto los encargados del área de RRHH se esfuerzan en saber cada vez más acerca de la manera en que pueden hacer más fácil y compatible el trabajo de una mujer casada con los horarios y ritmos que demandan hijos y familia.

El tiempo es un elemento fundamental para la vida de la mujer. Así como a los hombres les gusta que los premien con dinero, autos y viajes. A la mujer le gusta que la premien con tiempo, recurso escaso en su vida *multifuncional*, para que ella lo distribuya según crea más conveniente. Esto se ve en: Licencias de maternidad que superen los 3 meses, reducción de trabajo a *partime* y adaptabilidad por parte de la empresa con respecto a las madres de familia. Esta tendencia se está dando en Estados Unidos y en gran parte de Europa Occidental”.

La mujer debe plantearse objetivos: Conocerse a sí misma para ver que metas quiere conseguir es fundamental. Una vez fijado el objetivo será más fácil poner los medios para realizarlo. Para ellas no se trataría del gran juego de la vida donde todo se gana o todo se pierde, porque son capaces de poner atención a los detalles y a las relaciones entre las personas, de organizar su tiempo a tal punto de salir a la hora y atender a su familia; de cuidar y ayudar a sus empleados, comprendiendo sus situaciones personales, y en general la mujer, tienen una vida más allá de la propia organización, mas allá de su trabajo.

El Liderazgo Femenino significa de algún modo humanizar las organizaciones con esta experiencia del "mundo privado" en el "mundo público" del que habían sido excluidas y por ello comprender que esta realidad no es excluyente, sino, que debiera ser compatible.

Conferencia sobre el Liderazgo Femenino en el mundo laboral, Universidad Austral de Argentina, facultad de Ingeniería nov-2008

NOS FALTA LIDERAZGO FEMENINO

Por **Cristina Galindo** Fuente: [Sin Género de Dudas.com](http://SinGénero.deDudas.com)

Islandia ha puesto a dos mujeres al frente de los grandes bancos nacionalizados por la crisis. Cada vez son más los que piensan que la economía y la política funcionarían mejor con más mujeres al mando. Hasta en el Foro Económico Mundial de Davos se llegó a esa conclusión, que Nicholas Kristof, resumió de forma ingeniosa: a Lehman Brothers, uno de los bancos caídos, quizás le habría ido mejor como Lehman Brothers... and Sisters. Nadie puede saber qué habría pasado si más hermanas hubiesen dirigido este banco de inversión, pero los expertos, y cada vez un mayor número de estudios, respaldan las ventajas de tener a más mujeres en los consejos de administración ante los fallos cometidos por los capos del sistema financiero y sus reguladores.



Una de las grandes críticas que se ha hecho a los bancos y a las grandes compañías que cayeron en los noventa, es que sus equipos de dirección eran excesivamente homogéneos: hombres blancos, de entre 55 y 65 años, de clase media, del mismo origen, mismas escuelas... “A partir de 2003, existe cierto consenso en torno a la idea de que una mayor diversidad en los consejos lleva a un mejor gobierno, porque se toman mejores decisiones y se innova más”, asegura Ruth Sealy, que en un reciente informe afirmaba que más ejecutivas deberían tomar las riendas de los bancos y compañías en crisis.

Poco después de que dos mujeres se colocaran al frente de los dos bancos islandeses quebrados, un portavoz del Gobierno de ese país dijo: “Es lo típico, los hombres han provocado el caos y las mujeres tienen que limpiar todo ese desastre”. Tópicos como éste aparte, ¿existen diferencias de verdad entre hombres y mujeres a la hora de gestionar una empresa o gobernar un país? Las hay, sobre todo de estilo.

“Por lo general, las mujeres son más conscientes del riesgo; ponen la ética, la responsabilidad social y el gobierno corporativo por encima de otros valores en su agenda y, a la hora de tomar decisiones, usan tanto sus habilidades racionales como emocionales”, afirma Halla Tómasdóttir, presidenta ejecutiva de la firma de inversión Audur Capital. “No digo que un mundo exclusivamente femenino sea mejor que uno masculino, sino que estoy convencida de que es necesario un mayor equilibrio de género si queremos construir un mundo de los negocios más sostenible”, opina desde Reikiavik.

“Entre los sexos hay diferencias de estilo, más que de preparación”, afirma Ruth Sealy, la experta de Cranfield. “Hay investigaciones que muestran que, de alguna forma, las mujeres se encuentran más cómodas usando un modelo de liderazgo llamado transformacional, lo cual implica saber motivar más y mejor, saberse ganar la confianza de la gente y animar a sus subordinados a desarrollar su potencial”, añade. En cambio, los hombres suelen encajar con el estilo tradicional, más autocrático, y muy basado en recompensar el cumplimiento de objetivos y castigar su incumplimiento.

“No todos somos iguales. No se puede generalizar. Hay algunas mujeres más agresivas y directas que algunos hombres, y al revés”, puntualiza Celia de Anca en Madrid, que no puede evitar poner como ejemplo a la ex primera ministra británica Margaret Thatcher, conocida como La dama de hierro. “Su estilo puede estar considerado como un estilo de dirección masculino, mientras que al femenino se le atribuye otra sensibilidad; pero hay hombres más sensibles y mujeres más duras”, explica De Anca.

