



Universidad
Continental

Taller de Liderazgo

Guía de Trabajo



Visión

Ser una de las 10 mejores universidades privadas del Perú al año 2020, reconocidos por nuestra excelencia académica y vocación de servicio, líderes en formación integral, con perspectiva global; promoviendo la competitividad del país.

Misión

Somos una universidad privada, innovadora y comprometida con el desarrollo del Perú, que se dedica a formar personas competentes, íntegras y emprendedoras, con visión internacional; para que se conviertan en ciudadanos responsables e impulsen el desarrollo de sus comunidades, impartiendo experiencias de aprendizaje vivificantes e inspiradoras; y generando una alta valoración mutua entre todos los grupos de interés.

Universidad Continental

Material publicado con fines de estudio

Código: ASUC 00845



Presentación

El Liderazgo en la actualidad es un tema muy relevante, ya que nos encontramos en una sociedad organizacional en constante cambio y movimiento. Entendemos que, un líder es sin duda una pieza clave como agente de cambio, por ello es indicado que el desarrollo de las habilidades de liderazgo en las personas y las organizaciones se tomen en cuenta. Consideramos que un líder para poder liderar a los demás, debe de partir liderándose a sí mismo, por ello la importancia de impartir esta asignatura con los estudiantes de pregrado.

Los seres humanos interactuamos todos los días con muchas personas, realizando planes, tomando decisiones, estableciendo metas, priorizando actividades, que bien pueden optimizarse conociendo mejor cómo desarrollar habilidades de liderazgo.

La asignatura de Taller de liderazgo es de carácter teórico práctico cuyo propósito es desarrollar habilidades de liderazgo en el estudiante que luego redunde positivamente en los diversos ámbitos de su vida.

La presente guía se ha diseñado para orientar y ofrecer un material práctico sobre los temas de Liderazgo que involucran un trabajo tanto individual como de equipo. Asimismo, permite un análisis y reflexión por cada tema de la asignatura.

La guía se encuentra organizada en cuatro unidades:

Primera unidad, contiene aspectos básicos del liderazgo como: ¿Qué es un líder?, los elementos clave de la definición de liderazgo, rasgos de personalidad y liderazgo, las cinco grandes dimensiones, rasgos de los líderes efectivos, los que ayudarán al estudiante a formar un concepto base de liderazgo.

Segunda unidad, se estudian los diversos estilos de liderazgo bajo el enfoque de la Universidad de Iowa, la Universidad de Michigan y según Bernard Bass; habilidades de comunicación y retroalimentación, que permitirán reforzar la práctica de una comunicación asertiva y eficaz, válida en sus interacciones personales.

Tercera unidad, contiene los temas de influencia: poder, manejo de redes, manejo del conflicto y negociación, que conducirá a identificar la importancia de una negociación eficaz y poner en práctica los tipos de poder y estilos de manejo de conflicto.

Cuarta unidad, se trabajará temas relacionados al liderazgo en equipo, tipos de equipo, gestión del equipo y los siete hábitos de la gente altamente efectiva, que ayudará al estudiante a desarrollar capacidades de organización en equipo apoyándose mutuamente y aplicar los hábitos de la gente altamente efectiva.

El libro base que respalda la teoría de esta guía es: "**Liderazgo, Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades**" Edición 2016 de los autores Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F.; asimismo se ha revisado bibliografía de otros autores.

Los invitamos a darse el permiso de ser parte de la asignatura de Taller de liderazgo, y hacer uso de la teoría y los conceptos de liderazgo que contribuirá a mejorar su vida personal y profesional.

Finalmente, agradecemos los aportes, comentarios y sugerencias que han facilitado la elaboración de este material, la que estamos convencidos contribuirá al aprendizaje del estudiante.

Los autores



Índice

VISIÓN	2
MISIÓN	2
PRESENTACIÓN	3
ÍNDICE	4
Primera unidad	
Aspectos básicos del Liderazgo	5
Tema N° 1: Fundamentos del liderazgo	5
Tema N° 2: Los rasgos de personalidad y el liderazgo: las 5 grandes dimensiones	10
Tema N° 3: Rasgos de los líderes efectivos	14
Segunda unidad	
Estilos de Liderazgo y Habilidades para la comunicación	
Tema N° 1: Estilos de liderazgo	18
Tema N° 2: Habilidades para la comunicación	22
Tema N° 3: Retroalimentación	26
Tercera unidad	
Influencia y manejo de conflicto	
Tema N° 1: Manejo de redes	29
Tema N° 2: Poder	32
Tema N° 3: Manejo de conflicto	36
Tema N° 4: Negociación	39
Cuarta unidad	
Trabajo en equipo	
Tema N° 1: Liderazgo de equipo	42
Tema N° 2: Tipos de equipo	50
Tema N° 3: Gestión del equipo	59
Tema N° 4: Siete hábitos de la gente altamente efectiva	65
Referencias bibliográficas	70

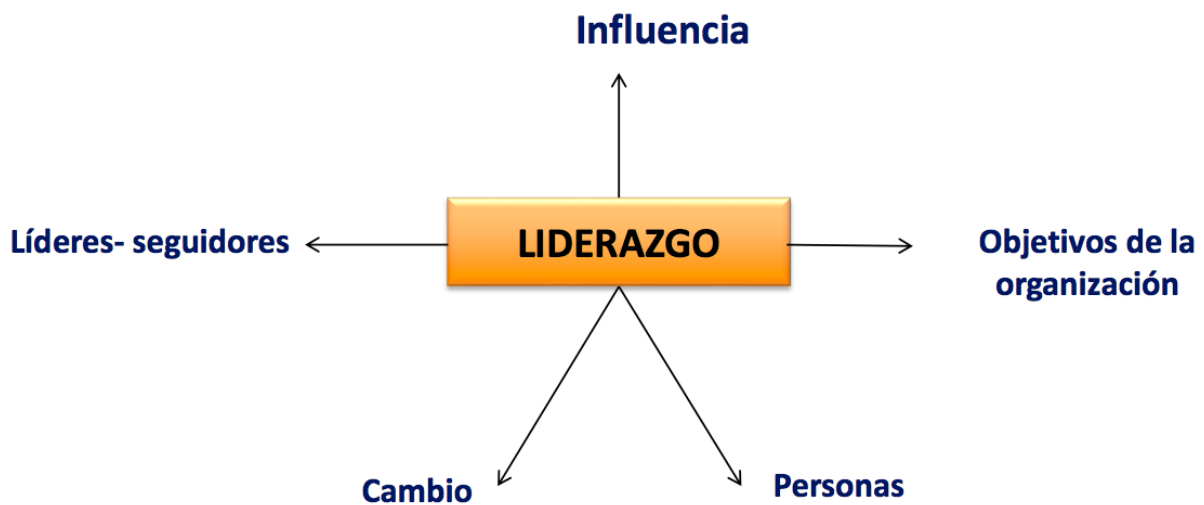


Primera unidad

ASPECTOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO

TEMA N°1: FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO

Liderazgo. - Es el proceso de **influencia** entre **líderes** y **seguidores** para lograr los **objetivos** organizacionales por medio del **cambio**



Explique cada uno de los elementos clave de la definición de Liderazgo:

Líder

.....

Seguidor

.....

Influencia

.....

Objetivo

.....

Cambio

.....

Personas

.....

POTENCIAL DE LIDERAZGO



AUTOEVALUACION

INSTRUCCIONES: Responda con honestidad las siguientes preguntas según su forma habitual de comportarse:

A cada par de enunciados distribuya 5 puntos, con base en qué tan característico sea cada uno en relación con usted.

Si el primer enunciado describe por completo cómo es usted y el segundo no, conceda 5 puntos al primero y 0 al segundo. De lo contrario asigne 0 y 5 respectivamente.

- Si el enunciado describe como es por lo general usted, entonces la distribución puede ser 4 y 1 o bien 1 y 4.
- Si ambos enunciados tienden a describir su forma de ser, la distribución será 3 y 2 o bien 2 y 3. Recuerda que la puntuación combinada para cada par de enunciados debe ser igual a cinco.

- Estoy interesado y dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas.
 Deseo que alguien más se encargue del grupo.
- Cuando no estoy a cargo, deseo hacer contribuciones al líder para mejorar el desempeño.
 Cuando no estoy a cargo, hago las cosas de acuerdo con el líder, en lugar de ofrecer sugerencias propias.
- Estoy interesado y deseo que las personas escuchen mis sugerencias y que las implementen.
 No me interesa influir en otras personas.
- Ofrezco ideas y sugerencias que por lo general implementan otras personas.
 No ofrezco ideas o sugerencias, y a menudo estas son ignoradas
- Cuando estoy a cargo, quiero compartir las responsabilidades administrativas con los integrantes del grupo.
 Cuando estoy a cargo, quiero realizar las funciones de administración del grupo
- Quiero tener metas claras y desarrollar e implementar planes para lograrlas.
 Me gusta tener metas muy generales y tomar las cosas como vienen.
- Me gustaría cambiar la forma en que hago mi trabajo y aprender y hacer cosas nuevas.
 Me gusta la estabilidad o hacer mi trabajo de la misma manera; no me gusta aprender ni hacer cosas nuevas.
- Disfruto trabajar con las personas y ayudarles a triunfar.
 En verdad no me gusta trabajar con personas ni ayudarles a triunfar.
- Los logros en equipo me causan gran placer.
 Los logros personales me causan gran placer.
- Busco la armonía en los equipos y trato de resolver conflictos.
 Evito el conflicto y dejo que los integrantes del grupo los resuelvan.

Fuente: Liderazgo, Robert Lussier y C. Achua 2016 (pág 04)



1.1.- Lectura N°1: Qué significa ser líder

Existen un sin fin de definiciones de la palabra "líder" y a lo largo de nuestra vida hemos sido impactados tanto positivamente o negativamente por distintas personas debido a su "liderazgo" o falta de él.

Un líder es una persona capaz de influir en otra, nada más y nada menos. Como dice John Maxwell: "Si crees que eres un líder y no tienes nadie siguiéndote, sólo estás dando un paseo".

El liderazgo en sí mismo no es bueno o malo. El liderazgo es como el dinero, es neutral. Tú puedes hacer grandes cosas con dinero para ti, tu familia y otros; pero también puedes hacer desastres con dinero. Igual es el liderazgo.

El liderazgo más puro es el que se forma a través de la más pura influencia. Influencia generada por la confianza y respeto de otros hacia ti.

Pero también puedes ejercer el liderazgo en base a poder. La gente te sigue por el poder que tú tienes sobre ellos. Existe un sin número de tipos de poder que las personas utilizan en el liderazgo, he aquí unos ejemplos:

- Un jefe que te amenaza con despedirte o calificarte negativamente para que hagas algo.
- Un esposo o esposa que utiliza el dinero, la violencia doméstica o hasta la intimidación como arma para lograr que el otro se comporte de la manera deseada por él o ella.
- Un líder religioso que utiliza su "conexión con Dios" para manipular a otros de diversas maneras.
- Una persona se victimiza antes sus seres queridos para manipularlos y que hagan lo que quiere.

Puedo escribir por horas y horas sobre ejemplos de liderazgo basado en poder y no en influencia. Lo más importante es convertirnos en un líder correcto que utilice su liderazgo de la manera más pura posible y no utilice el poder como la herramienta principal de influir en otros.

Pregúntate hoy, ¿Las personas te siguen porque quieren seguirte o porque tienen que seguirte? ¿Si el día de mañana dejas de ser el jefe, el sacerdote, el pastor o el "líder", las personas te seguirán de igual manera?

No es una pregunta fácil. Cuando nos la hacemos sinceramente, nos damos cuenta que hay un gran camino por recorrer. Como comentaba anteriormente, el liderazgo es neutral. Tu liderazgo tendrá el impacto que tu decidas que tenga y crecerá o disminuirá basado en las decisiones que tu tomes día a día.

Un buen liderazgo de tu parte será un proceso transformador para otros. Yo creo en el liderazgo como un movimiento al cuál quiero invitarte a que seas parte. Un movimiento de personas comprometidas con ellos mismos, su futuro y el futuro de otros.

Desarrollar un liderazgo puro y correcto te dará:

- **Satisfacción Plena:** No existe nada que pueda llenar más a un individuo que ver cómo las personas en las cuales se ha invertido llegan a alcanzar su máximo potencial.
- **Éxito Duradero:** Buenos líderes llegan a ser exitosos. Es una ley natural.
- **Cambios Trascendentales:** El efecto de un buen líder sobrepasa su propio entendimiento e inclusive los límites de su vida finita.

Soy un fiel creyente que nuestro éxito en la vida dependerá del servicio que le des a otros. Si dedicas tu vida a servir a otros y a ayudarlos a alcanzar su máximo potencial tendrás personas leales a ti y a tu liderazgo. No cabe duda.

"Conviértete en el tipo de líder que las personas seguirían voluntariamente, incluso si no tienes el título o la posición" (Brian Tracy)



Después de haber leído la hoja de lectura N°1, responde las siguientes preguntas:

¿Te consideras un líder?

.....
.....

Según el pensamiento de John Maxwell ¿Cuál es un requisito fundamental para considerarte un líder?

.....
.....

¿Consideras que existen líderes correctos e incorrectos?

.....
.....

¿Qué te brindará desarrollar un liderazgo puro y correcto en tu vida?

.....
.....

1.2.- Características de un líder

1.2.1.- Video: Palabras de liderazgo

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=tnDNG2DsUaE&t=58s>

Responde las siguientes preguntas:

¿Buscas un líder? Busca en el espejo ¿Crees que todos podemos llegar a ser un líder? (5 pts)

.....
.....

Es liderazgo es acción, no posición. ¿Estas comportándote consecuentemente entre lo que piensas, dices y haces? (5 pts)

.....
.....

Si no respetas a la gente... no esperes que te respeten, ¿Cuán importante crees que es la empatía como parte del accionar de un líder? (5 pts)

.....
.....

¿Cuán importante es la disciplina y perseverancia en nuestro desarrollo como líderes, es decir, cuanto influye tener una determinación extraordinaria? (5 pts)

.....
.....

Averigua sobre la expresión "**Carpe diem**" ¿Cuánto y cómo aplicas su concepto en tu vida, y así mismo, como influye en el desarrollo de tu liderazgo? (5 pts)

.....
.....



1.3.- Sopa de letras de liderazgo

A continuación, desarrolla la siguiente sopa de letras, encuentra las palabras que se encuentran al lado derecho, las cuales no solamente son características de un líder sino también las características que fomentaremos entre todos en las clases:

X	I	S	A	P	U	N	T	U	A	L	I	D	A	D	I	J
O	P	B	K	D	H	F	F	U	O	M	E	Y	V	V	G	V
X	N	R	R	R	O	T	A	I	Y	C	M	U	G	B	E	O
I	U	X	C	E	C	Ñ	U	T	I	B	Z	N	R	N	O	G
T	H	Q	O	S	T	T	W	P	Ñ	K	O	M	B	O	W	Z
Ñ	A	K	M	P	O	X	S	P	I	E	I	K	B	I	U	A
L	I	C	P	O	M	B	P	X	R	T	Y	S	I	C	I	R
T	A	G	R	N	X	E	B	D	J	U	X	X	H	A	E	E
C	O	S	O	S	V	D	E	L	U	V	U	Q	K	P	K	D
Z	K	D	M	A	R	D	U	F	K	M	Q	B	K	I	V	I
F	F	J	I	B	O	D	Ñ	P	E	D	R	O	X	C	J	L
A	U	E	S	I	V	S	W	Y	M	S	U	X	A	I	E	T
O	F	G	O	L	U	A	Y	O	W	L	W	Z	U	T	L	G
V	J	U	K	I	H	J	A	T	E	K	T	J	U	R	N	G
Ñ	M	T	K	D	J	O	X	N	B	M	Z	B	A	A	A	Ñ
F	F	J	B	A	I	D	H	D	G	G	T	F	I	P	X	U
V	L	L	I	D	T	Y	T	J	E	A	E	N	R	B	V	U

LIDERAZGO

COMPROMISO

PUNTUALIDAD

PARTICIPACION

RESPONSABILIDAD



TEMA N°2: LOS RASGOS DE PERSONALIDAD Y EL LIDERAZGO: LAS 5 GRANDES DIMENSIONES



2.1.- Lectura N°2: La piedra en el camino

Había una vez un hombre muy rico que habitaba un gran castillo cerca de una aldea. Quería mucho a sus vecinos pobres y siempre estaba ideando medios de protegerlos, ayudarlos y mejorar su condición.

Plantaba árboles, hacía obras de gran importancia, organizaba y pagaba fiestas populares, y junto al árbol de navidad que preparaba para sus hijos hacía colocar otros con regalos para los niños de la vecindad.

Pero aquella pobre gente no amaba el trabajo, y esto les hacía esclavos de la miseria.

Un día el dueño del castillo se levantó muy temprano, colocó una gran piedra en el camino de la aldea y se escondió cerca de allí para ver lo que ocurría cuando pasara la gente.

Poco después pasó un hombre con su vaca. Gruñó al ver la piedra, pero no la tocó. Prefirió dar un rodeo, y continuó enseguida su camino. Pasó otro hombre tras el primero, e hizo lo mismo. Después siguieron otros. Todos mostraban disgusto al ver el obstáculo y algunos protestaban con él; pero ninguno lo removió.

