



Universidad Autónoma
del Estado de México



Liderazgo

Libro de texto basado en competencias

Matilde Cristina Silva Ortiz · Gilberta Yolanda Rodríguez Sidonio
Ma. Isabel Quinto Rodríguez · Leticia Castellón Contreras
Raymundo Sánchez Castillo · Ligia Malania Chávez López

6°
Semestre

Liderazgo

Libro de texto basado en competencias

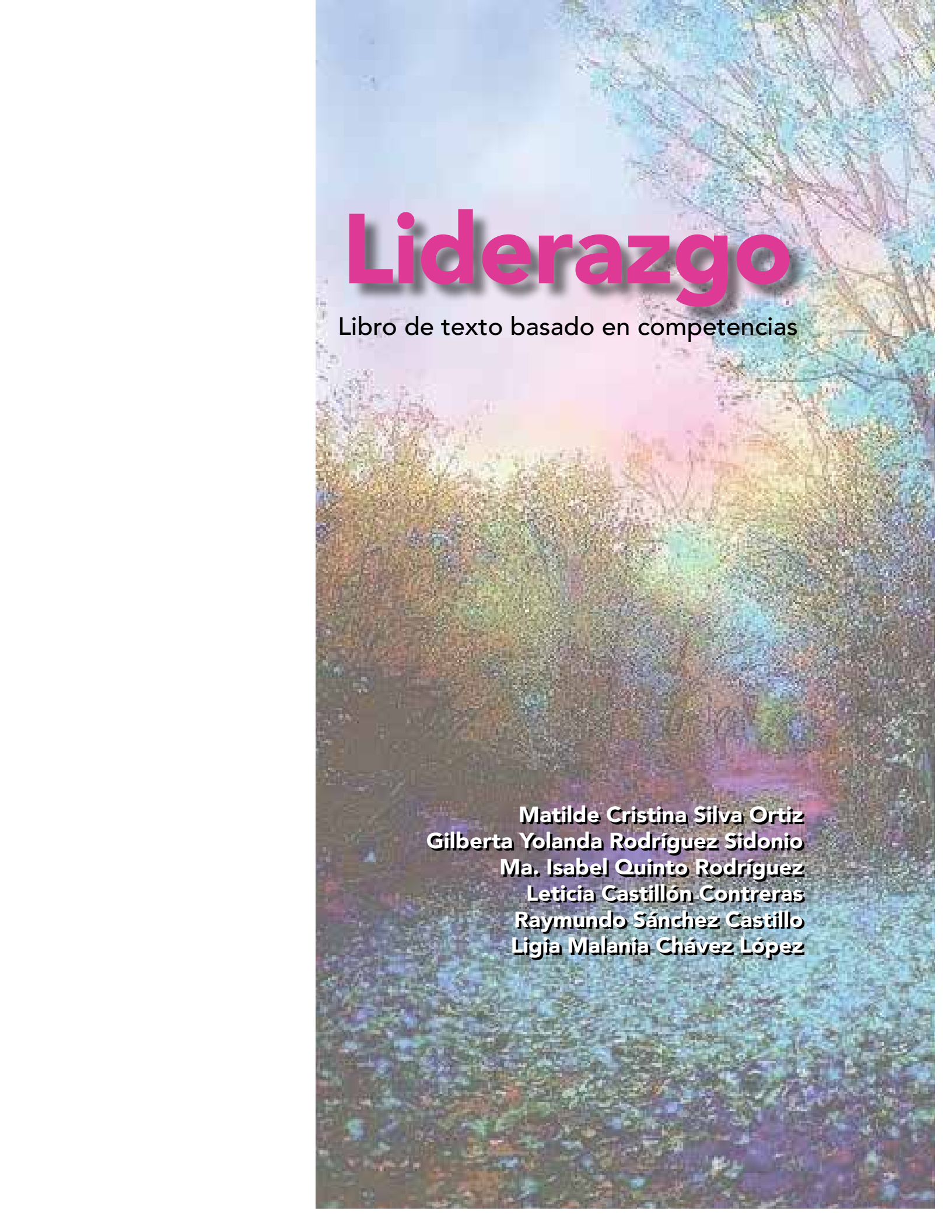
DIRECCIÓN DE PUBLICACIONES UNIVERSITARIAS
Editorial de la Universidad Autónoma del Estado de México