Una de las dirigentes europeas más poderosas es Ángela Merkel. La canciller alemana ha conseguido liderar una compleja gran coalición de partidos durante casi cuatro años, cuando muchos dudaban, a

finales de 2005, que durara ni dos. A esta altura de legislatura, se le pueden achacar mil defectos en su forma de gobernar, pero nadie le niega cierta capacidad para el diálogo.

De Europa a África. Ellen Johnson-Sirleaf se convirtió hace tres años en la primera jefa de Estado del continente. Tras 14 años de una guerra civil devastadora, el país que preside, Liberia, necesita aún muchos cambios, pero ella ha conseguido mejorar su imagen internacional y que algunos inversores extranjeros empiecen a llevar sus negocios. “Su liderazgo es diferente del de otros africanos”, explica Winnie Imanyara, directiva del banco keniano Equity Bank, “Lo que importa para ella es lo que hace, no lo que dice. La mayoría de los presidentes africanos quieren ser juzgados por lo que dicen, aunque muchas veces no lo cumplan”, opina. “Las mujeres quieren poder para tener influencia, no para conseguir más poder; negocian, no fuerzan; sienten que han triunfado cuando todos están de acuerdo y creen que sus decisiones son justas”, asegura Imanyara, una de las ejecutivas más respetadas de África.

Tener a una mujer al frente, por supuesto, no es garantía de éxito, pero su fracaso genera el debate sobre si recibe más críticas por ser mujer. “Como hay poquísimas mujeres en los primeros puestos, son más visibles, y se suele ser más crítico con ellas”, opina desde Londres Lamia Walker, directora del Centro para las Mujeres en los Negocios. “A las mujeres se nos mira con lupa”, afirma Eva Levy, que acaba de ser fichada por la consultora ExcellentSearch para poner en marcha una división especializada en la captación de mujeres para ocupar puestos en los consejos de administración. “Cuando una ministra se equivoca, se arma, pero también hay críticas cuando se equivoca un ministro”, puntualiza Levy.

“Si se nos critica, si se pone en tela de juicio nuestra preparación o nuestros méritos para ocupar un cargo, tenemos que aprender a luchar contra ello”, afirma. Levy considera que por primera vez, gracias a esta crisis económica, se está viendo que existe una correlación entre las mujeres en la alta dirección y los mejores resultados de las empresas. “Somos más realistas y ponderamos mucho las decisiones”, afirma. Como ha dicho Jeanne Shaheen, en la actualidad directora del Instituto de Políticas de Harvard, “las mujeres tienden a preocuparse menos por quién se lleva el mérito y más por resolver el problema”. No es que los hombres no resuelvan problemas, sino que la mayoría se asegura de que todo el mundo sepa quién lo solucionó.

Casi todos los expertos coinciden en que hay valores que tienden a ser más generales en las mujeres. “Sobre todo en América Latina, donde las responsabilidades familiares están muy presentes y, aunque no se puede generalizar, las mujeres suelen ser más tolerantes y se centran en conciliar diferentes puntos de vista; además, como nos toca competir en condiciones adversas, nos exigimos mucho más”, explica María Corina Machado, directora de la asociación civil venezolana Súmate.

Según los médicos, la hormona llamada oxitocina (parece que las mujeres producen mucha más que los hombres) hace que las mujeres suelen reaccionar de forma más cautelosa y evalúen los riesgos. “Para que un equipo pueda desarrollar su máximo potencial es mejor que esté formado en un 50% por hombres y en un 50% por mujeres, independientemente de si el máximo dirigente del grupo es un hombre o una mujer”, recomienda Lamia Walker, que basa su afirmación en un estudio realizado en empresas de más de 17 países de Europa. “Creemos que ningún país ni ninguna empresa pueden alcanzar todo su potencial sin contar con más mujeres”, afirmaba Diane White, consultora de Calvert, “Cuando excluyes a las mujeres, lo acabas pagando”.

BIBLIOGRAFÍA:

- MURDICCK ROBERT, Sistemas de información Administrativa. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.
- “Reflexiones en torno a la visión de sí mismo como líder” Documento original elaborado por Julio E Torres, M.A., M.S., BCBA (Adaptado especialmente para uso de los estudiantes del curso BUS 5206 Leadership)
- Sallenave, Jean-Paul. LA GERENCIA INTEGRAL – No le temas a la competencia, témale a la incompetencia.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich. ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global – 11a Edición. Mc Graw Hill.
- Bennis, W. y B. Nanus (1995): "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, Colombia.
- Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi (1990): "El líder ejecutivo al minuto". Ediciones Griljalbo, Barcelona.
- FREEMAN, Edward. "Administración" Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995, 686 págs.
- CIRCULO DE LECTORES. Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo. Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1984, 2080 págs.
- BLANCHARD, Ken. EMPOWERMENT, Editorial Norma

PAGINAS CONSULTAS EN LA WEB:

- www.imf-formacion.com/.../?s=area+de+marketing
- www.gridconsultores.com/
- 300-lideres.blogspot.com/2008/10/modelo-bsico...
- web.austral.edu.ar/.../Liderazgo_Femenino.html
- www.gestiopolis.com
- www.monografias.com
- www.unamosapuntos.com
- <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo/>