Por fin, ya cerca del anochecer, pasó por allí un muchacho, hijo del molinero. Era trabajador y estaba cansado a causa de la faena del día.

Al ver la piedra, dijo para sí:



“La noche va a ser oscura, y algún vecino se va a lastimar contra esa piedra. Es bueno quitarla de ahí”. Y en seguida empezó a trabajar para quitarla. La piedra pesaba mucho, pero el muchacho empujó, tiro y se dio trazas para irla rodando hasta quitarla de en medio.

Entonces vio con sorpresa que debajo de la gran piedra había un saco lleno de monedas de oro. El saco tenía un letrero que decía:

Este oro es para el que quite la piedra.

El muchacho se fue contentísimo con su tesoro, y el hombre volvió también a su castillo, gozoso de haber encontrado un hombre de provecho que no huía de los trabajos difíciles, y que pensaba en el beneficio de los demás.

Después de haber leído la hoja de lectura N°2, responde las siguientes preguntas:

En base al tema de las 5 grandes dimensiones de la personalidad.

¿Cuáles son las dimensiones que carecen principalmente los hombres que según la historia no tuvieron ninguna acción o determinación al ver la gran piedra que obstaculizaba el camino? Explica. (6 ptos)

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

¿Qué dimensiones de la personalidad ha desarrollado el hombre muy rico que habitaba el castillo? Explica. (7 ptos)

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

¿Qué dimensiones de la personalidad ha desarrollado el muchacho, hijo del molinero? Explica. (7 ptos)

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



2.2.- Personalidad y liderazgo

Autoevaluación

Instrucciones: Sea honesto en responder las siguientes preguntas, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Por medio de la siguiente escala, califique cada uno de los 25 enunciados con base en qué tan preciso lo describen a usted. Coloque un número del 1 al 7 como respuesta a cada enunciado.

7	6	5	4	3	2	1
Como yo			un poco como yo			casi nada como yo

- Doy un paso adelante y me hago cargo de las situaciones donde no hay un líder.
- Estoy preocupado acerca de llevarme bien con los demás
- Tengo un buen autocontrol; no soy sentimental ni me enoja ni grito con facilidad
- Soy digno de confianza; cuando digo qué haré algo, lo hago bien y a tiempo.
- Intento hacer las cosas en forma diferente para mejorar mi desempeño.
- Disfruto competir y ganar; perder me molesta.
- Me agrada tener muchos amigos y asistir a fiestas.
- Tengo un buen desempeño bajo presión.
- Trabajo con ahínco para tener éxito.
- Visito nuevos lugares y disfruto viajar
- Soy extrovertido y estoy dispuesto a confrontar a las personas cuando se presenta un conflicto.
- Trato de ver las cosas desde los puntos de vista de otras personas.
- Soy una persona optimista que considera el lado positivo de las situaciones (percibe el vaso medio lleno)
- Soy una persona bien organizada.
- Cuando voy a un nuevo restaurante, ordeno comidas que no he probado.
- Quiero ascender por la escalera corporativa a un nivel tan alto como pueda.
- Deseo agradar a otras personas y que me consideren muy amigable.
- Con frecuencia, elogio y aliento a las personas; no desanimo ni desaliento a la gente.
- Me adapta al apegarme a las reglas de una organización.
- Me ofrezco de voluntario para ser el primero en aprender y hacer las tareas nuevas en el trabajo.
- Trato de influir en otras personas para realizar las cosas a mi manera.
- Disfruto más trabajar con otros que hacerlo solo.
- Me considero tranquilo y confiado, más que nervioso e inseguro.
- Tengo credibilidad porque desempeño un buen trabajo y ayudo a las personas.
- Cuando la gente sugiere hacer las cosas en forma distinta, le respaldo y contribuyo a conseguirlas; no hago declaraciones como estas: no funcionará, nunca lo hemos hecho antes, nadie más lo ha logrado o no podremos obtenerlo.

EXTROVERSION	AFABILIDAD	AJUSTE	ESCRUPULOSIDAD	APERTURA A LA EXPERIENCIA
1.-	2.-	3.-	4.-	5.-
6.-	7.-	8.-	9.-	10.-
11.-	12.-	13.-	14.-	15.-
16.-	17.-	18.-	19.-	20.-
21.-	22.-	23.-	24.-	25.-
Total:	Total:	Total:	Total:	Total:

Fuente: Liderazgo, Roberth Lussier y C. Achua 2011



2.2.1.- Video: La oveja pelada

Link: https://www.youtube.com/watch?v=t1u_4T3_9XE

Responde las siguientes preguntas:

¿Qué dimensiones de la personalidad consideras que se podía pensar que la oveja poseía antes que la pelaran? ¿Por qué? (7 ptos)

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

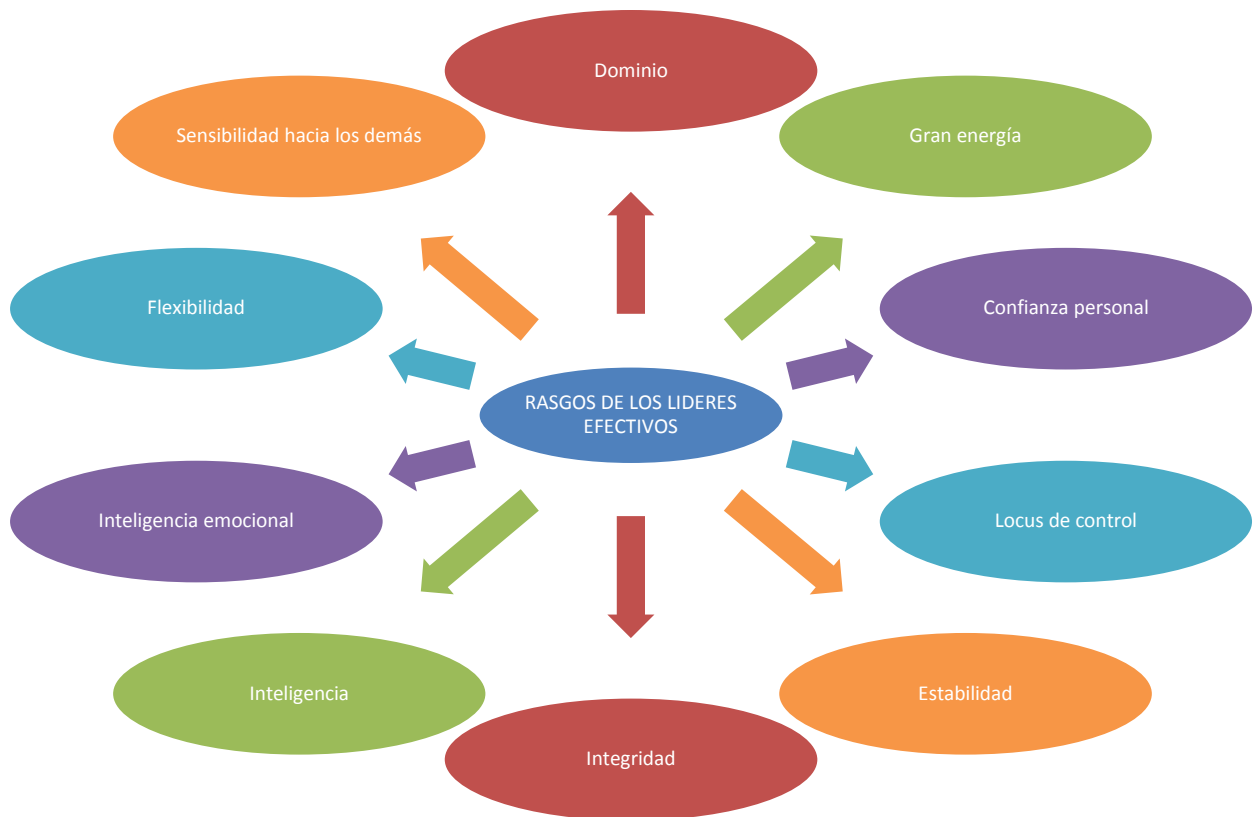
¿Qué dimensiones de la personalidad consideras que posee el conejo que aconseja y motiva a la oveja (ahora pelada)? Explica. (7 ptos)

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

¿Las características que afloran en la personalidad de la oveja después de haber escuchado y comprendido los consejos del conejo estaría relacionados a qué dimensiones de la personalidad? ¿Por qué? (6 ptos)

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

TEMA N°3: RASGOS DE LOS LÍDERES EFICACES



3.1.- Lectura N°3: “No puedes descubrir nuevos mares a menos que tengas el coraje de perder de vista la costa”

“El rey recibió como obsequio dos pichones de halcón y los entregó al maestro de cetrería para que los entrenara. Pasados unos meses, el instructor comunicó al rey que uno de los halcones estaba perfectamente educado, pero que al otro no sabía lo que le sucedía: no se había movido de la rama desde el día de su llegada a palacio, a tal punto que había que llevarle el alimento hasta allí. El rey mandó llamar curanderos y sanadores de todo tipo, pero nadie pudo hacer volar al ave.

Encargó entonces la misión a miembros de la corte, pero nada sucedió. Por la ventana de sus habitaciones, el monarca podía ver que el pájaro continuaba inmóvil.

Entonces realizó una competencia entre sus súbditos para que el más ingenioso pudiera hacer volar al halcón, y, a la mañana siguiente, vio al halcón volando ágilmente en los jardines. Traedme al autor de ese milagro, dijo.

En seguida le presentaron a un campesino ¿Tú hiciste volar al halcón? ¿Cómo lo hiciste? ¿Eres mago, acaso? Entre feliz e intimidado, el hombrecito solo explicó: “No fue difícil, Su Alteza: sólo corté la rama. El pájaro se dio cuenta que tenía alas y se largó a volar”

¿Sabes que tienes alas?

¿Sabes que puedes volar?

¿A qué estás agarrado?

¿De que no te puedes soltar?



- ¿Qué está esperando tu rama para romperse?
- ¿Quién o qué la puede cortar?
- ¿Cuáles son las razones que hoy te impiden levantar vuelo?
- ¿Qué estás haciendo importante?

“No puedes descubrir nuevos mares a menos que tengas el coraje de perder de vista la costa”

Vivimos dentro de una zona de comodidad donde nos movemos, creemos que eso es lo único que existe. Dentro de esa zona está todo lo que sabemos y todo lo que creemos. Viven nuestros valores, nuestros miedos y nuestras limitaciones. En esa zona reina nuestro pasado y nuestra historia. Todo lo conocido, cotidiano y fácil. Es nuestra zona de confort y por lo general creemos que es nuestro único lugar y modo de vivir

Tenemos sueños, queremos resultados extraordinarios, buscamos oportunidades, pero no siempre estamos dispuestos a correr riesgos, no siempre estamos dispuestos a transitar caminos difíciles o incómodos. Nos conformamos con lo que tenemos, creemos que es lo único y posible y aprendemos a vivir desde la resignación

El liderazgo es la habilidad que podemos adquirir cuando aprendemos a ampliar nuestra zona de comodidad. Cuando estamos dispuestos a correr riesgos. Cuando aprendemos a caminar en la cuerda floja. Cuando estamos dispuestos a levantar la vara que mide nuestra potencialidad.

Un verdadero líder tiene seguridad en sí mismo para permanecer solo, coraje para tomar las decisiones más difíciles, audacia para transitar hacia lo nuevo con pasión y ternura suficiente para escuchar las necesidades de los demás.

El hombre no busca ser un líder, se convierte en líder por la calidad de sus acciones y la integridad de sus intentos.

Después de haber leído la hoja de lectura N°3, responde las siguientes preguntas:

En función de la reflexión de la lectura previa.

¿Cuáles son los rasgos de los líderes efectivos que has desarrollado hasta el momento en tu vida (tus alas)? Explica.

.....
.....

¿Cuáles son los rasgos de los líderes efectivos que te falta desarrollar en tu vida (tus ramas que no se rompen)? Explica.

.....
.....

¿Vivir en tu zona de confort o de comodidad y no tener la valentía de asumir riesgos y responsabilidades, hace mención a una carencia en el desarrollo de qué rasgos efectivos? Explica.

.....
.....

3.2.- Lectura N°4: El liderazgo se gana con las obras, mostrando valentía, justicia y compromiso...

Cierto rey ordenó a sus 2 hijos construir dos grandes acueductos que llevaran agua a los maltrechos campos reales, muy castigados por una gran sequía. El primero tomó parte de las riquezas y ejércitos del padre y con ellos fue al Norte, donde ordenó a los habitantes de aquellas tierras



trabajar duro en la construcción de la gran obra. El hijo del rey dirigió la obra diligentemente, pagando justamente a los aldeanos y terminándola en el tiempo previsto de dos años.

Orgullosa de su trabajo, se presentó en palacio, donde se encontró con las celebraciones por la próxima coronación de su hermano como rey. Le contaron que había tardado sólo un año en construir el acueducto del Sur, y que lo había hecho sin apenas soldados ni dinero.

Aquello le pareció tan extraño que comenzó a investigar la obra del Sur, llegando a descubrir no pocas irregularidades. Volvió entonces alarmado a informar a su padre para evitar la locura de la coronación de su hermano

- ¿Por qué dices eso? ¿Hay algo que deba saber? - respondió el rey

- Sabes cuánto quiero a mi hermano, pero debe haberse vuelto loco, pues ha manchado nuestro nombre mil veces. Construyó el acueducto desviándose de los planos. Creó salidas de agua que llegan a otros campos antes del tuyo, al que apenas llega la mitad del agua. Desafió al primer ministro en presencia de los aldeanos, se fue sin pagar nada a quienes trabajaron, y hasta utilizó a tus soldados como obreros. Y quién sabe si esto es sólo el principio...

El rey, mirando a su hijo con cariño, respondió.

- Hijo mío, lo que dices es cierto. Tu hermano tuvo la iniciativa de modificar la obra para mejorarla; la sabiduría para proponer algo que mejoraría las vidas de todos y así convencer a los aldeanos de trabajar rápido y gratis; la valentía para enfrentarse al primer ministro por defender la justicia; y el carisma para poner a sus soldados a trabajar en la obra más horas que los aldeanos. Su compromiso fue tan grande, que él mismo fue quien más tiempo dedicó a trabajar, olvidando su condición de príncipe. ¿Sabes, hijo? Es por estas cosas que todo el mundo adora a tu hermano y harían lo que él les pidiera. Más que su rey, ahora es su líder.

El príncipe se marchó pensativo, reconociendo en las palabras de su padre la grandeza de su hermano. Y sin dudarlo, corrió a felicitarle.

Después de haber leído la hoja de lectura N°4, responde las siguientes preguntas:

En función de la reflexión de la lectura previa.

¿Qué rasgos de los líderes efectivos ha desarrollado el hermano que construyó el acueducto del sur? Explica

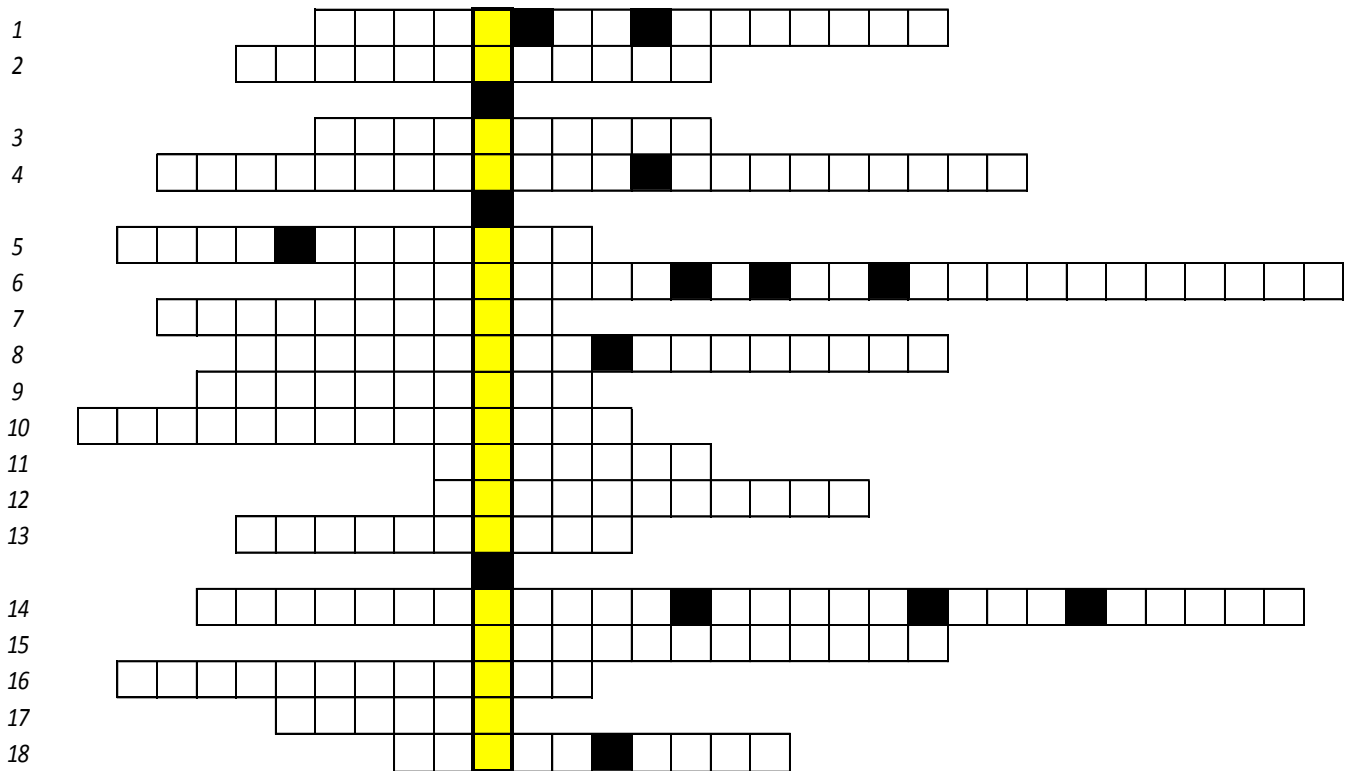
.....
.....