Doctor en Ciencias e Ingeniería Ambientales
Carlos Eduardo Barrera Díaz
Rector

Doctora en Humanidades
María de las Mercedes Portilla Luja
Secretaria de Difusión Cultural

Doctor en Administración
Jorge Eduardo Robles Alvarez
Director de Publicaciones Universitarias

Doctora en Investigación Educativa
Eva Lilia García Escobar
Directora de Estudios de Nivel Medio Superior



Liderazgo

Libro de texto basado en competencias

Matilde Cristina Silva Ortiz
Gilberta Yolanda Rodríguez Sidonio
Ma. Isabel Quinto Rodríguez
Leticia Castellón Contreras
Raymundo Sánchez Castillo
Ligia Malania Chávez López

Segunda edición, febrero 2024

LIDERAZGO

Libro de texto basado en competencias

Autores

Matilde Cristina Silva Ortiz

Plantel “Cuauhtémoc” de la Escuela Preparatoria de la uaem

Gilberta Yolanda Rodríguez Sidonio

Plantel “Ignacio Ramírez Calzada” de la Escuela Preparatoria de la uaem

Ma. Isabel Quinto Rodríguez

Plantel “Dr. Ángel Ma. Garibay Kintana” de la Escuela Preparatoria de la uaem

Leticia Castillón Contreras

Plantel “Cuauhtémoc” de la Escuela Preparatoria de la uaem

Raymundo Sánchez Castillo

Plantel “Lic. Adolfo López Mateos” de la Escuela Preparatoria de la uaem

Ligia Malania Chávez López

Plantel “Dr. Pablo González Casanova” de la Escuela Preparatoria de la uaem

Universidad Autónoma del Estado de México

Av. Instituto Literario 100 Ote.

Toluca, Estado de México

C. P. 50000

Tel: (52) 722 277 38 35 y 36

<http://www.uaemex.mx>

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

® Derechos reservados, 2018

ISBN: 978-607-633-771-4

Hecho en México

Responsable del Programa de Diseño y Producción Editorial: L. D. G. Miguel Angel Conzuelo Endeje

Corrección de estilo: L.L.L. José Manuel Sánchez Mercado

Portada e interiores: L.D.G. Nubia Liliana Díaz Alpízar



Mensaje

A través de su historia, la Universidad Autónoma del Estado de México ha tenido como uno de sus objetivos fundamentales lograr que el estudiantado reciba una educación basada en el libre pensamiento, apelando a un sentido científico. La Escuela Preparatoria de la UAEM continuará mostrándose como un punto de inflexión para la comunidad estudiantil por la calidad de la educación que se ofrece al tiempo que se enseña a adquirir conocimientos, valores, habilidades y destrezas que favorezcan el entendimiento de nuestro entorno social y ambiental.

La responsabilidad de la Universidad Autónoma del Estado de México es asegurar que la educación que se imparte en la Escuela Preparatoria contribuya a ampliar el horizonte personal y profesional de los estudiantes. El enfoque para la apropiación del conocimiento parte de aprovechar la experiencia de vida y desde la autonomía de pensamiento y la reflexión lograr una comprensión más amplia de la realidad.

El material educativo que tienes en tus manos ha sido elaborado colegiadamente entre especialistas de cada una de las áreas del conocimiento. La creatividad, el pensamiento crítico y reflexivo, así como el espíritu científico del claustro de docencia e investigación se reúne en este libro de con el fin de que te acerques al conocimiento con una mirada crítica. Este ejemplar ha sido elaborado con el fin de establecer un aprendizaje dialógico que estimule tu curiosidad, que te sirva como guía, y que invariablemente te provoque pasión por el conocimiento.

El objetivo es lograr que recibas una educación integral e incluyente que incida de manera positiva en tu trayectoria escolar. Por ello es importante que asumas un compromiso personal, empeño y dedicación que te permita apropiarte del conocimiento.

Patria, Ciencia y Trabajo

Doctor en Ciencias e Ingeniería Ambientales
Carlos Eduardo Barrera Díaz
Rector

Índice

Introducción

SINFONÍA 1

Concepto y teoría de liderazgo

Melodía 1: Concepto de liderazgo	9
Melodía 2: Tipos de líder	13
Melodía 3: Teorías de liderazgo	22
Concierto Sinfonía 1:	26
	35

Melodía 4: Habilidades sociales	41
---------------------------------	----

Melodía 5: Manejo emocional	51
-----------------------------	----

Melodía 6: Manejo corporal	58
----------------------------	----

Melodía 7: Técnicas de liderazgo: Motivación	70
--	----

Melodía 8: Comunicación	79
-------------------------	----

Melodía 9: Negociación	84
------------------------	----

Melodía 10: Relaciones laborales	90
----------------------------------	----

Melodía 11: Cómo fomentar relaciones productivas	93
--	----

Melodía 12: Detección de las necesidades que no funcionan	97
---	----

Concierto Sinfonía 2:	105
-----------------------	-----

SINFONÍA 2

El líder que quiero ser

SINFONÍA 3

Proyecto Comunitario

Melodía 13: Detección de necesidades	115
Melodía 14: Implementación del proyecto	121
Concierto Sinfonía 3:	127

Melodía 15: Equipo de trabajo	133
-------------------------------	-----

Melodía 16: Pasos para crear un exitoso equipo de trabajo	140
---	-----

Melodía 17: Roles en los integrantes de un equipo	145
---	-----

Melodía 18: Liderazgo de equipos: Solución creativa de problemas	152
--	-----

Melodía 19: Técnicas de mediación: <i>Coaching y Feedback</i>	156
---	-----

Concierto Sinfonía 4:	163
-----------------------	-----

SINFONÍA 4

Liderazgo y grupos

Bibliografía

166



Los líderes son siempre gente que proponen y actúan en favor de un bien común. Cualquier actividad requiere un guía que transmita sus ideas a grupos o comunidades en beneficio de la mayoría, tanto en el ámbito económico, como educativo, personal o de cualquier otra índole.

Por tanto, nuestro objetivo es que logres desarrollar el potencial propositivo, no solo para cumplir en una asignatura, sino que puedas ser el líder de tu vida, comprometido con tu entorno y marcar una diferencia.

Al imaginar el papel del líder como un director de orquesta nos pareció importante relacionar algunos elementos de la música con las partes que componen este material que ahora está en tus manos.

Por lo que encontrarás que decidimos titular a la Introducción de cada capítulo: pentagrama; a las competencias batuta; a cada capítulo: sinfonía y a cada tema como melodía. Lo interesante de eso es que cada melodía tiene una organización propia, la cual te describimos a continuación:

Introducción



Obertura



Partitura



Matices

Obertura: En música es una composición instrumental concebida como preámbulo, en esta sección encontrarás el inicio de cada melodía.

Partitura: Indica cómo debe interpretarse una composición musical. En este apartado te presentamos la teoría que valida el contenido a tratar.

Matices: Hace referencia a las graduaciones de la intensidad del sonido, aquí se demostrará de manera acompañada las aplicaciones que puedes realizar de los contenidos.



Ritmo: Es la forma de sucederse y alternar una serie de sonidos que se repiten para integrar una melodía, de ahí que sea tu oportunidad de aplicar los conocimientos en la resolución de ejercicios para generar un estilo personal.



Tarareando: Es cantar la melodía de una canción sin pronunciar las palabras, por lo que aprenderás conceptos de liderazgo sin notar que lo haces, es decir, a través de formas inusuales.