¿Qué rasgos de los líderes efectivos del hermano que construyó el acueducto del sur posees y cuáles no? ¿Por qué?

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

3.3.- Crucigrama de liderazgo

A continuación, desarrolla el siguiente crucigrama el cual está basado en los principales términos (Definición de liderazgo, cinco grandes dimensiones y rasgos de los líderes eficaces) que se han tratado en la presente unidad; así también, encuentra la frase secreta de la columna resaltada:



1. Es el grado en que un sujeto percibe que el origen de eventos, conductas y de su propio "destino" es interno o externo a él.
2. Dimensión de la personalidad que está relacionada al interés en sobresalir y liderar mediante la competencia e influencia, sociabilidad.
3. Es el proceso o acción que generan líderes en seguidores.
4. Es la capacidad para identificar, reconocer y manejar nuestras emociones y las emociones de otras personas.
5. Es el empuje y el trabajo arduo para lograr objetivos por parte de los líderes.
6. Dimensión de la personalidad relacionada a la disposición a cambiar, intentar cosas nuevas, ser imaginativo e inconforme.
7. Dimensión de la personalidad relacionada a congeniar con las personas, ser de fácil convivencia, digna de confianza, compasivo y gentil.
8. Manifestar seguridad en sus capacidades, fomentar la confianza en sus seguidores, y ganarse su respeto.
9. Comportamiento regido por la honestidad y la ética, lo que hace que una persona sea digna de confianza.
10. Característica relacionada a la organización, a estar dispuesto al trabajo arduo y a dedicar tiempo y esfuerzo adicional para cumplir con las metas.
11. Característica relacionada al deseo de asumir responsabilidades, deseo de dirigir.
12. Tener una buena comprensión de sus fortalezas y debilidades, saber cuándo dirigir y cuando seguir.
13. El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y para lograr objetivos organizacionales a través del cambio.
14. Consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos.
15. Capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones.
16. Es la capacidad para ajustarse a diferentes situaciones, mantenerse a la vanguardia.
17. Dimensión de la personalidad relacionada a estabilidad emocional, autocontrol, serenidad, ser tranquilo y sosegado.
18. Es una locución latina que quiere decir "aprovecha el momento", "aprovecha el día", en el sentido de no malgastarlo.

D.A.Z.F.



SEGUNDA UNIDAD

ESTILOS DE LIDERAZGO Y HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN

TEMA N°1: ESTILOS DE LIDERAZGO

Hoja de lectura 01

Estilos de liderazgo

Estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa (Kurt Lewin)

Liderazgo autocrático

El líder toma las decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca.

Liderazgo democrático

El líder alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no los supervisa estrechamente.

Estilos de liderazgo de la Universidad de Michigan (Rensis Likert)

Liderazgo centrado en el trabajo

hace énfasis en los objetivos y las facilidades laborales. Su éxito depende del compromiso que asume el líder para hacer que el trabajo se lleve a cabo. El líder dirige de cerca a los subordinados indicándoles qué debe hacer y cómo deben hacerlo.

Liderazgo centrado en los empleados

hace énfasis en un liderazgo de apoyo y facilidades de interacción. Demanda mucha concentración del líder en la satisfacción de las necesidades de los empleados al mismo tiempo que fomenta las relaciones interpersonales.



Práctica n° 01
(Tema: Estilos de liderazgo)

Instrucciones:

1. Describe o crea una situación en la que se observe el liderazgo centrado en el trabajo el liderazgo centrado en los empleados.
2. Investiga a los siguientes líderes y determina si son Autocráticos o Democráticos.
 - Roger Ailes
 - Helen Gurley Brown
 - Ridley Scott
 - John Chambers
 - Frida Khalo
 - Che Guevara
 - Ernesto Che Guevara
 - Mao
 - Gandhi Mahatma
 - Nelson Mandela
 - Martin Luther King
3. ¿Qué tipo de liderazgo observamos en los siguientes casos?

CASO	TIPO DE LIDERAZGO
Este es un líder moderno que cambia todo lo que ya venía desde tiempo atrás, pero de esta misma manera hace que la comunicación y relaciones sean mejor cada vez mejora las actitudes mientras estas sean benéficas para todos, es una persona convincente para tener su apoyo y confianza y se hace responsable de todo lo que se suscite con sus nuevos cambios.	
En este caso podemos poner a un jefe de control de calidad ya que identifica lo que los trabajadores necesitan para poder cumplir con lo que se requiere, ya que toda de lo necesario a cada uno dependiendo de las necesidades de cada área de acuerdo a lo que él cree necesario para que no se desperdicie y sea perdida para la empresa.	



Estilos de liderazgo según Bernard Bass

Liderazgo ausente

- Es aquel líder que no aporta nada bueno a su empresa, sino que trae perjuicios con sus actos.
- No se toma en serio su rol de líder y hace que los seguidores estén perdidos en su propio rol.

Liderazgo transaccional

- Es aquel líder que busca su propio beneficio como jefe, con maneras un tanto egoístas: beneficia a su empresa, a obtener más beneficios y fomenta a que los colaboradores también piensen así.
- Cada uno busca sobresalir, de ahí viene que la palabra para describir a este líder sea el de transacción. Es como una compra en el que uno gasta para recibir algo a cambio que debe valer más que lo ha gastado.

Liderazgo transformacional

- Este líder se enfoca en hacer crecer a su empresa, a sus trabajadores y todo el entorno en el que su empresa está involucrada. Su objetivo tiene propósitos trascendentales, no son para nada egocéntricas y también logran el gran propósito del líder: ayudar a los demás a sobresalir y a desempeñarse mejor en su trabajo.

Liderazgo sin autoridad

- Este tipo de líder rompe todas las expectativas de lo que se suele pensar acerca de un líder: cualquiera que tiene deseo de mejorar, no solo a sí mismo, sino también a su empresa aportando ideas y perseverando en ellas puede ser este líder. Lo necesario es tener el valor y el deseo de mejora, porque lo que hace él/ella es, sin tener ningún tipo de autoridad, mejorar los aspectos débiles y/o solucionar los problemas existentes a través de ideas innovadoras.

Pseudoliderazgo

- Es aquella persona que no cree de sí mismo lo que verdaderamente vale y por ello se cree que debe tenerlo todo en la empresa. Aparenta ser un líder transformacional por su forma de expresarse y sus conocimientos pero lo único que quiere es solamente progresar él, y demostrar y resaltar todos sus logros. A él no le conviene que sus seguidores progresen, eso lo considera una amenaza.



Práctica n° 02
(Tema: Estilos de liderazgo)

Instrucciones:

Video: <https://www.youtube.com/watch?v=z3vRtpPOvM>

1. Describe las principales características de cada uno de los estilos de liderazgo observados (5 puntos)

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

2. ¿Qué resultados crees que se puede obtener aplicando estos estilos? (5 puntos)

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

3. Investiga a un líder de una empresa e identifica el tipo de liderazgo que está aplicando, cómo van sus resultados y la relación con sus colaboradores. (10 puntos)

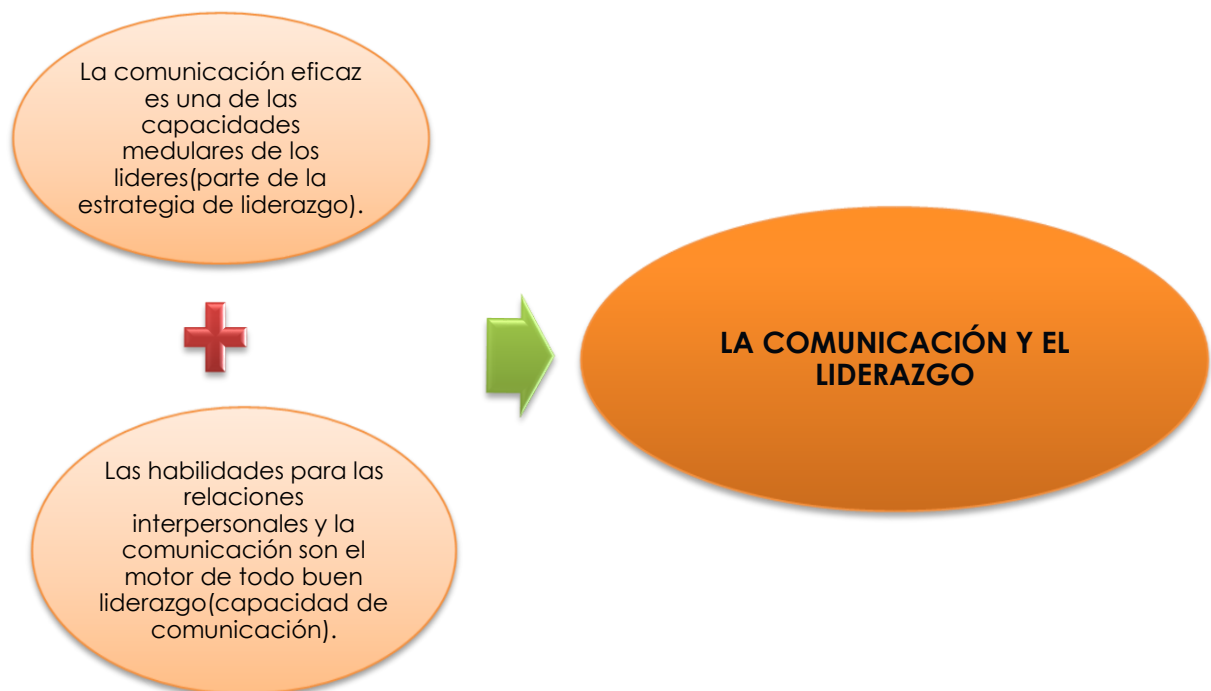
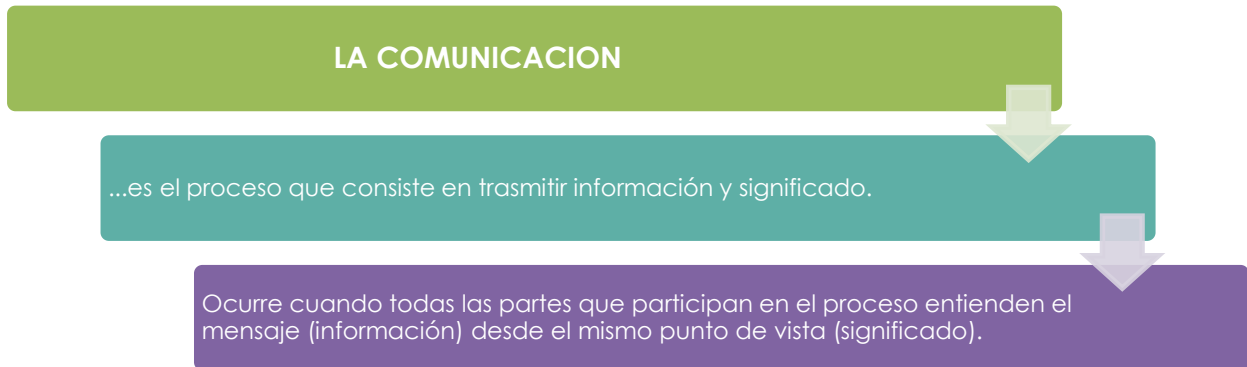
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



TEMA N°2: HABILIDADES PARA LA COMUNICACION

Hoja de lectura 02

Habilidades de comunicación





ENVÍO DE MENSAJES Y DAR INSTRUCCIONES

Planeación del mensaje

El proceso de envío de mensajes orales

Planeación del mensaje



¿Cuál es la meta del mensaje?



¿Quién debe recibir el mensaje?



¿Cómo enviará el mensaje?



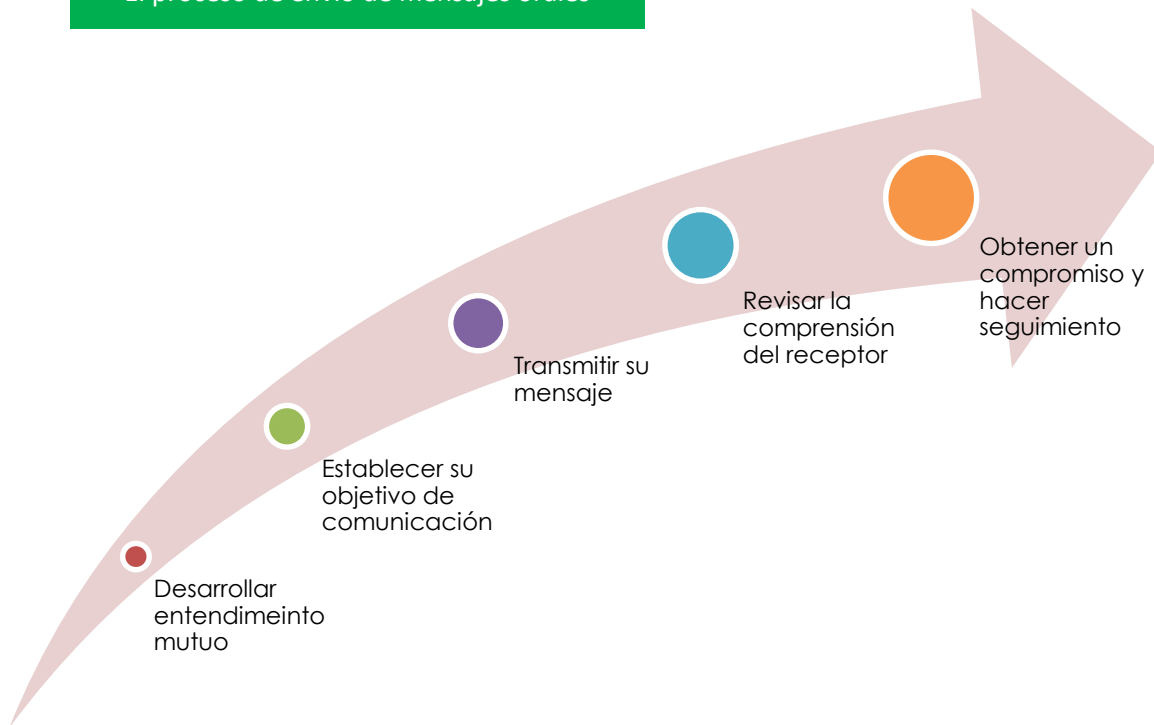
¿Cuándo se transmitirá el mensaje?



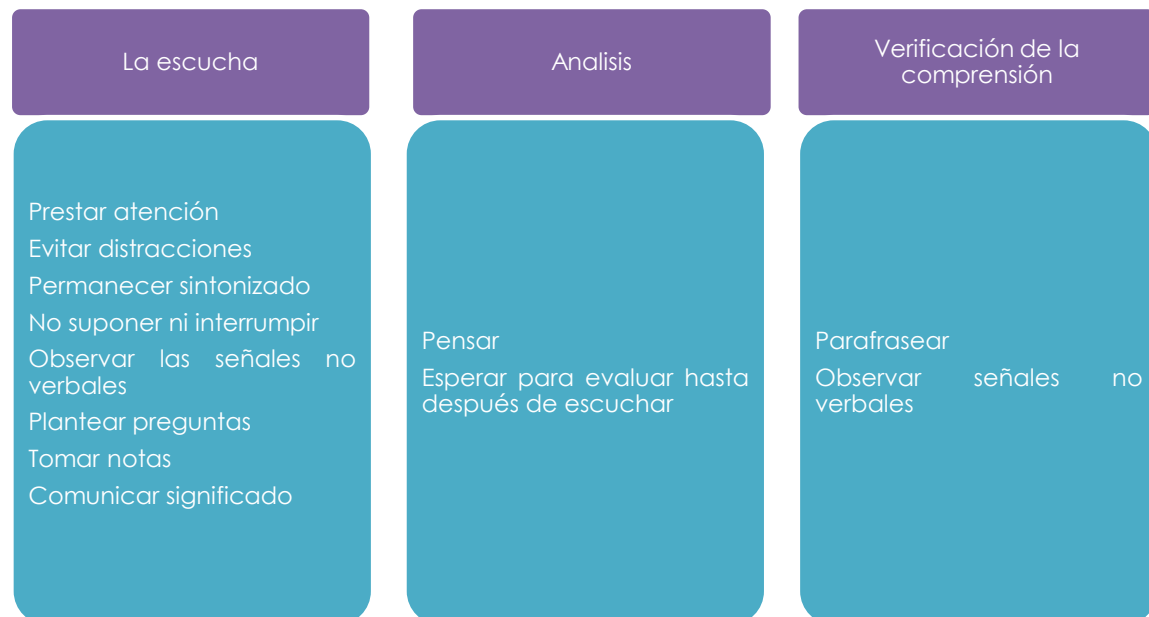
¿Dónde se transmitirá el mensaje?