Concierto: Se trata de la puesta en escena de una función musical, en este lugar aplicarás en vivo lo aprendido durante toda la sinfonía.



¿Te cuento algo?...

Algunos tipos de música nos ayudan a mejorar nuestro rendimiento, potenciando el alcance de metas. Nos centran en las recompensas, aumentan la persistencia y nos hacen sentir que tenemos el control.



Sinfonía 1

Concepto y Teoría
de Liderazgo



SINFONÍA 1

Concepto y teoría de liderazgo.

Pentagrama:

El líder es una parte importante e indispensable en toda organización humana, debido a que guía, decide, y focaliza la energía de sus integrantes para lograr una meta.

En la siguiente sinfonía encontrarás su definición, así como la de liderazgo, sus características, principales clases y dos teorías que permitirán identificar qué tipo de líder eres. Además, podrás iniciar el proceso de mejora para convertirte en el líder que deseas ser.

Batuta:

Competencias Genéricas:

1. Se conoce y valora a sí mismo y aborda problemas y retos teniendo en cuenta los objetivos que persigue.

1.1 Enfrenta las dificultades que se le presentan y es consciente de sus valores, fortalezas y debilidades.

7. Aprende por iniciativa e interés propio a lo largo de la vida.

7.1 Define metas y da seguimiento a sus procesos de construcción de conocimiento.

7.2 Identifica las actividades que le resultan de menor y mayor interés y dificultad, reconociendo y controlando sus reacciones frente a retos y obstáculos.

Competencias Disciplinarias Básicas:

1. Identifica el conocimiento social y humanista como una construcción en constante transformación.
5. Establece la relación entre las dimensiones políticas, económicas, culturales y geográficas de un acontecimiento.
10. Valora distintas prácticas sociales mediante el reconocimiento de sus significados dentro de un sistema cultural, con una actitud de respeto.

Melodía 1:

Concepto de liderazgo



Obertura:

Observa detenidamente los diálogos de la imagen:
(Granados, 2006, pág. 38)





¿Cuáles situaciones son familiares?

.....

.....

.....

.....

¿Cómo es la organización entre compañeros en tu trabajo de equipo?

.....

.....

.....

.....



Partitura:

El liderazgo es el arte de guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas. Encausar esfuerzos y alcanzar una meta, o metas, que satisfaga a todos (Granados, 2006).

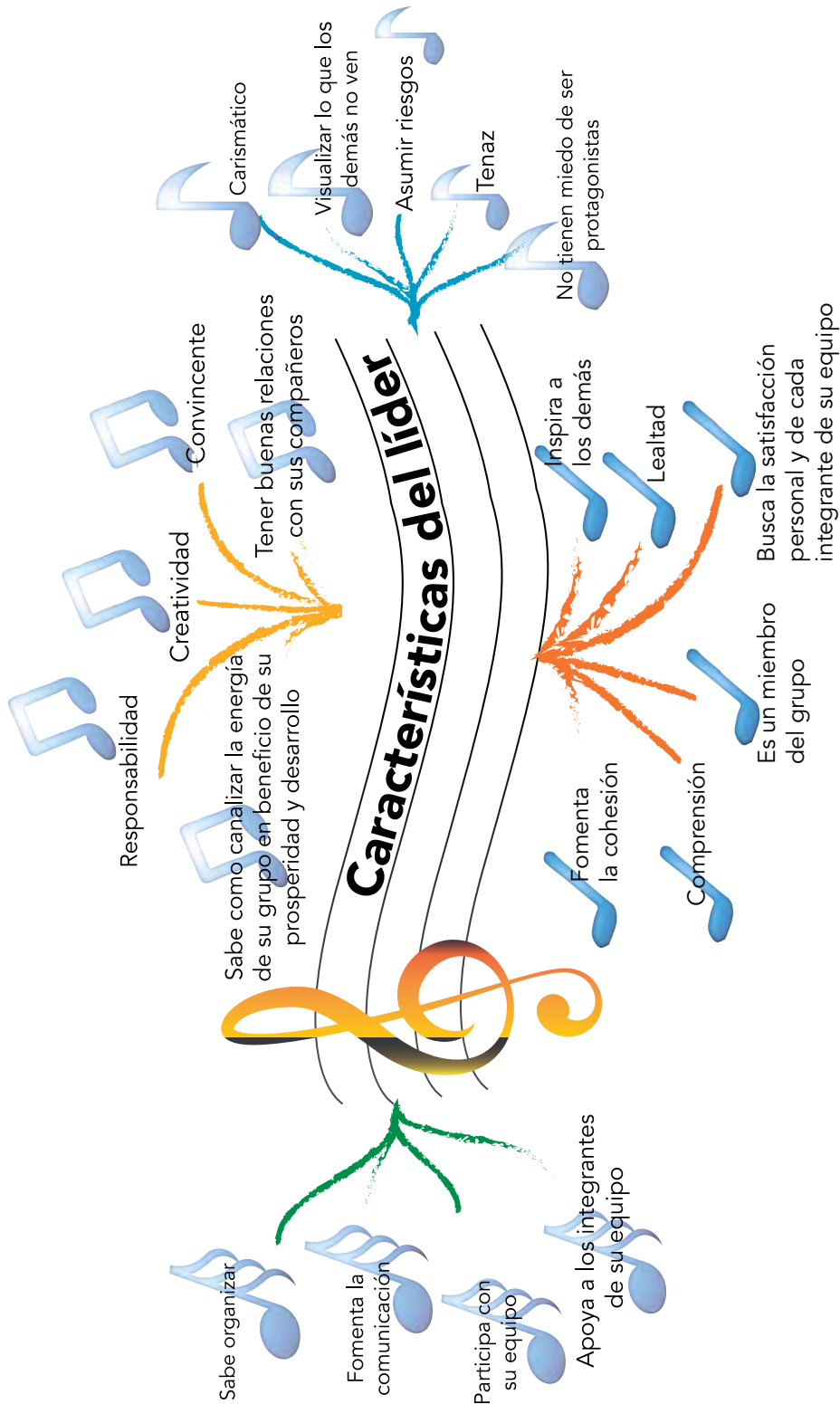
Existen tres situaciones en las que existe un liderazgo:



Extraído de Granados, 2006.

El liderazgo no puede explicarse sin fundamentos teóricos, ¿sabes qué es una teoría? Es "un conjunto de conceptos interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan un punto de vista sistemático de los fenómenos mediante la especificación de relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos" (Bondarenko, 2009).

Las características que debe de tener un líder son (García, Garza, Sáenz, y Sepúlveda, 2007 & Granados, 2006):





Basado en Competencias

Podemos decir que un líder no surge de la nada, se forma con el paso del tiempo. Además, para serlo son necesarios los seguidores, y ya que el liderazgo es una acción sobre personas, sin su apoyo no habría eficiencia en la guía.

Matices:



Te invitamos a que conozcas a José Antonio Fernández Carbajal y logres identificar cuáles son las características que le permitieron lograr ser ese gran líder (El Financiero, 2014):

Sus cercanos lo describen como un gran académico, empresario y emprendedor. Egresado de la carrera de Ingeniería Industrial y de Sistemas del Tecnológico de Monterrey, donde también cursó la Maestría en Administración, es el líder de una de las compañías más grandes de México: FEMSA.

Nacido en Puebla, José Antonio Fernández Carbajal, llegó a la compañía regiomontana en 1987 y después de ocupar distintas posiciones asumió la dirección general del grupo en 1995, así como la presidencia en el 2001.