El proceso de envío de mensajes orales



PROCESO DE RECEPCIÓN DE MENSAJES





Práctica de n° 03
(Tema: Habilidades de comunicación)

Instrucciones: Observa detenidamente los siguientes videos y desarrolla lo solicitado.

VIDEO: https://www.youtube.com/watch?v=Pa6AX-e_i9c

1. ¿Consideras que se logra una buena comunicación? ¿Por qué?

2. Tomando en cuenta el envío y la recepción adecuado del mensaje ¿Cuáles serían las causas de la adecuada o inadecuada comunicación?

3. ¿Cómo podrías mejorar el proceso comunicativo observado?



TEMA N°3: RETROALIMENTACIÓN

Hoja de lectura 06

DEFINICIÓN

➤ **RETROALIMENTACIÓN** es el proceso de verificar los mensajes y determinar si los objetivos se cumplen.

➤ Cuando se envía o recibe información debe retroalimentarse para confirmar o fortalecer la intencionalidad de nuestras comunicaciones.

EL ROL DE LA RETROALIMENTACIÓN

Permite medir el desempeño de los integrantes de la organización, incluido el desempeño del líder.

La retroalimentación puede hacerse por medio del parafraseo y el cuestionamiento.

El parafraseo consiste en reproducir el mensaje, pero con sus propias palabras.

El cuestionamiento consiste en realizar preguntas claves para determinar si se ha entendido la parte central del mensaje.

La crítica

➤ Podemos pedir a otras personas que realicen sus críticas a nuestro desempeño.

➤ Tenemos que ser tolerantes a las críticas, tener un control de nuestras emociones y no sentirnos ofendidos.

➤ No es bueno ponerse a la defensiva o echarle la culpa a los demás.

¿POR QUÉ LAS PERSONAS NO HACEN PREGUNTAS DE RETROALIMENTACIÓN?

➤ Los receptores creen que son ignorantes; la otra parte puede pensar que no hemos prestado atención o que no somos capaces de entender acerca del tema o el mensaje.

➤ Los receptores son ignorantes; al tener conocimiento sobre el tema y en consecuencia al no haberlo entendido, no tienen que preguntar.

➤ Los receptores están renuentes a poner en evidencia la ignorancia del emisor; los empleados creen que al hacer la pregunta sugiera que el gerente ha hecho un trabajo deficiente o que está equivocado.

Los receptores enfrentan barreras culturales; en países asiáticos es de mala educación estar en desacuerdo con el gerente, por lo que se abstienen de hacer preguntas.

Consecuencias de una mala comunicación

➤ Los gerentes se quedan con la idea de que el mensaje se ha entendido, cuando en realidad no es así.

➤ Luego vienen los conflictos cuando el gerente exclama: Esto no es lo que pedí.

➤ Entonces requiere que toda la tarea tenga que hacerse por completo, lo que significa pérdida de tiempo, esfuerzo y quizá recursos económicos.



¿Cómo obtener retroalimentación de los mensajes?

➤Sea receptivo a la comunicación; recuerden no hay preguntas absurdas, hay que tener paciencia.

➤Sea consciente de la comunicación no verbal; es preciso estar atentos a los gestos de las personas, hay que invitarles a hacer preguntas, pero amablemente, sin ponernos en una posición desafiante o soberbia.

➤Realice preguntas; recuerde que la comunicación es responsabilidad tanto del emisor como del receptor de modo que haciendo preguntas podemos asegurarnos si nuestro mensaje se ha entendido.

➤Utilizar el parafraseo; pedirle al receptor o a los receptores que reproduzcan el mensaje, aquí también hay que cuidar las formas.

Retroalimentación de 360 grados

➤Es una estrategia en el que se busca la opinión de múltiples evaluadores para determinar si el mensaje se ha entendido.

➤Puede preguntarse por ejemplo no solo a los empleados, sino también a los clientes, proveedores y otras personas externas.



Práctica de comunicación N° 04
(Tema: Eficacia comunicativa)

Instrucciones: Observa detenidamente los siguientes videos y desarrolla lo solicitado.

VIDEO: <https://www.youtube.com/watch?v=iy4bGeLMlfo>

1. ¿Cuál o crees que es la forma más adecuada de retroalimentar a tus colaboradores? ¿Por qué?

2. Describe una situación que requiera retroalimentación y realízala de dos maneras opuestas y represéntala en clase.



TERCERA UNIDAD

INFLUENCIA Y MANEJO DE CONFLICTOS

TEMA N° 1: MANEJO DE REDES

1.1.- El uso eficaz de la Red de Contactos

El uso de la red de contactos es el método más eficaz para encontrar un trabajo; aproximadamente el setenta por ciento de los puestos de trabajo se encuentran de esta manera.

1.1.1.- ¿Por qué tener una red de contactos?

Una "red" consta de las personas que usted conoce y de las personas que ellas conocen. Cuando hable acerca de su búsqueda de empleo con personas que conozca, averigüe a quiénes conocen ellas que puedan ayudarlo a usted en esta búsqueda. A esto se le llama "red de contactos."

El uso de la red de contactos es el método más eficaz para encontrar un trabajo; aproximadamente el setenta por ciento de los puestos de trabajo se encuentran de esta manera. Además, le permite enterarse de los empleos que no se anuncian: el "mercado oculto de empleos", dentro del cual se encuentra el ochenta por ciento de las vacantes. El uso de la red de contactos también le puede ayudar a identificar o encontrar financiamiento para un negocio propio o para estudiar.

Mediante el uso de la red de contactos desarrollará la capacidad de establecer y mantener contacto con diferentes personas. Esta habilidad es esencial no sólo para que la búsqueda de empleo resulte exitosa, sino también para tener éxito en cualquier trabajo.

Práctica de N°01

Red de contactos

Instrucciones: Observa detenidamente el siguiente video y desarrolla lo solicitado.

Video: Link: <https://www.ldsjobs.org/ers/ct/articles/effective-networking?lang=spa>

1. Investigue qué métodos existen para formar una red de contactos. (5 pts)

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

2. ¿Qué personas son las más útiles al crear una red de contactos? (5 pts)

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

3. ¿Qué pautas se deben seguir para formar y mantener una red de contactos? (5 pts)

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

- 4.- ¿Cuándo es conveniente empezar a armar la red de contactos? (5 pts)



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

Práctica N°02

Instrucciones: Observa detenidamente el siguiente video y desarrolla lo solicitado.

Vídeo: Cómo construir tu red de contactos
Link: <https://www.youtube.com/watch?v=PEqJkwuT5HY>

Realice una apreciación crítica del video observado

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

1.1.2.- ¿En qué consiste una declaración del tipo “yo en 30 segundos”?

Una declaración del tipo “Yo en 30 segundos” consiste en un método sencillo para explicar a otra persona, de forma equilibrada, quién es usted. Sirve para despertar el interés de la persona que le escucha y que le pide: “Dígame algo sobre usted”, y al mismo tiempo proporciona una respuesta breve y convincente a la pregunta “¿Por qué debería contratarlo?”

Link: <https://www.ldsjobs.org/ers/ct/articles/me-in-30-seconds-statements?lang=spa>

Preguntas
Investigue: ¿Qué debe incluir esta declaración?

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

Ejemplos de declaraciones del tipo “Yo en 30 segundos” para la red de contactos:

a.- “Soy Jorge Domínguez y estoy buscando un trabajo dentro del área de servicios para la juventud. Tengo diez años de experiencia trabajando en organizaciones juveniles. Tengo una licenciatura en actividades educativas al aire libre; recaudo dinero, capacito a líderes y organizo unidades. Durante los últimos seis años, recaudé más de cien mil dólares por año. Me considero un buen orador y tengo un buen sentido del humor.
“¿A quién conoce que trabaje con jóvenes?”

b.- “Soy Fernando Torres y me gusta conocer a gente nueva y encontrar la manera de ayudarles a tener una experiencia positiva. He tenido diferentes oportunidades de trabajar en el sector de atención al cliente, en el cual logré que los productos que se devolvieran menos productos y que el número de



clientes que regresaba fuera mayor en comparación con mis compañeros de trabajo. Soy dedicado, sociable y me gusta trabajar en equipo. ¿Con quién podría hablar en su departamento de atención al cliente acerca de las necesidades de su organización en esa sección?"

<https://www.ldsjobs.org/ers/ct/articles/me-in-30-seconds-statements?lang=spa>

En base a los ejemplos propuestos escribe tu declaración:

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

Práctica N°03 CASO HUAH

Cuando Hugh fue despedido, quedó particularmente en una posición difícil. Aunque estaba calificado para su trabajo anterior, sus habilidades y formación académica estaban suficientemente desactualizadas que no podía encontrar un nuevo empleo en su campo, sin importar lo mucho que lo intentara. Buscó una posición compatible, pero después de un tiempo, se sintió desanimado y terminó tomando un empleo como trabajador de mantenimiento para pagar las cuentas.

Años después, uno de los misioneros del Centro de Recursos de Empleo SUD estaba revisando la lista de participantes pasados, vio el nombre de Hugh y decidió hacerle una llamada telefónica. Hugh regresó al centro para reunirse con los misioneros, aunque no estaba seguro si ellos podían ayudar.

Esa vez pasaron dos cosas importantes.

Primero, antes de su reunión en el centro, Hugh hizo un contacto importante. Mientras asistía a una boda, conversó con un viejo amigo y le dijo que estaba buscando un trabajo mejor. El amigo, quien trabajaba en el área de recursos humanos, le dijo que podía revisar y ver si podía encontrar algo.

El amigo cumplió con su palabra y le reenvió a Hugh una lista de posibles empleos. Uno de ellos era una posición para un ingeniero en control de calidad (CC). Hugh revisó las calificaciones y se dio cuenta que, aunque nunca había mirado la carrera, era algo que podría hacer muy bien con su experiencia y conocimiento.

Hugh aplicó por la posición y tuvo una entrevista increíble, pero aunque la empresa estaba interesada, él no obtuvo el empleo. A pesar de ese rechazo inicial, la entrevista le mostró a Hugh qué tan bien lo podría hacer en el área de CC. En toda su búsqueda de empleo nunca había buscado en las posiciones de CC, pero ahora que tenía una orientación podía continuar.

La segunda clave en la búsqueda de empleo exitosa de Hugh sucedió cuando visitó el centro de recursos de empleo de nuevo. Allí un asesor de carrera le preguntó a Hugh si había certificaciones que pudieran ayudarlo a obtener un empleo. Con su nueva orientación, Hugh se dio cuenta que una certificación en CC podía ayudar mucho.

El Centro de Recursos de Empleo (CRE) SUD le ayudó a entrar en un programa. Estudió mucho, pasó el examen y con una certificación actual se convirtió en un candidato competitivo. Más tarde, cuando buscaba en LDSJobs.org, vio una posición para un ingeniero en CC. Aplicó y fue contratado.

Al conectarse con los demás, reorganizar la visión de su carrera y hacer hincapié en sus habilidades, Hugh pudo impulsar su profesión en un nuevo campo.

Link: <https://www.ldsjobs.org/ers/ct/a-good-friend-and-new-certification?lang=spa>

PREGUNTAS

1.- ¿Qué pasos del proceso de creación de redes tuvo en cuenta Hugh para encontrar trabajo? Comente. (10 ptos)

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



2.- Narra una experiencia en la que se hizo uso eficaz de la red de contactos (10 pts)

TEMA N° 2: PODER

El **poder** es la influencia potencial del líder sobre los seguidores.

2.1.- FUENTES DEL PODER

POR POSICIÓN

- Deriva de la gerencia superior y se delega hacia abajo en la cadena de mando. Una persona que se encuentra en un puesto gerencial tiene más poder potencial para influir que un empleado que no es gerente.

PERSONAL

- Los líderes carismáticos poseen poder personal. los seguidores sí tienen algo de poder sobre los líderes, de modo que no tiene que ser un gerente para tener poder.

Práctica N°04

FUENTES DE PODER Y LIDERAZGO

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=7fDe0dArbQc>

1.- Realice una apreciación crítica del video observado (6 puntos)

2.- ¿De acuerdo a tu experiencia, ¿cuál de las fuentes del poder se aplica más en nuestro medio? (7 puntos)

3.- ¿Crees que es necesario combinar ambas fuentes de poder?, explique. (7 puntos)



2.2.- TIPOS DE PODER



PODER LEGITIMO

- Capacidad para influir en los demás individuos, como resultado de un puesto en la jerarquía formal de la organización.



PODER DE RECOMPENSA

- Capacidad de un individuo para influenciar en la conducta de los demás individuos con recompensas, que consideren apreciables, por el comportamiento deseable.



PODER COERCITIVO

- Capacidad de un individuo para influenciar sobre los demás por medio del castigo



PODER EXPERTO

- Capacidad de un individuo para influenciar en el comportamiento de las demás personas, como consecuencia de las habilidades especiales, capacidades, talentos o conocimientos especializados y reconocidos



PODER DE REFERENCIA

- capacidad de un individuo de influir en el comportamiento de las demás personas como resultado del aprecio, del cariño, de la estima o de la admiración.



PODER DE INFORMACION

- Capacidad para influir en los demás cuando se tiene una información que sea de mucho interés.



PODER DE CONEXION

- Capacidad para influir en los demás cuando se relaciona con personas influyentes.



Práctica de N° 05

CASO: ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ALMACEN

Juan Baldeón, de 30 años de edad, era supervisor de almacén de la Compañía Manufacturera Dubuque. Ha trabajado para la compañía por cinco años; los últimos tres en el Departamento de Compras. Esto le dio familiaridad con la mayoría de los materiales, repuestos y otros artículos manejados por la compañía. Cuando el puesto de supervisor de Almacén quedó vacante, se lo dieron a él. Fue una promoción para él, y estaba ansioso de triunfar en su nuevo puesto. Juan instauró unos procedimientos nuevos para llevar registros y controles, así como para asegurar el abastecimiento de materiales, y después de un año su departamento parecía sin duda marchar bien. Sin embargo, Juan tenía siete empleados trabajando para él cuando comenzó, y dentro del primer año, cinco de los siete dejaron la compañía y tuvieron que ser remplazados. Los cinco habían estado con la compañía un buen número de años. Cuando Daniel, el director de personal llamó la atención sobre este asunto al superintendente de planta, bajo el cual se encontraba la autoridad del almacén, el director de personal sugirió que se llamara a un consultor externo para revisar la operación del almacén, o que el asistente del presidente, que también funcionaba como "corrector de problemas" o "apaga fuegos" debería ver esto. Después de que pasaron varias semanas, se envió un reporte al gerente de planta de parte del asistente del presidente que estudió la situación del almacén. Los resultados mostraron que Juan era un hombre muy conocedor y que los nuevos métodos y procedimientos que él originó eran buenos. El reporte mencionaba que el departamento funcionaba generalmente bien, Sin embargo, decía también que la mayor debilidad de Juan parecía estar en las áreas de motivación, dirección, comunicación y liderazgo. Juan parecía ser un joven muy rígido y formal, quien, con el deseo de triunfar en su nuevo trabajo, manejaba el departamento con una mano muy firme. Creaba un resentimiento considerable entre sus empleados con su manera de dirigir y algunas veces avergonzaba a sus subordinados tomando medidas disciplinarias en público. Una vez que recibió el informe, el superintendente de planta meditó sobre qué hacer. Juan ciertamente estaba haciendo un buen trabajo en el aspecto material de su función, pero sus deficiencias en el área de personal eran muy serias como para ignorarse.

1. ¿Qué fuentes del poder aplica Jorge Baldeón? Explique (5 pts)

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

2. ¿Qué tipos de poder usa Jorge Baldeón? Explique (5 pts)

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

3. ¿Qué tipos de poder usa Daniel? Explique (5 pts)

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

4. ¿Qué táctica de influencia aplica Jorge Baldeón? Explique (5 pts)

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



Práctica de N° 06

CASO: “LA PODEROSA MEDIA NARANJA DEL PRIMER MINISTRO”

El poder de Ho Ching ha sido reconocido por muchos. Como directora ejecutiva de Temasek Holdings, calificó como la número 18 de una lista de las personas de negocios más poderosas de Asia y el número 24 en la lista de Forbes como las mujeres más poderosas del mundo. ¿Cómo fue que una tímida ingeniera eléctrica educada en Stanford terminó con este tipo de poder? Ho fue una becaria del gobierno que empezó en el servicio civil y terminó trabajando para el Ministerio de Defensa en Singapur. Allí conoció y se casó con Lee Hsien Loong, el actual primer ministro de Singapur y el hijo de Lee Kwan Yew, uno de los fundadores del Singapur moderno. La experiencia de Ho, su educación y contactos la llevaron a su designación como directora ejecutiva de Temasek, donde supervisa un portafolio que vale más de 50 mil millones de dólares e influye en muchas de las principales compañías de Singapur.

Temasek Holdings fue establecida en 1974 en un intento del gobierno de Singapur por promover la industrialización. A través de Temasek Holdings, el gobierno de Singapur se hizo de intereses en un amplio rango de compañías, incluyendo las más conocidas de la ciudad-Estado: Singapore Airlines, Singapore Telecommunications, DBS Bank, Neptune Orient Lines y Keppel Corp. El sitio web de la compañía describe las “Humildes raíces de Temasek durante tiempos turbulentos e inciertos” y su compromiso “a construir un futuro vibrante (para Singapur) a partir de empresas exitosas.