Durante su administración, la firma ha realizado 14 adquisiciones de empresas embotelladoras, farmacias y del sector lácteo, entre las que se encuentran: Panamco, Jugos del Valle, Grupo Industrias Lácteas, Santa Clara, además de una participación accionaria dentro de Coca-Cola Bottlers Philippines y la compra del 75 por ciento de Farmacias YZA.

Con su cadena Oxxo se consolidó como la firma líder en el segmento de tiendas de conveniencia en México. Actualmente opera cerca de 12 mil unidades.

Ya que conoces a este líder mexicano, te mostramos algunas características de líder que se identifican en él y que le permitieron alcanzar estos logros:



¿Qué tipo de liderazgo presentó?

.....

.....

.....

.....

Por sus características de líder informal llegó a ser un líder formal en la empresa FEMSA.

Ritmo:

Evalúa las características que tienes como líder, colocando números del 1 al 5 según corresponda a la frecuencia en la que realizas las siguientes acciones (Borghino, 2016):

5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces
2. Casi nunca 1. Nunca

I. Carácter

1. Eres una persona segura de ti misma
2. Muestras seguridad ante otras personas
3. Tu autoimagen es sólida
4. Cuando emprendes algo lo haces con seguridad
5. Eres una persona que cumple lo que se promete
6. Tus amigos creen en ti
7. Eres confiable por tus promesas
TOTAL

II. Iniciativa

8. Eres bueno para solucionar problemas
9. Mantienes la calma ante situaciones de estrés
10. Muestras una actitud retadora ante la vida
11. Tomas la vida con buena actitud
12. No te angustia lo que pasa en tu vida
13. Te haces responsable de lo que haces
14. Manifiestas una actitud ganadora ante la vida
TOTAL





III. Visionario

15. Eres una persona muy creativa
16. Siempre ves la forma de salir de los problemas
17. Cuentas con una visión de futuro
18. Eres una persona apasionada por todo lo que haces
19. Contagias a los demás por tu forma de ser
20. Planeas bien tus cosas
21. Expresas seguridad sobre tu futuro

TOTAL

IV. Asume riesgos

22. Te gusta asumir riesgos
23. Siempre adviertes una solución a las cosas
24. Tienes una actitud positiva ante la vida
25. Siempre crees que puedes hacer algo más
26. Eres bastante calmado ante los problemas
27. Tienes mucho temple, no te intimidan los retos
28. No te ahogas en un vaso de agua

TOTAL

V. Comunicación

29. Externas tus opiniones, no te intimidas ante las personas
30. Expresas tus opiniones en público sin problemas
31. Tienes facilidad de palabra
32. Eres bueno para persuadir a otros
33. Te interesa analizar y discutir temas
34. Eres curioso y haces preguntas de todo
35. Eres bueno para comunicar con palabras

TOTAL

VI. Trabajo en equipo

36. Siempre estas rodeado de amigos
37. Te gusta realizar actividades con otras personas
38. Eres carismático con las personas
39. Involucras a otros con tus asuntos
40. Tienes facilidad para integrarte con otras personas
41. Te gusta compartir con otros
42. Ayudas a otros en lo que necesitan

TOTAL

VII. Ejecución

43. Eres perseverante en lo que haces
44. Te gusta concluir todo lo que haces
45. Eres tesonero (perseverante)
46. Terminas las cosas a tiempo
47. Sabes defender tus ideas
48. Nunca te das por vencido
49. No pospones las cosas
TOTAL

VIII. Riqueza

50. Posees una actitud emprendedora
51. Eres muy trabajador
52. Ayudas a los demás sin que lo pidan
53. Te preocupas por ahorrar
54. Te interesan las actividades comerciales
55. Piensas en tener un negocio propio
56. Te gusta hablar de dinero
TOTAL

Realiza una gráfica con los totales que obtuviste en cada área:

Puntaje

35								
28								
21								
14								
7								
0	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
Ocho áreas								

¿Cuáles fueron las áreas con mayor puntaje?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Cuáles fueron las áreas con menor puntaje?

.....

.....

.....

.....

.....

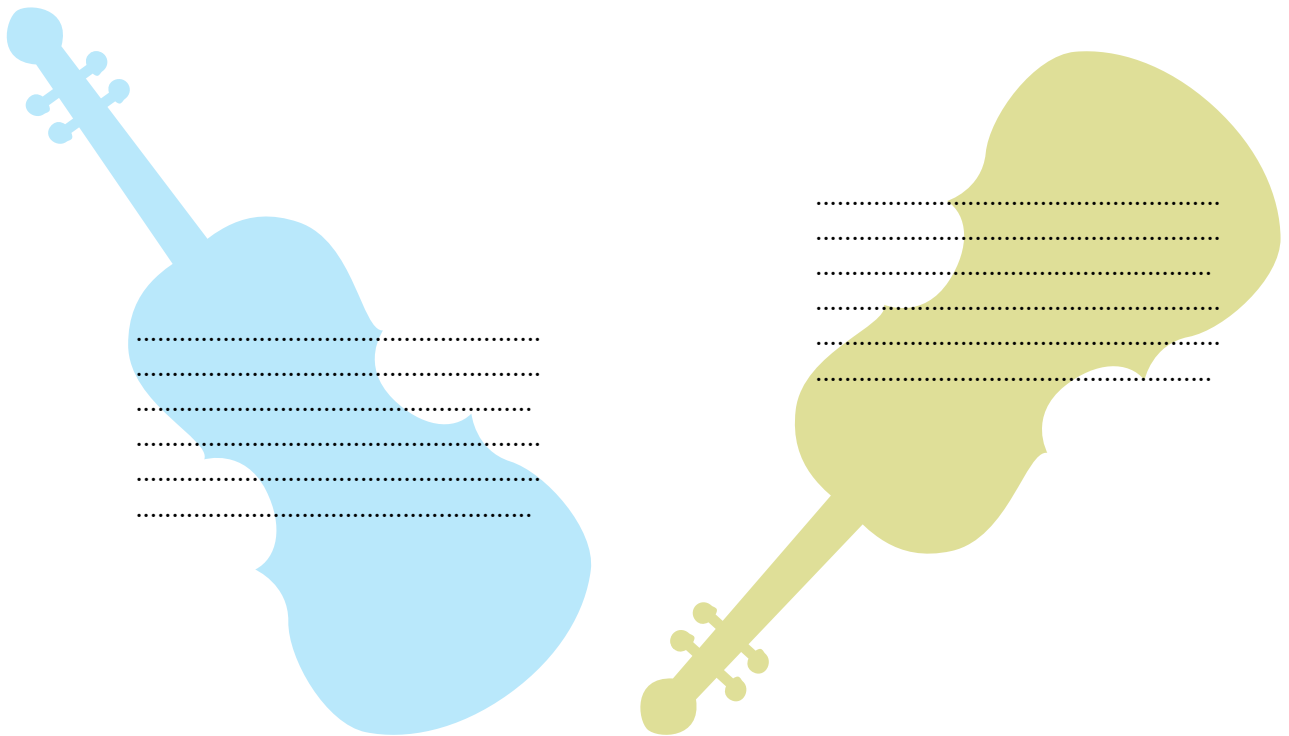
.....

.....

.....



Enlista las actividades con menor calificación (1 o 2)



Estas son las características de liderazgo que debes de trabajar.



Tarareando:

Te invitamos a buscar en la web los 10 mandamientos de un buen líder y los 10 grandes NO de un líder.



Los 10 mandamientos de un buen líder

1. Domina tu área:

Conviértete en un experto en tu campo. Deberás tener experiencia suficiente para hacer proyecciones y enfrentar crisis.

2. Confía en ti mismo:

Conoce a la perfección tus talentos, pero también tus limitaciones. Esto te permitirá ser capaz de tomar decisiones sin titubear.

3. Ser empático:

Genera una conexión con los miembros de tu equipo. Atiende sus necesidades y ofrece soluciones reales a sus peticiones.