La designación de Ho en Temasek en mayo de 2002 creó algunas controversias; como primer ministro, su esposo tiene el rol de supervisión sobre la empresa. Ho niega cualquier conflicto de intereses y refiere: “La cuestión de conflicto no surge porque no hay intereses creados. Nuestra meta es hacer lo que tenga sentido para Singapur, no siempre estoy de acuerdo con él (el señor Lee) y él no siempre está de acuerdo conmigo. Tenemos un debate saludable sobre estas cuestiones”.

En su función como directora ejecutiva, Ho empuja a favor de una política más abierta e impulso agresivo en el mercado asiático. Bajo el liderazgo de Ho, Temasek ha decidido revelar en público su reporte anual con detalles de su desempeño, los cuales antes eran privados y solo conocidos por los ejecutivos de Temasek.

Ho se concentra en ampliar el enfoque de Temasek más allá de Singapur, recientemente abrió una oficina en India. En una conferencia de importantes compañías indias, Ho hizo un llamado a los inversionistas a mirar hacia India para oportunidades del crecimiento asiático.

Preguntas

1. ¿Describiría a Ho Ching como una líder influyente? ¿Por qué? (7 pts)

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

2. Basados en el extracto del discurso de Ho Ching, ¿Qué tipo de tácticas usa para influenciar el comportamiento de otros? (6 pts)

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

3. ¿Qué tipos de poder usa Ho Ching? Explique (7 pts)

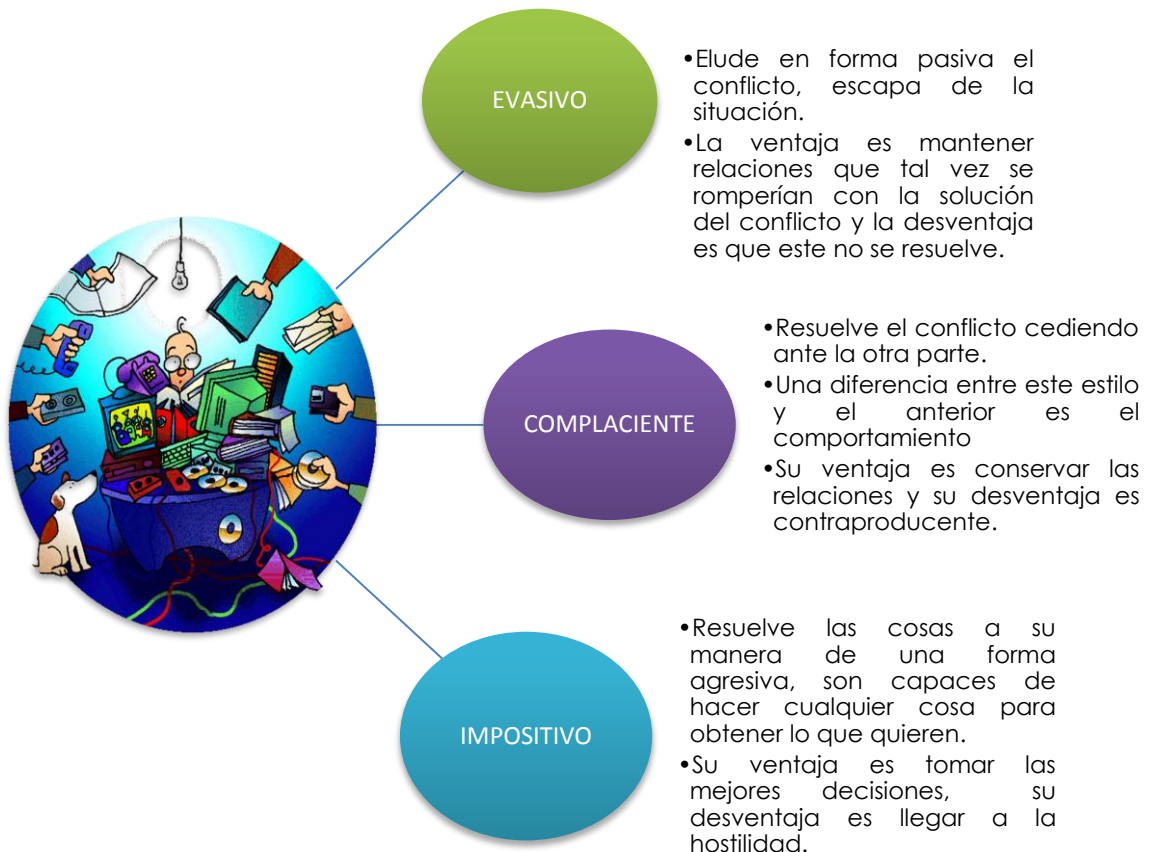
.....
.....
.....
.....
.....



TEMA N° 3: MANEJO DEL CONFLICTO

3.1.- El uso Eficaz de los estilos de manejo de conflictos

Las habilidades de manejo del conflicto pueden desarrollarse con una capacitación apropiada. En esta discusión nos enfocamos a resolver conflictos en su vida personal y profesional. Cuando usted está en conflicto, tiene cinco estilos de manejo del mismo los cuales elegir. Los cinco estilos están basados en dos dimensiones de interés: concierne a las necesidades de los demás y preocupación de las propias.



NEGOCIADOR

Trata de resolver el conflicto mediante las concesiones, es conocido como estilo de compromiso.

Su ventaja es el conflicto se resuelve con rapidez y su desventaja es que la gente pide el doble.

COLABORADOR

Resuelve el conflicto dando soluciones que satisfagan a ambas partes. Tiene un comportamiento asertivo; lleva a la mejor solución pero se necesitan más habilidades y esfuerzos.



Práctica de N° 07

Instrucciones: De acuerdo a los conceptos estudiados, desarrolla lo solicitado.

Aplicación del concepto: Elegir los estilos de manejo del conflicto.

Para cada una de estas situaciones, identifique el estilo más apropiado de manejo del conflicto. Escriba la letra más apropiada en el espacio en blanco antes de cada pregunta. (Cada respuesta correcta 4 puntos)

- a) Evasivo
- b) Complaciente
- c) Impositivo
- d) Negociador
- e) Colaborativo

Preguntas:

1. ___ Usted se ha unido a un comité a fin de conocer personas. Es poco su interés en lo que este comité realiza. Mientras trabaja en él, hace una recomendación a la que otro miembro se opone. Usted se da cuenta de que la propia es la mejor idea. La otra parte ejerce un estilo impositivo.
2. ___ Usted está en una fuerza de tarea que debe elegir una nueva computadora. Las cuatro opciones de computadoras pueden con todo el trabajo. Es la marca, el precio y el servicio en lo que las personas no están de acuerdo.
3. ___ Usted es gerente de ventas. Beth, una integrante competente de su personal de ventas trata de cerrar una gran venta. Los dos discuten la siguiente visita de ventas que ella hará. Usted no está de acuerdo con la estrategia por la cual se optará para cerrar la venta.
4. ___ Usted va tarde camino a una reunión importante. Cuando sale de su oficina al otro extremo del área de trabajo, ve a Chris, uno de sus empleados, quien descansa en vez de trabajar.
5. ___ Usted ha excedido el presupuesto de mano de obra este mes. No hay mucha actividad, así que pide a Kent, un empleado de tiempo parcial que se vaya temprano del trabajo. Kent le indica que no se quiere ir porque necesita el dinero.

Fuente: Lussier, 2010, p 214

Práctica de N° 08

Instrucciones: Observa detenidamente el siguiente video y desarrolla lo solicitado.

Video: Técnicas de Manejo de conflictos: [https:// http://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf)

1. Investigue qué técnicas existen para el manejo de conflictos. (5 pts)

.....

.....

.....
2. ¿Qué diferencias encuentra en las escuelas de negociación? (5 pts)

.....

.....

.....
3. ¿Qué pautas se deben seguir para una buena negociación? (5 pts)

.....

.....

.....



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

4. ¿Puede resumir la propuesta de Harvard? (5 pts)

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

Vídeo: **Técnicas utilizadas por el psicólogo organizacional para el manejo de conflictos**

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=rwMAFx5-tml>

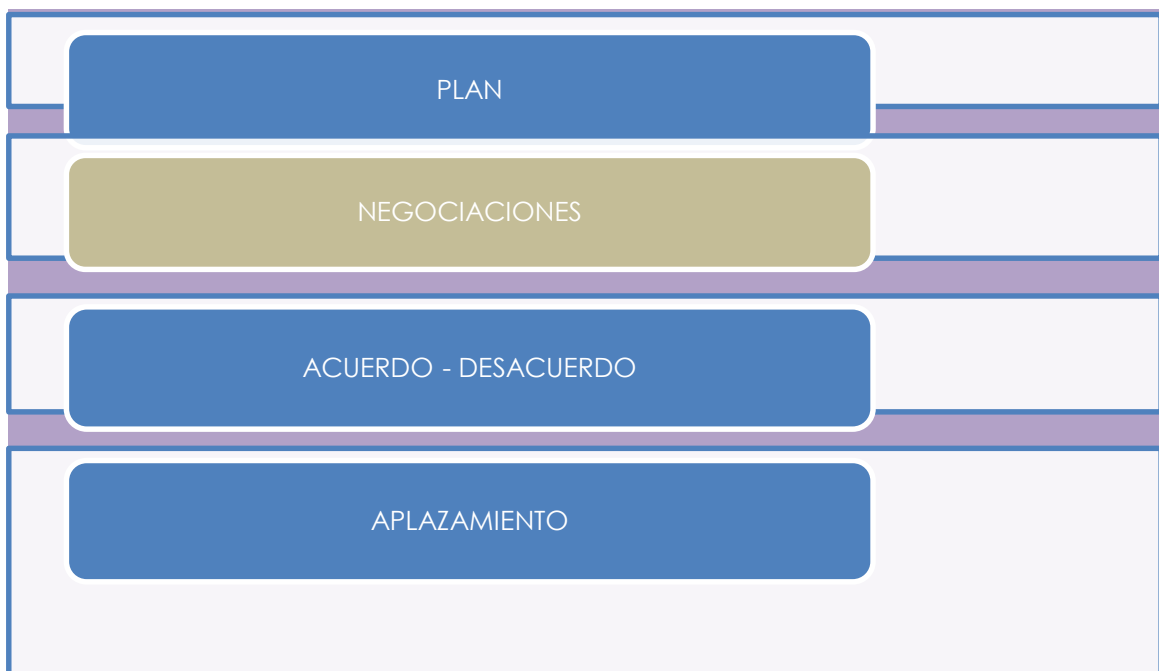
Realice una apreciación crítica del video observado

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

TEMA N° 4: NEGOCIACION

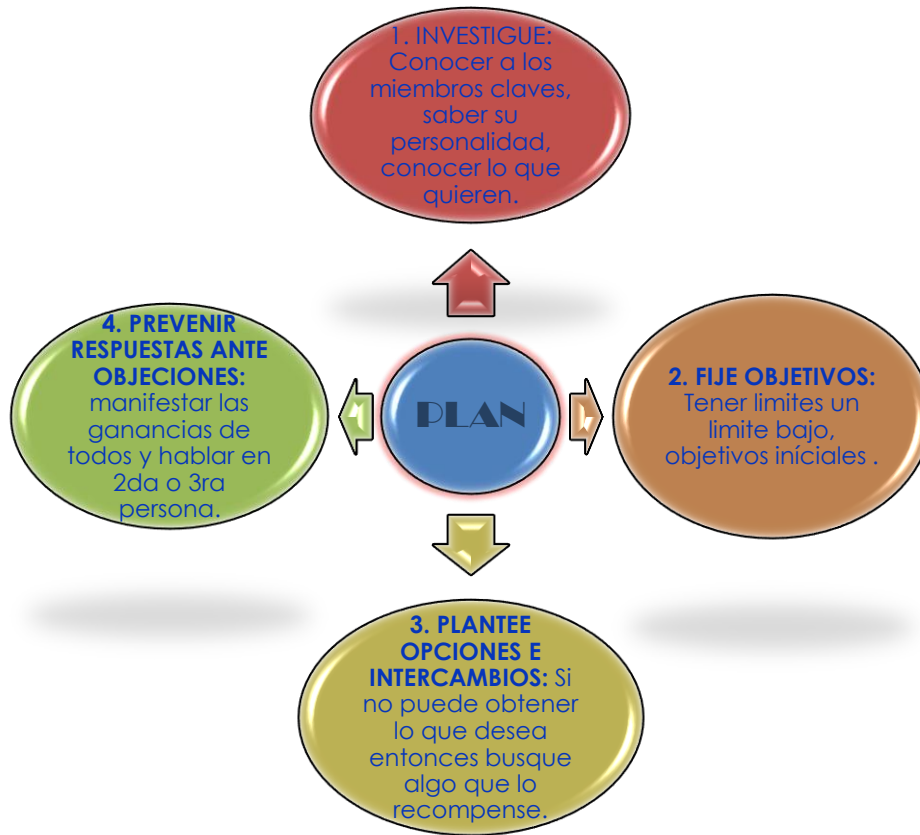
4.1.- Las habilidades de negociación

La negociación es un proceso en el que dos o más partes entran en conflicto e intentan llegar a un acuerdo.

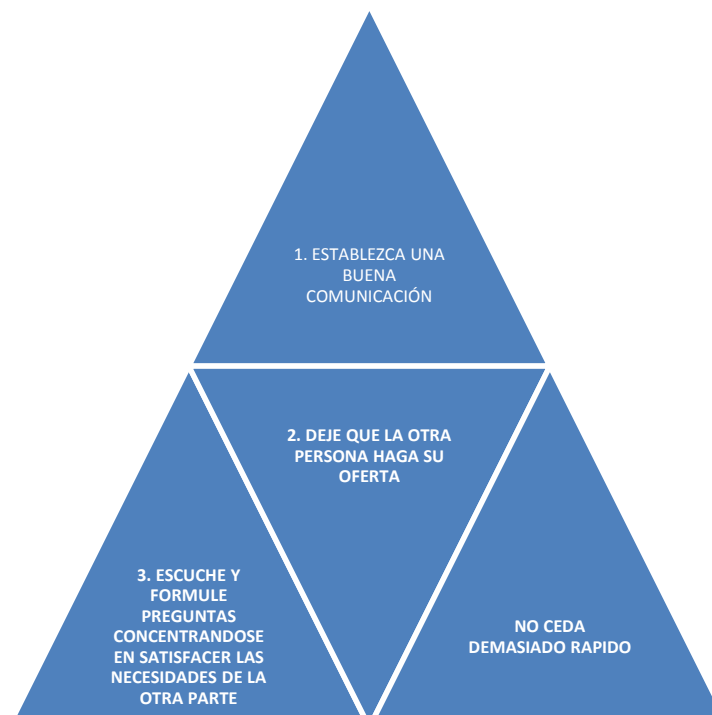




a.- PLAN



b.- NEGOCIACIONES





Práctica de N° 08

Instrucciones: Lee con atención el caso y desarrolla lo solicitado.

CASO: LA COMUNIDAD DE PESCADO SALADO

La Comunidad de Pescado Salado (PS) se encuentra a cinco kilómetros del Ventanilla. Allí viven cerca de 350 mil pobladores, entre hombres y mujeres con un alto porcentaje de maternidad y de personas de la tercera edad.

El motor económico de esta comunidad son los derivados de la pesca (estibadores, pescadores de Buzo, pescadores de lancha, recolectores de yuyo, etc). En la actualidad ellos adolecen de agua y desagüe. Para que el agua llegue a su comunidad, es necesario que trabajen una tubería donde necesariamente afectará los pastizales de la Comunidad de Mano Rota.

Mano Rota (MR) es una comunidad que se encuentra a dos kilómetros del mar y gozan del servicio básico (agua y desagüe). Esta comunidad tiene una particularidad, y es que su sistema de drenaje no está concentrado en una planta de tratamiento el agua para que ayude a reducir su efecto contaminante al salir al mar. En Mano Rota (MR) la población es de 250 mil con un 75% de población senil. En la actualidad, y por la ola de frío, heladas, bajas de temperaturas u otros asociados a los cambios de climáticos, hay un 20% de pobladores que sufren enfermedades respiratorias u otros.

Ambas comunidades tienen el Comedor popular y el programa vaso de leche
Ambas comunidades tienen Gobernador, Alcalde, Presidente de Rondas (Masculino y Femenino)
Muy cerca de la zona de influencia de la Comunidad Pescado Salado ha iniciado operaciones una "ONG Billete Fácil" que se dedica a recabar fondos para hacer obras a fin de brindar educación y salud de calidad y a un costo accesible.

Cuatro Poder, el programa periodístico, emitió un reportaje sobre esta comunidad en el cual titulaba: "El pescado esta salado por la indiferencia" y allí especificaba todas las dolencias de vivir en un Asentamiento Humano sin acceso a servicios y con autoridades que no actúan. Dentro de este reportaje habló el Presidente diciendo si no hay acción en pocos días, ellos bloquearán la Av. Elmer Faucett, importante vía por el transporte de desaduanaje (automotriz, minería, salud, educación, juegos, información, etc)

Este reportaje fue visto por el Ministro de Salud y ellos cursan una misiva a la Comunidad PS, solicitando una reunión para poder entender sus necesidades y ver la viabilidad de proyectos.

La primera reunión será este lunes 28 de noviembre por la noche en las aulas de la Universidad Continental.

Algo muy importante es que, a unos dos kilómetros de la comunidad más alejada, está la Comunidad de MESA CON MONEDAS (MCM) en donde ellos no saben que el Ministerio iniciará un diálogo por temas de salubridad. Cabe señalar que actualmente esta comunidad está en conflicto con Minera LOS SANTOS porque el 80% del terreno en donde están viviendo, es denuncia minero otorgado por el Estado y actualmente es muy difícil llegar por la accesibilidad.

Con la información proporcionada, responda las siguientes preguntas:

1. Defina qué Cuál es el problema y defina cuál es el conflicto en el caso expuesto. Escriba dos ejemplos de su propia experiencia (4 pts.)

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



2. Mencione el o los tipos de liderazgo y perfil(es) o tipo de negociador(es) que encuentra en el caso, sustente (4 pts.)

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

3. A manera de administración de la negociación: (6 pts.)

a. Cuál es el contexto que le sigue al caso (Social y Político e Interno)

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

b. Siendo Usted dirigente de la Comunidad mencionada, Expliqué cómo organizaría y qué estrategia utilizaría para sus fines

4.
.....
.....
.....

5. Usted es el asesor de negociación del MINSA. ¿Qué le recomienda al Ministro y/o la Comisión de Negociación del caso planteado en la Comunidad de Pescado Salado. (8 pts.)

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

Vídeo: **Estilos de negociación empresarial**

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=BOfy2XJ4-ig>

Realice una apreciación crítica del video observado

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



Cuarta unidad

TEMA N°1: LIDERAZGO EN EQUIPO



"En la época de las cavernas, la única forma de subsistir al acecho de las bestias salvajes era trabajando en equipos. Hoy en el mundo empresarial las bestias de la globalización rondan los mercados ¿Cómo sobrevivir?, volviendo a nuestros orígenes, formando equipos". (Fischman, 2013)

SECUENCIA :



I.- OBSERVA

Instrucciones:

A continuación, se presenta actividades, lee atentamente cada una de ellas y desarrolla cada una.

1.1. Lectura:

Aun maestro se le preguntó por la diferencia entre el cielo y el infierno. Él respondió: En el infierno hay un cerro de arroz y las personas solo pueden comer con cucharas de tres metros de largo. Ven el arroz y se mueren de hambre. Las cucharas son tan grandes que no pueden metérselas a la boca. En el cielo en cambio, hay también un cerro de arroz y las personas disponen de las mismas cucharas largas, pero unos les dan de comer a los otros. (Fischman, 2013)

1. En base a la lectura responde individualmente ¿Cuáles son las ventajas de trabajar en equipo?, Luego consensúa con tu equipo y responde. (3p)

Individual	Equipo
-	-
-	-
-	-



2. **Observa el siguiente vídeo: La carreta** (Perfomia colombia, 2017)
<https://www.youtube.com/watch?v=p4MMuesosel>

Y luego conversa con tu equipo sobre las situaciones que debe evitar al trabajar en equipo, de acuerdo al video, lleguen a un consenso para seleccionar cinco de ellas. (3ptos)

Situaciones a evitar		
Individual		Equipo
1		
2		
3		

II.- DESARROLLA

2.1. Analiza el siguiente cuadro:

GRUPO	EQUIPO
Se forman en el momento de acuerdo a la necesidad.	Requiere de un tiempo prudente para formarse.
Las personas solo son responsables de su área.	Las personas son responsable de todas las áreas
Su compromiso es con su propia meta.	Su compromiso es la meta en común
Cumplen sus tareas particulares	Se desarrolla un producto integral
El nivel de comunicación y confianza es mediano.	El nivel de confianza es elevado y la comunicación fluida e íntima.
Intercambian información	Comparten información
Demoran en tomar decisiones	Tomán decisiones en consenso
Termina en la oficina o lugar de trabajo	Son como familia desarrollan actividades fuera del lugar de trabajo.
Los conflictos son negativos y demoran en solucionarse.	Los conflictos son retos de crecimiento, se les ve positivamente y se resuelve rápido.
En grupo la productividad y velocidad para lograr resultados es deficiente.	En equipos la productividad y velocidad para lograr resultados se incrementa.
No requiere dejar ningún hábito	Requiere dejar hábitos individualistas, de falta de compromiso y de servicio.

Fuente: (Fischman, 2013)

**Luego reúnete con tu equipo de trabajo y responde a las siguientes preguntas:
¿Trabajan en grupo o equipo? Explique brevemente ¿Por qué? (3p)**

GRUPO ()
Expliquen ¿Por qué?

EQUIPO ()
Expliquen ¿Por qué?

2.2. ¿Qué aspectos importantes requieren tener en cuenta para trabajar en equipo?: (3p)



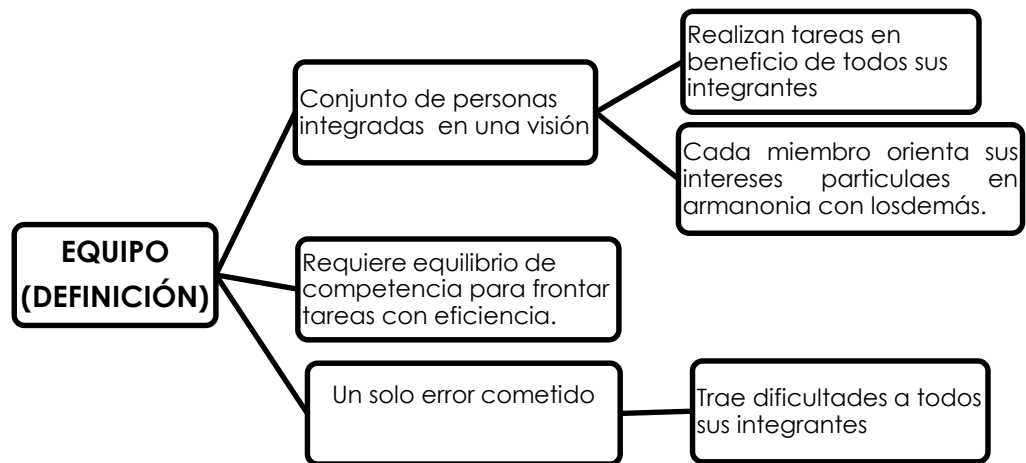
1. _____
2. _____
3. _____

III.- APRENDE

3.1. EQUIPO:

3.1.1. Definición

Es un equipo es una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización que colaboran en una tarea específica y definida. Suele existir un líder o conductor del equipo, pero en cada ocasión el liderazgo se determina así mismo de acuerdo con la lógica del trabajo y la etapa específica de su desarrollo. Drucker ()



¿Cuál es la diferencia sustancial entre el trabajo de equipo y grupo? (2p)

3.2. CARACTERÍSTICAS

Las características en función al colectivo de individuos, grupo, equipo de alto rendimiento.

CUADRO DE CARACTERÍSTICAS DE LOS TIPOS DE TRABAJO EN UN COLECTIVO

CRITERIOS	COLECCIÓN DE INDIVIDUOS	GRUPO	EQUIPO	EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO
RAZÓN DE SER	Producción individual.	Intercambio de conocimientos.	Proyecto	Puesta en adecuación de la visión y del día a día.
RELACIONES	Individualista: Cada uno para así	Prioritarias: Hacer cosas juntos	Utilitarias: Cada uno se compromete en	Abiertas: corresponsabilidad, solidaridad y



	mismo		una misión apoyo. común, las relaciones derivan de ella.
RIESGO EN LAS RELACIONES	Puerta abierta a la competencia	Simbiosis: Prioridad a la relación / fusión.	Conformismo: Cada uno se limita a lo que esperan de él.
COMUNICACIÓN	Técnica de intercambio de información individual: desafío centrado en las actividades ligadas a la profesión de cada uno	Afectiva: apunta a conocer mejor al otro Individual, pero con previa concentración: centrado en la satisfacción de las personas.	Fundada en la confianza probada
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS			Compartido: Para el equipo en centrados en el éxito común. Para la visión compartida: Cada uno contribuye al logro de dichos objetivos, reparto "móvil"
RELACIÓN ENTRE ACTIVIDADES	Poco o ningún vínculo interno.	Vínculos internos definido por el directivo.	Vínculos numerosos. Flexibilidad en el reparto.
MÉTODOS DE TRABAJO	Individuales o definidos por el directivo.	Intercambio de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos	Comunes identificados evaluados y capitalizados
TOMA DE DECISIONES	Directivo: fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad de estatus	Directivo, previa concentración del grupo.	Por la mayoría, previo análisis de las opciones.
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Vía jerárquica	Técnica: abordados afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones.	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso.

Fuente: Asimet Capacitación, 2001. http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.html

¿Cuál de las formas de trabajo lo ayudará a ser más competente en el ejercicio de su profesión?
(2p)

3.3. FACTORES:

Para el aprendizaje en equipo en cualquier contexto, es la adquisición, combinación, creación y combinación de colectivos del conocimiento. Para ello intervienen estos factores: (Lussier & Achua, 2010)



3.3.1. De acuerdo a la eficacia. Se centra en procesos de equipo internos.

- Aprendizaje en equipo
- Auto liderazgo.
- Interdependencia y cohesión en equipo.

3.3.2. De acuerdo al contexto. Se centra en procesos de equipo externos

- Diseño de equipo
- Recursos
- Recompensas organizacionales

Componentes:

- El desempeño en la tarea: el grado al cual la producción del equipo, satisface las necesidades de quienes lo utilizan.
- Proceso de equipo, como los miembros interactúan y trabajan juntos en el tiempo.
- Satisfacción individual producto de la experiencia en equipo.

3.4. CONDICIONES

La cohesión e interdependencia en el equipo, es el grado de unidad y compromisos del equipo para alcanzar la meta común, permanecen más tiempo, toman decisiones eficaces y el apoyo es recíproco. Aspectos que propician este proceso:

3.4.1. Conocernos.

Se requiere la creación de un clima de libre expresión, confianza y escucha. Tratar de lograrlo supone que debemos dedicar a ello suficiente tiempo y esfuerzo.

3.4.2. Escucharnos.

Debemos partir de que "nadie dice tonterías", sino de que se hacen aportaciones que, seguramente, darán lugar a otras.

3.4.3. Hacer aportaciones y exponer al colectivo aquello que pensamos.

La responsabilidad de aportar es de cada persona, lo que habría que preguntarse, en todo caso, es en qué puedo yo cooperar. Es decir: el sentido de estar y actuar en un lugar lo creamos nosotros y nosotras, todo el mundo coopera con lo que ha trabajado antes.

3.4.4. Saber ver y tener en cuenta las diferentes expectativas.

3.4.5. Saber llegar a acuerdos.

Sería una de los objetivos esenciales, diferente de seguir las instrucciones que dice uno de los miembros o hacer individualmente lo que cada cual quiera. Seguir las pautas anteriores sería fundamental para este propósito. No es fácil llegar a acuerdos y parece conveniente fijar determinadas reglas:

- **Oír todas las propuestas**, tratando de saber por qué la otra persona está diciendo o planteando algo.
- **Establecer preferencias**: es más importante ser eficaz para llegar a un acuerdo, que exponer las razones y quedarse en estas como un fin. La eficacia dependerá del objetivo que se persiga. La razón, las razones que podamos tener, deben ser un instrumento que ayude a la comunicación, pero no su finalidad.



- **Explicitar la tarea en común:** es necesario disponer de una tarea en común a desarrollar, que se convierte en el referente y en base a lo que se medirá la eficacia
- **Llegar a acuerdos viables** en pos de ese proyecto común (el tan esperado consenso deberá transformarse muchas veces en estos).

3.4.6. Utilizar diversos recursos para mantenerte en contacto con los miembros del equipo.

Uso de tecnología en espacios Web y redes sociales para realizar un buen trabajo cooperativo y corporativo en línea



- Aula virtual
- Google drive
- Facebook
- Waht:s App.
- Twitter
- Youtube entre otros

3.5. ORGANIZACIÓN

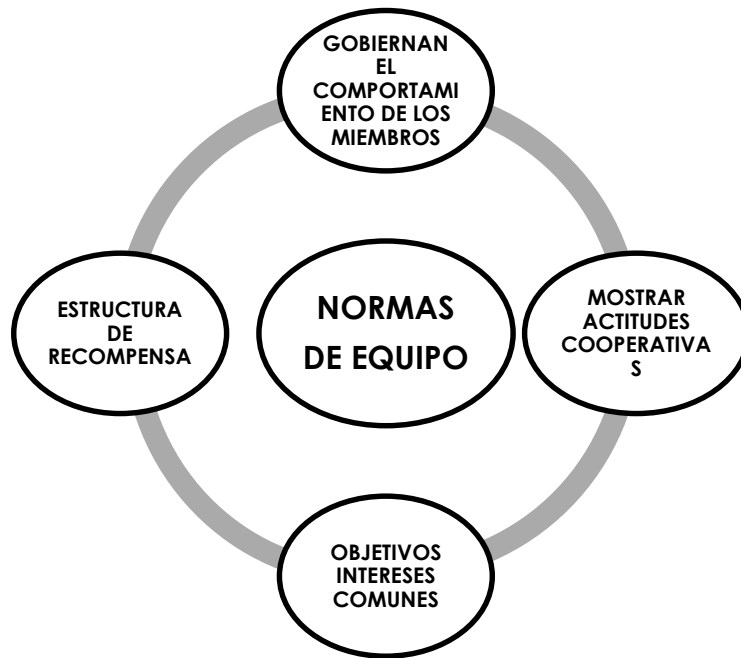
3.5.1. Liderazgo en equipo.

Si bien el liderazgo es compartido, se debe tener en cuenta que cada integrante debe tener estar capacitado en habilidades sociales, ya que tendrá a su cargo esta labor en algún momento. (Lussier & Achua, 2010)



3.5.2. NORMAS DE EQUIPO

Son estándares de comportamiento aceptables que se comparten por los miembros del equipo, Estas influyen en la forma en que los miembros se perciben e interactúan entre sí. (Lussier & Achua, 2010)

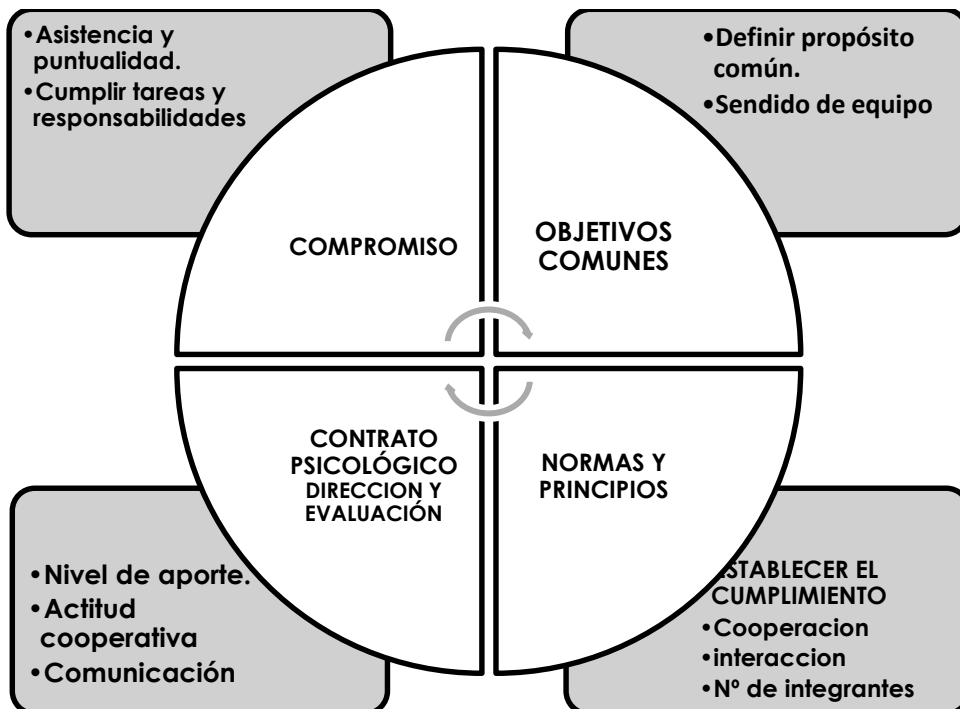


3.5.3. ESTRUCTURA

Se refiere a las interacciones que determina la asignación de tareas que debe asumir cada integrante de equipo. En base al modelo elegido, horizontal o vertical.

El modelo horizontal se sugiere para equipo de alto desempeño, con autoridad de toma de decisiones, responsabilidad por los resultados y autonomía.

3.5.4. REQUISITOS



Los requisitos básicos para el aprendizaje cooperativo (Ferreiro & Calderón, 2006).



IV. AUTOREFLEXION

Evaluando a mi equipo

En base a la experiencia del trabajo en su equipo, indique si realizaron las siguientes características, coloque una (x) en cuadro que corresponde. (Lussier & Achua, 2010) **(4p)**

N°	Ítems	En su mayor parte cierto	En su mayor parte falso
1	Hay una comprensión y un compromiso comunes con las metas del grupo por parte de todos los miembros de equipo.		
2	Los miembros respaldan y proporcionan una retroalimentación constructiva para las ideas de los demás		
3	Los integrantes no sufren la presión de conformarse con los estándares de desempeño y comportamiento del grupo		
4	El nivel de interacción interpersonal entre los miembros es alto		
5	Gran parte de responsabilidad y autoridad para tomar decisiones importantes se traslada al equipo		
6	Existe un canal de comunicación abierto para que todos los miembros expresen sus opiniones		
7	Los miembros reciben la oportunidad de un aprendizaje y capacitación continuos en las habilidades apropiadas.		
8	A cada miembro del equipo se le trata igual		
9	Es más probable que los miembros proporcionen respaldo y apoyo entre ellos sin la instrucción de líder de equipo.		
10	Las recompensas y reconocimiento están vinculados al individuo así como los resultados del equipo.		
11	Los roles y responsabilidades para desempeñar tareas están claramente establecidos.		
12	El liderazgo es compartido		

Puntuación

Suma el total de (X), en cada columna. Y coloque su resultado en el continuo siguiente.

12 _____ 11 _____ 10 _____ 9 _____ 8 _____ 7 _____ 6 _____ 5 _____ 4 _____ 3 _____ 2 _____ 1

Trabajo de equipo eficaz

Trabajo de equipo ineficaz

Resultado: Entre más alta sea la puntuación, más eficaz es el trabajo en equipo

EVALUACIÓN META COGNITIVA:

¿Crees que el trabajo en equipo es importante aplicarlo? ¿Por qué?
¿Qué dificultades tienes al trabajar en equipo?

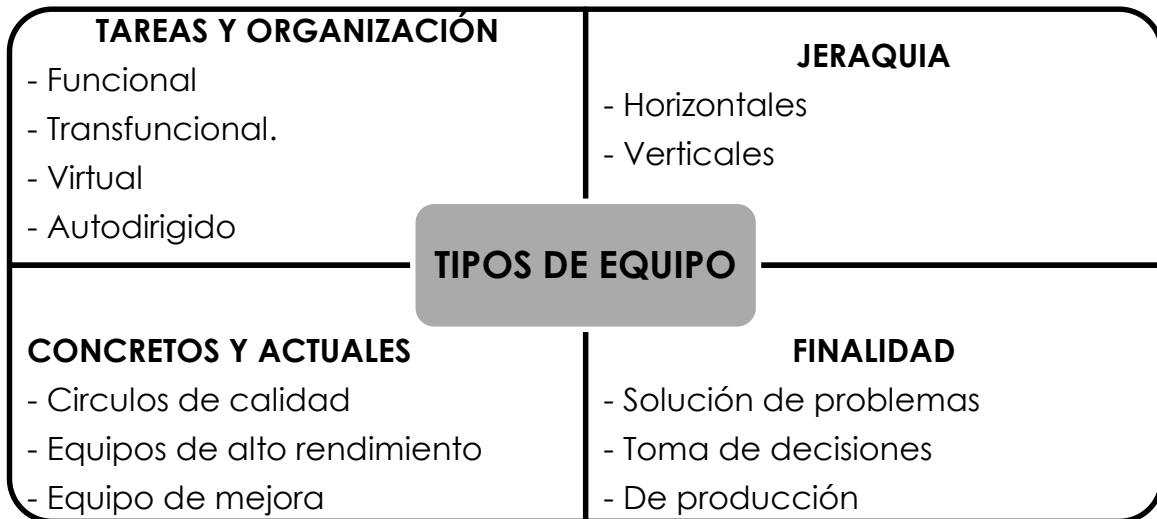


TEMA Nº 2: TIPOS DE EQUIPO



El peor peligro para nosotros no es que nuestra meta sea muy alta y no la alcancemos, si no que este muy baja y la logremos. Miguel Ángel.

SECUENCIA:



I.- OBSERVA

1.1. Analiza el siguiente caso y realiza las actividades encomendadas:

Caso 1.

Pepe y Ricardo trabajan en una empresa de cosméticos dedicada a la fabricación de productos para la higiene infantil. Ricardo tiene 33 años. Es licenciado en Química y en Biología y posee un máster en Gestión de Empresas. Hace cinco años que trabaja en esta empresa y desde hace cuatro lidera el equipo de investigación. Es un individuo muy seguro de sí mismo y de sus propias capacidades; le cuesta muchísimo aceptar opiniones distintas a las suyas, por lo que los miembros de su equipo se limitan a realizar su trabajo, sin intentar aportar nuevas ideas o innovaciones. Es incapaz de delegar, excepto pequeñas tareas rutinarias. Dentro del trabajo se muestra distante y un tanto frío. Sin embargo, siempre parece estar disponible. Cuando piensa que alguien no está cumpliendo correctamente su función, no duda en amonestarlo, a veces públicamente, sin intentar analizar posibles causas. Opina que la base de un equipo es la organización y que si cada cual conoce qué debe hacer con claridad, no tienen por qué surgir problemas de ningún tipo. Por tanto, no admite que alguien no rinda lo esperado. Todas las decisiones que se toman en el equipo deben contar con su aprobación. Cuando está en ambientes informales, es una persona cordial y con gran sentido del humor. Se le valora por su profesionalidad dentro de la empresa, y fuera de ella por su capacidad para animar las reuniones y por el valor que le otorga a la amistad. Pepe tiene 28 años. Es licenciado en Farmacia, posee un máster en Marketing y se



incorporó a la empresa hace tan sólo un año. Lidera el equipo de marketing. Es una persona entusiasta, extrovertida y tiene una gran habilidad para relacionarse con los demás. Demuestra dominio de la empatía: es flexible a la diversidad de alternativas, escucha a los demás y es capaz de analizar los problemas desde posiciones distintas a las suyas. Opina que su equipo está formado por profesionales muy cualificados y que cada cual debe responsabilizarse de su tarea. Su función en el equipo sería la de coordinar todas las decisiones que, sin excepción, deben tomarse por consenso grupal. Piensa que la base de un equipo es que sus miembros se mantengan cohesionados y opina que el trato equitativo entre todos ellos, incluido el mismo, facilita esa cohesión. Se define a sí mismo como "uno más del equipo".
(Universitat Politècnica de Catalunya, 2009).

A. Describe brevemente las formas de dirigir un equipo que aplica Pepe y Ricardo. (3p)

PEPE	RICARDO
-	-
-	-
-	-

B. En base al esquema inicial ¿Qué tipo de equipo propicia cada uno de ellos? Señale una característica (2p)

Aspectos	PEPE	RICARDO
Tipo de equipo	-	-
Característica		

II. DESARROLLA

Instrucciones:

A continuación, se presenta actividades, lee atentamente cada una de ellas y desarrolla cada una.

1. TRABAJANDO EN EQUIPO

Forma tu equipo de trabajo de cuatro integrantes para desarrollar las siguientes actividades:

A. Meta: Traducir los siguientes textos. Tiempo: 8min

- Tareas:
- Elegir al líder
 - Líder distribuye tareas (cada integrante desarrolla su tarea sin apoyo)
 - El líder recoge las traducciones y las pega en una hoja.

1	2	3	4
παρα θυε λα	ιγυαλ εν λα	δεβε δαρλε	Σε ρεθυιερε θυε
σ πλαντασ χ	εμπρεσα ελ	χαλορ ηυμ	ελ σολ λεσ χαλι
ρεζχαν νο β	νο σολο δε	ανο ψ πρεο	εντε ψ ενεργια π
αστα तेनेρ τ	βε προπεερ	χυπαρσε πο	αρα χρεχερ.
ιερρα	ασπεχτοσ μ	ρ συσ εμοχι	
	ατεριαλεσ,	ονεσ	



Traductor:

α, β, γ, δ, ε, φ, γ, η. ι, φ, κ, λ, μ, ν, λ, ο, π, θ, ρ, σ, τ, υ, ω, ξ, ψ, ζ
a, b, c, d, e, f, g, h. i, j, k, l, m, n, ñ, o, p, q, r, s, t, u, v, w, x, y, z

En equipo mencionen:

¿Qué dificultades se presentaron al trabajar de este modo? (2p)

1. _____
2. _____

B. Meta: Traducir los siguientes textos. Tiempo: 12min

- Tareas:**
- Señalar el orden de liderazgo por tarea
 - Líder de la tarea dirige y apoya a los integrantes
 - Cada integrante desarrolla su tarea con apoyo de sus compañeros
 - **Primer líder** Ayuda a direccionar la meta y distribuye tareas.
 - **Segundo líder** orienta el proceso de traducción.
 - **Tercer líder** dirige la organización del texto global y lo presenta en una hoja
 - **Cuarto líder** orienta la respuesta a la pregunta 4

Textos:

1	2	3	4
Λοσ μιεμβροσ δε εθυιπο ρεχ ιϋν φορμαδοσ σον χομο λοσ ιμανεσ δελ μι σμο πολο. Ψ σε ρεπελεν.	Σι υστεδ τρατ α δε φυνταρ δ οσ ιμανεσ πο ρ ελ μισμο πο λο, νεχεσιταρ α φυερζα παρ α υνιρλοσ. Π υεσ σε ρεπελε ν.	Σε σιεντεν ινχο μοδοσ πορθυε ε στ(ν αχοστυμβρ αδοσ α τραβαφ αρ σολοσ ψ ελ Γ ξιτο δεπενδε δε ε λλοσ. Εστα ετα πα, δυρα δε σει σ μεσεσ α υν α) ο	Περο, σι φυντ α λοσ πολοσ οπυεστοσ, λα σ φυερζασ μα γν Γ τιχασ σε α τραερ(ν αυτο μ(τιχαμεντε.

(Fischman D. , 2013)

Traductor:

α, β, γ, δ, ε, φ, γ, η. ι, φ, κ, λ, μ, ν, λ, ο, π, θ, ρ, σ, τ, υ, ω, ξ, ψ, ζ
a, b, c, d, e, f, g, h. i, j, k, l, m, n, ñ, o, p, q, r, s, t, u, v, w, x, y, z

En equipo señalen:

¿Qué aspectos rescatan al trabajar de este modo? (3p)

1. _____
2. _____
3. _____



III.- APRENDE

Existen distintas clasificaciones de los tipos de equipo se desarrollará los en base a lo actual y concreto y en base a la organización.

3.1. EN FUNCIÓN EQUIPOS ACTUALES Y CONCRETOS

	<h3>CIRCULOS DE CALIDAD</h3> <ul style="list-style-type: none">• Japón, año 60, integran 4 a 8 personas voluntariamente• Gestión basada en el trabajo autónomo• Solucionar problemas, introducir mejoras para obtener resultados
	<h3>EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO</h3> <ul style="list-style-type: none">• Conjunto de personas muy preparadas, procedentes de diversas areas• Mantienen elevado compromiso con el equipo, apoyo mutuo• Participacion para consecución de objetivos
	<h3>EQUIPO DE MEJORA</h3> <ul style="list-style-type: none">• Buscan mejorar la calidad• Encargados de identificar, analizar y buscar soluciones a los problemas.• Estos trabajos persiguen siempre la mejora confínua.

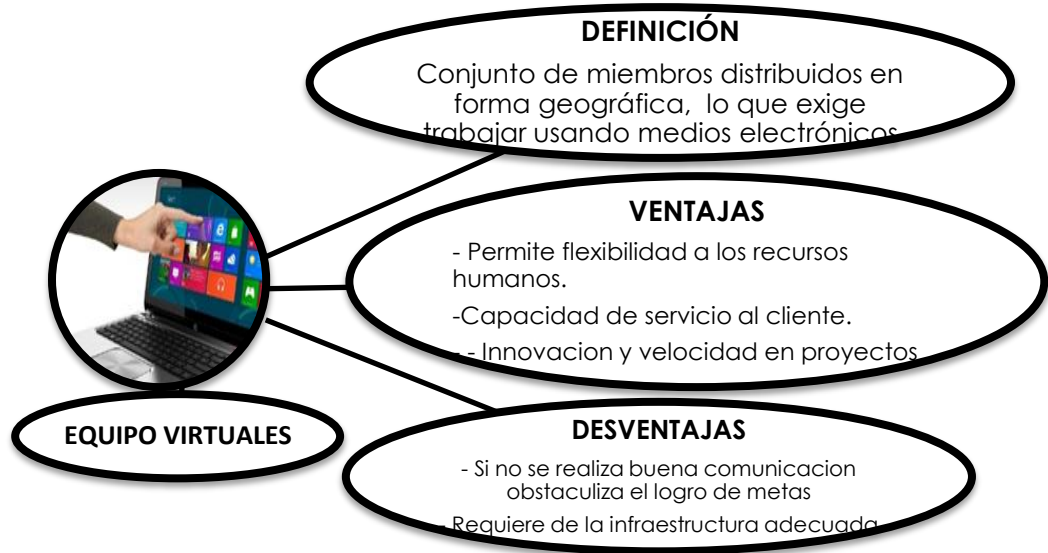
RESPONDE:

¿Cuál de estos tipos de equipo puede implementarse en clase? ¿Por qué? (2p)



3.2. EN FUNCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

3.2.1. EQUIPO VIRTUALES



Fuente: (Lussier & Achua, 2010)

3.2.2. EQUIPO FUNCIONALES



Fuente: (Lussier & Achua, 2010)



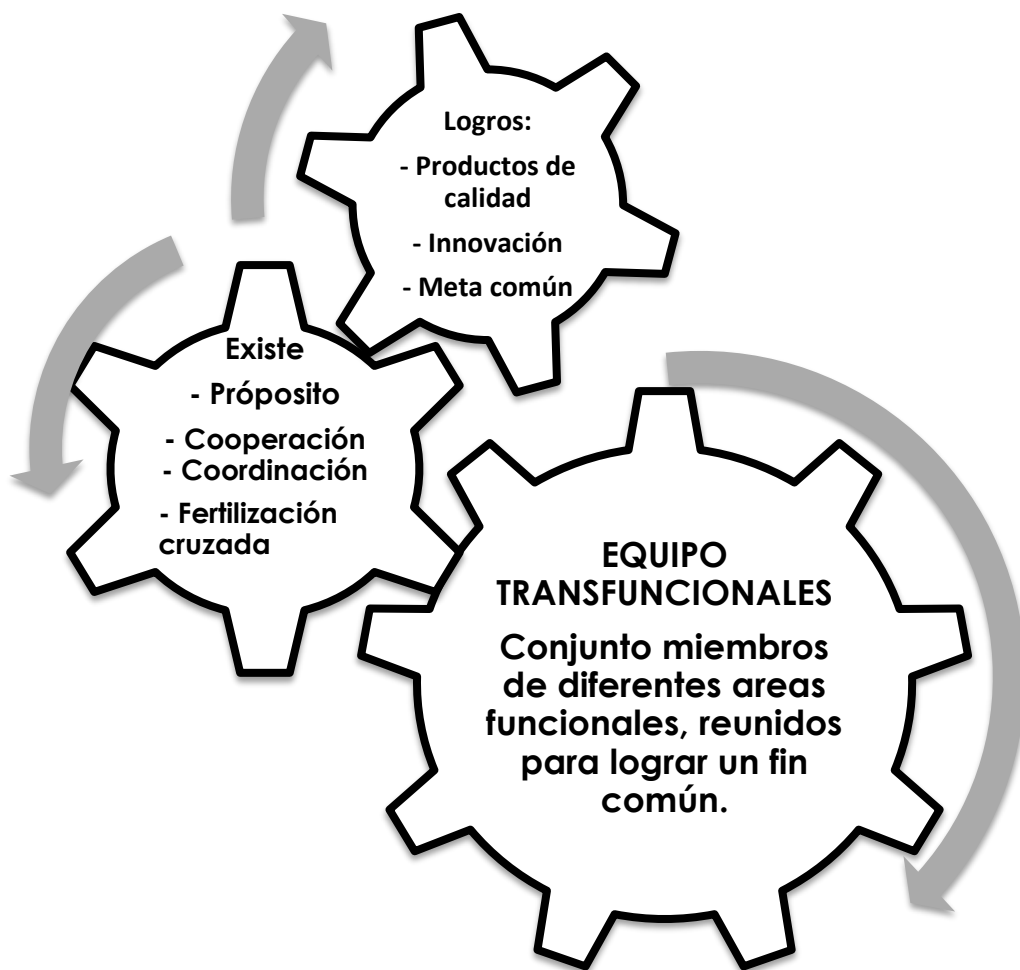
¿Cuál de las actividades de desarrollo, pertenece a este tipo de trabajo A o B? (2p)

A. ()
Explique

B. ()
Explique:

3.2.3. EQUIPO TRANSFUNCIONALES

Fuente: (Lussier & Achua, 2010)





3.2.3. EQUIPOS AUTODIRIGIDOS: conjunto de personas que comparten:

¿Cuál de las actividades de desarrollo, pertenece a este tipo de trabajo A o B? (2p)

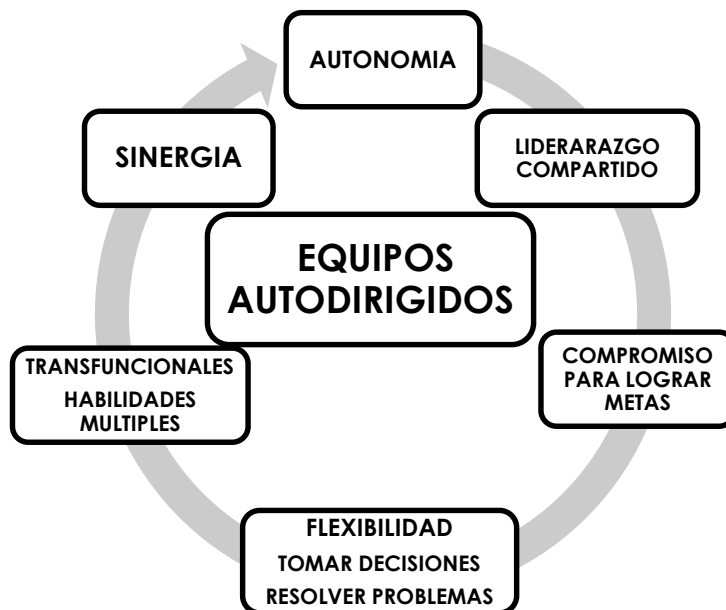
A. ()

B. ()

Explique:

Explique:

A. CARACTERÍSTICAS DE LOS MIEMBROS DE EQUIPO AUTODIRIGIDO





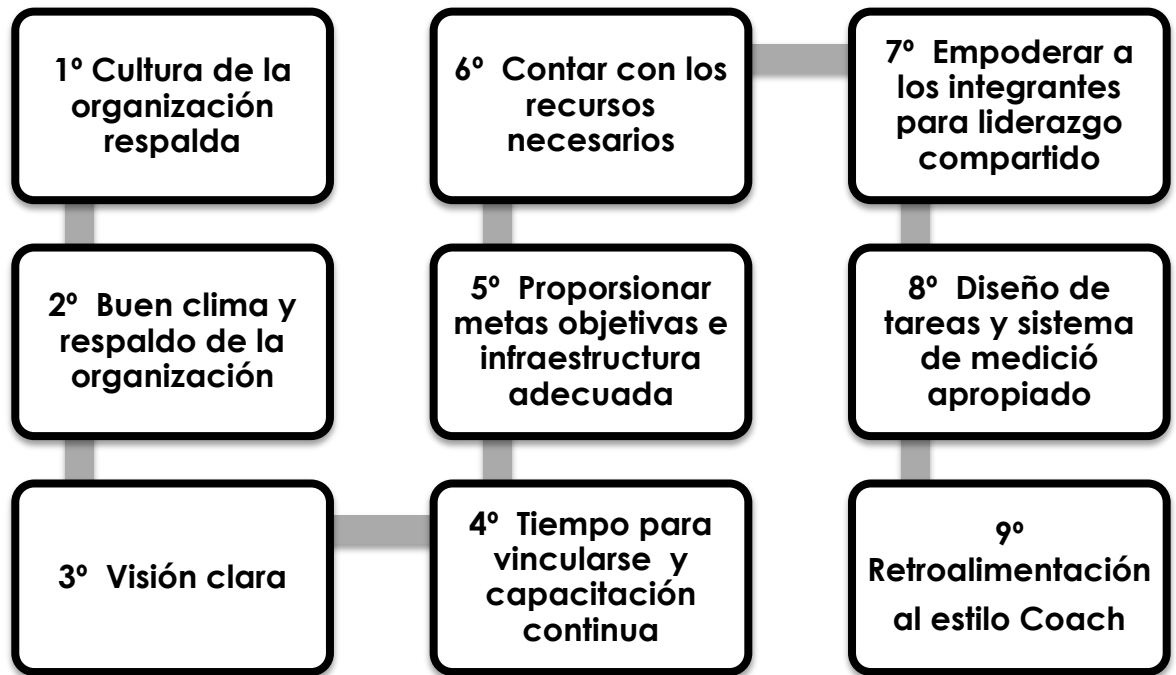
Fuente: (Lussier & Achua, 2010)

¿Qué habilidades requieres potenciar para trabajar en equipos auto dirigidos? (2p)

B. LOS BENEFICIOS DE LOS EQUIPOS AUTODIRIGIDOS SON:

- Calidad y velocidad, innovación en la producción.
- Motivación y sentido de pertenencia
- Cooperación interactiva de los integrantes.
- Satisfacción laboral
- Eficiencia y reducción de costos y esfuerzo

C. LINEAMIENTOS PARA MEJORAR EFICACIA DE LOS EQUIPOS:



(Lussier & Achua, 2010)

IV. AUTOREFLEXION

¿Qué tipo de equipo es el que deben implementar para lograr mejores beneficios en actividades de aprendizaje y trabajo? ¿Por qué? (2p)

EVALUACIÓN META COGNITIVA:

¿Para qué te sirvió desarrollar el tema tipos de equipo?
¿Qué llamo tu atención de este tema?

Referencia Bibliográfica

Fischman, D. (2013). *El espejo del lider*. Lima - Perú: Fondo editorial UPC.

Lussier, R., & Achua, C. (2010). *Liderazgo, teoria, aplicacion y desarrollo de habilidades*. Mexico: Artgraph.



TEMA Nº 3: GESTIÓN DEL EQUIPO



"Liderazgo es el arte de lograr que otra persona haga algo que tú quieres porque ella realmente lo quiere". Eisenhower, D citado por (Fischman, 2013)

SECUENCIA :



I. OBSERVA

1.1. Analiza la siguiente situación y realiza las actividades encomendadas:

Elvis, líder de tu equipo, cito a una reunión de urgencia a la hora de salida, 50min. Llegas puntuales, la reunión inicia 15 min después de lo previsto. Inicia la reunión, lectura de la agenda, tu líder recibe una llamada urgente al responder demora 5min. Luego inicia con la explicación de los cinco formatos para entregar el informe final de las actividades desarrolladas, al abrir el archivo, la maquina no permite visualizar los cuadros pasan 10min, se retoma la explicación, de cada formato (6min). Usted debe retirarse de la reunión ya que tiene otra actividad planificada, solicita que le envíen el formato para elaborar el informe.

¿Qué dificultades percibe en la ejecución de la reunión dirigido por Elvis? (2p)

.....

.....

.....

.....

.....

1.2. Lee la siguiente información y responde:

Se ha comprobado estadísticamente que las reuniones le cuestan a la empresa un promedio de 10% de su planilla, si una empresa tiene costos anuales de planilla de 2 millones de dolares, sus reuniones le cuestan 200 mil dolares. Pero con tanta inversión ¿Se logran resultados?. En un sondeo de opinión más del 70% de trabajadores opina que son mas de las necesarias. Y 40% de ellos manifiesta que las reuniones no son efectivas.



Mencione los problemas que se manifiesta en relación a la planificación y ejecución de reuniones (2p)

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

III. DESARROLLA

Instrucciones:

A continuación, se presenta actividades, lee atentamente y desarrolla cada una.

1. TRABAJANDO EN EQUIPO

Forma tu equipo de trabajo de cuatro integrantes para desarrollar las siguientes actividades:

A. Realiza un sociodrama en base al siguiente caso

- **Etapa 1:** Planificación – Se reparte los roles y se ensaya de acuerdo al guión.
- **Etapa 2:** Presentación – Debe ser breve entre 5 – 8 min
- **Etapa 3:** Reflexión – Evalúa la presentación si se logró el objetivo planteado

Elaborando un programa

Lucía, Roberto y Laura, se sienten frustrados porque, no dominan en absoluto el proyecto que se presentara en clase, firmado por los cuatro. También sienten cierta angustia porque deben justificar un trabajo que perciben como ajeno. Lo cierto es que desde el primer ejercicio que se les pidió, Joan ya lo trajo resuelto con una calidad muy buena, con partes del código que ellos no entendían bien, pero que funcionaba de maravilla. Como tenían otros trabajos por hacer y la tarea ya estaba terminada, no le dieron importancia, y prefirieron concentrarse en terminar los problemas de otras asignaturas.

Veamos algunas afirmaciones que hicieron Roberto, Lucía y Laura durante la entrevista. “En la última reunión de grupo acordamos distribuirnos las siguientes tareas del proyecto a partes iguales y que nadie haría el trabajo de los demás. Joan dijo que no quería discutir, que tenía prisa y que cada uno debía hacer lo que creyera conveniente, que seguro que él haría su parte perfecta.

En la siguiente clase cuando le pedimos que nos explicase su parte, nos dijo que era difícil de resumir, y que lo mejor era que nos lo miráramos en casa y le preguntáramos las dudas que tuviéramos. El problema es que cada nueva parte del programa que nos presenta Joan es más compleja, más difícil de comprender. No podemos integrar nuestra parte en el programa principal porque incluso tiene algunas instrucciones que no hemos visto en clase.

Cuando le dijimos esto, Joan se limitó a encogerse de hombros y a decir, como siempre, que no tenía mucho tiempo, porque tiene otras cosas que hacer, pero que no nos preocupásemos porque ya había preparado nuestras funciones y el programa estaba listo para presentárselo al profesor.

Con su actitud, Joan nos hace sentir inútiles, cuando realmente queremos contribuir. Es difícil hacerlo, ya que por mucho que nos esforcemos, nuestro trabajo no vale para nada porque no podemos integrarlo en el proyecto. Él siempre trae lo nuestro hecho, y naturalmente, su versión encaja mejor con su parte, con lo que consigue que nos sintamos culpables, ya que parece que nos estamos aprovechando de su trabajo. Esto nos desmotiva mucho y no quita las ganas de estudiar, con lo que nos estamos descolgando de la asignatura”.

(Universitat Politècnica de Catalunya, 2009).



Elabora tu guión y presentación (6 p)

Tema: _____

Personajes:

-
-
-

Escenario:

-

Acciones:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Reflexiona: ¿Cómo te sentiste al representar el personaje asignado? (1p)

- _____
- _____
- _____

¿Qué problema se presenta en este sociodrama? (2p)

- _____
- _____



III.- APRENDE
3.1. REUNIÓN O JUNTA



3.1.1. PLANIFICACIÓN DE REUNIONES.

(Lussier & Achua, 2010)

Elabora tu plan de Reunión o junta (2p)

Equipo: _____

Tiempo: fecha, hora de inicio, de término y lugar

Objetivo:

Participación y asignaciones:

-

Agenda:

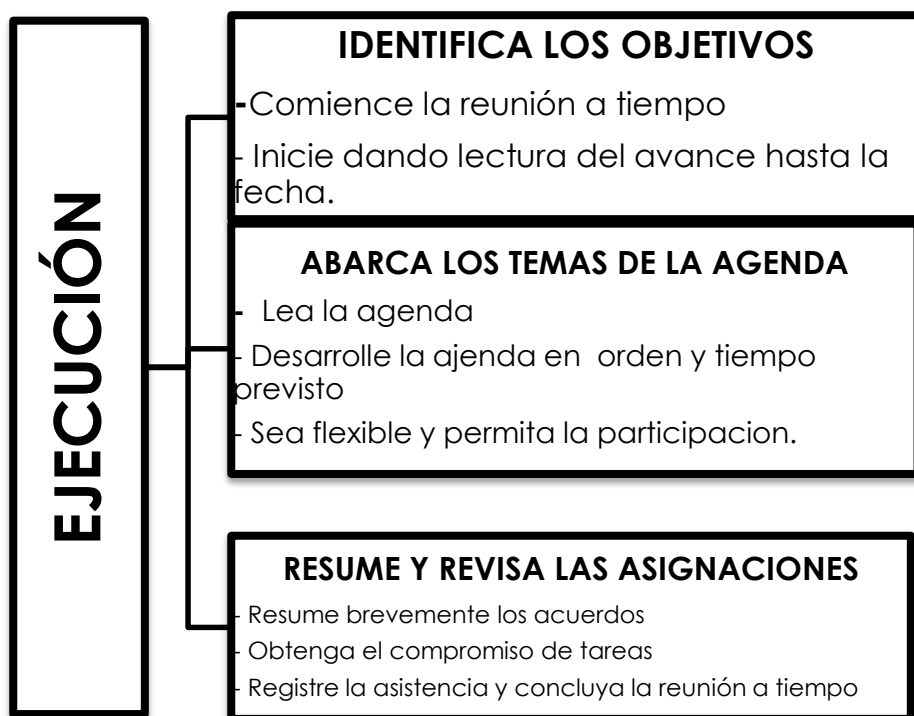
-

-

-



3.1.2. EJECUCIÓN DE REUNIONES



(Lussier & Achua, 2010)

-Realice un simulacro de reunión en su equipo (3p)

3.2. MANEJO DE MIEMBROS

3.2.1. MIEMBROS PROBLEMÁTICOS

TIPO DE MIEMBRO	CARACTERÍSTICAS	MANEJO
1 SILECIOSO	<ul style="list-style-type: none">- No participa- Evita dar opiniones- Esta callado todo el tiempo	<ul style="list-style-type: none">- Aplique Método de rotación (Por turnos dan su opinión)-Observe y gane su confianza
2 PARLANCHIN	<ul style="list-style-type: none">- Tiene algo que decir acerca de todo.- les gusta acaparar la atención.- puede ocasionar problemas y conflictos	<ul style="list-style-type: none">- Disuádalo- Aplique Método de rotación (Por turnos dan su opinión)Invite a otros miembros a dar su opinión
3 DIVAGADOR	<ul style="list-style-type: none">- Distrae al equipo con otros temas.- Le gusta quejarse.- Quiere socializar, interrumpe.	<ul style="list-style-type: none">- Detenga su actitud con amabilidad.- Agradezca su participación.- Plantee una pregunta para



continuar la reunión.

- | | | | |
|---|-------------------|---|--|
| 4 | ABURRIDO | <ul style="list-style-type: none">- No está interesado en el trabajo.- Está preocupada (o) por otros temas.- No presta atención- Se muestra superior | <ul style="list-style-type: none">- Asigne una tarea.- Atráigale al equipo- Busque formas para motivarlo. |
| 5 | DISCUTIDOR | <ul style="list-style-type: none">- Le gusta ser el centro de atracción.- Disfrutan polemizando todo.- Inician discusiones.- No soportan perder | <ul style="list-style-type: none">- No responda con argumentos.- Detenga con amabilidad.- Dirija la opinión al objetivo.- Incentive el asertividad al dar ideas- Propicie la escucha de distintos puntos de vista. |

¿En el sociodrama de desarrollo, qué tipo de miembro causó conflicto? Y ¿Cómo debió manejar el líder el comportamiento de este integrante? (3p)

Tipo de integrante Manejo

IV. AUTOREFLEXION

¿Con Cuál de los miembros te identificas? (2p)

Miembro:

Explique:

EVALUACIÓN META COGNITIVA:

¿Cuál de los temas llamo tu atención? explica



TEMA N° 4: LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA



"Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito" Aristóteles, citado por (Covey, 2008)

SECUENCIA :



(Covey, 2008)



I.- OBSERVA

Instrucciones:

A continuación, se presenta actividades, lee atentamente cada una de ellas y desarrolla.

1.1. Lectura:

Hay una sola persona que puede cambiar Usted mismo, la mejor inversión es Mejorarse a sí mismo.

¿Quiere cambios?

- Entonces comportese de manera distinta
- Cambie paradigmas
- Instaura nuevos hábitos que le encaminen a sus objetivos.

¿Qué idea nos transmite Stephen Covey en estas líneas? (3P)

Cite la parte que más llamó tu atención al leer el libro (2P)

II. DESARROLLA

Instrucciones:

A continuación, se presenta actividades, lee atentamente cada una de ellas y desarrolla.

a. TRABAJANDO INDIVIDUAL

¿Qué hábitos aplicas en tu vida cotidiana y explica brevemente como lo haces y subraya el que no aplicas y explica el ¿por qué? (5P)

Nº	HÁBITOS	Lo aplico	Explica
1º	PROACTIVIDAD		
2º	FIN EN MENTE		
3º	PRIMERO LO PRIMERO		
7º	AFILE LA SIERRA		



2.2. TRABAJANDO EN EQUIPO

¿Qué hábitos aplicas en la interacción con tus compañeros de equipo y explica brevemente como lo haces y subraya el que no aplicas y explica el ¿por qué? (5P)

Nº	Hábitos	Lo aplico	Explica
4º	PENSAR EN GANAR GANAR		
5º	COMUNICACIÓN EFECTIVA		
6º	SINERGIA		

III.- APRENDE

3.1. VICTORIA PRIVADA



(Covey, 2008)



3.2. VICTORIA PÚBLICA



(Covey, 2008)

3.3. 7º HÁBITO, AFILE LA SIERRA RENOVAÇÃO CONTINUA-



(Covey, 2008)



IV. AUTOREFLEXIÓN

¿Qué hábito te ayudó a mejorar tu vida en el logro de objetivos? (5p)

Hábito
Explique:

EVALUACIÓN META COGNITIVA:

¿Qué dificultades tuviste al leer y aplicar los siete hábitos de la gente altamente efectiva?



Referencias bibliográficas

Lussier, R. y Achua, C. (2010). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (4ª ed.)*. México: Cengage Learning Editores. Código de biblioteca UC: 658.04/ L99 2011.

Covey, S. (2006). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. 01*. España: Editorial Paidós. Código de biblioteca UC: 658.314/C86

Maxwell, J. (2008). *El manual del liderazgo: 26 lecciones que todo líder debe saber*. EEUU: Edit. Lidere.

Ferreiro, R., & Calderón, M. (2006). *El ABC del aprendizaje cooperativo. Trabajo en equipo para enseñar y aprender*. Sevilla: Trillas.

Fichman, D. (2013). *El camino del líder*. Lima – Perú:Fondo editorial UPC.

Perfomia colombiana. (02 de febrero de 2017). Youtube.com. obtenido de youtube.com:
<http://www.youtube.com/watch?v=p4MMuesosel>

Universitat Politècnica de Catalunya. (2009) *Conflictos en el trabajo en grupo*. Revista de formación e innovación Educativa Universitaria. Vol. 2, N° 4,221-226