4. Asume tu responsabilidad:

Acepta las consecuencias positivas o negativas, de tus acciones. Deja a un lado el orgullo para disculparte cuando sea necesario.

5. Retroalimenta:

Apunta los errores y aciertos de tu equipo, siempre de manera respetuosa. Mantente dispuesto a escuchar sus observaciones.

6. Delega:

Delegar responsabilidades no es amenaza a tu poder. Es importante empoderar a tus compañeros de equipo.

7. Conviértete en un apoyo:

Ayuda a los miembros de tu equipo a desarrollar confianza en sí mismos, especialmente en los momentos difíciles.

8. No supongas:

Mantente en comunicación constante con tus compañeros de equipo. No supongas que sabes cómo se sienten.

9. Conserva la calma:

Aprende el difícil arte de contenerte y de transmitir esta calma a tus subordinados frente a situaciones de crisis.

10. Sé auténtico:

Infunde tu personalidad y tus creencias en el tejido de la organización. No trates nunca de ser como alguien más.

Los 10 grandes no de un líder

1. Fomentar la división entre tus empleados:

Tu rol como jefe es, además de dirigir, fomentar la cooperación.

2. Participar o generar chismes:

Involucrarte en chismes hará que pierdas el respeto de tu equipo.

3. No reconocer el trabajo de tu equipo:

El jefe se asegura que las cosas salgan bien, pero esto sucede gracias a la gente.

4. Mostrar preferencia por alguien:

La regla de oro es "en la oficina todos deben ser tratados como iguales".

5. Criticar el trabajo de otros jefes:

A menos que su empeño afecte directamente tu trabajo, no te corresponde juzgarlos.

6. No involucrarte en los procesos de tu equipo:

No confundas confiar plenamente con desentenderte de los procesos de trabajo.

7. No motivar a tus compañeros de equipo para que aprendan cosas nuevas:

Siempre debes impulsar a tu equipo a crecer en su profesión.

8. Cerrarse a nuevas ideas:

Es bueno intentar cosas nuevas, en lugar de continuar con lo que siempre ha funcionado.

9. Transmitir tu negatividad y apatía:

Siempre debes mostrar claridad, seguridad y confianza.

10. No trabajar:

Las palabras convencen, pero el testimonio arrastra.



Melodía 2:

Características de un líder



Obertura:

Lee las siguientes frases:

El hecho de triunfar no consiste en
vencer siempre, sino en no caer nunca
en el desánimo.
Napoléon Bonaparte

La innovación es lo que distingue al
líder de los seguidores.
Steve Jobs

La excelencia de un líder se mide por
la capacidad para transformar los
problemas en oportunidades.
Peter Drucker

¿Con cuál frase te sientes identificado?

.....

.....

.....

.....



Partitura:



Desde el inicio de la humanidad se ha necesitado a alguien que tome decisiones y muestre el camino a otros. A lo largo de la historia han tenido papeles trascendentales, nos referimos a los líderes.

Un líder es “un incitador y motivador que busca lograr el máximo beneficio de un trabajo en equipo, lo cual tiene como meta principal encaminar la energía de los integrantes y conjuntar ideas para alcanzar metas comunes” (García, Garza, Sáenz, & Sepúlveda, 2007, pág. 100).

Los líderes tienen diferentes formas de asumir el liderazgo, las cuales están estrechamente relacionadas con las características de la persona, es decir, sus habilidades, conocimientos, autoestima, personalidad; a esto se le conoce como tipos de liderazgo, los más conocidos son:

Autocrático o Dictatorial



- * Presenta un liderazgo formal y se apoya en la autoridad para dirigir al grupo.
- * Señala cómo va a trabajar el grupo.
- * Parte de la idea de que el líder lo sabe todo.
- * Se involucra ocasionalmente en el trabajo de equipo.
- * Permite que la rutina y la pasividad imperen en el desarrollo de su trabajo.
- * Impone un plan, asigna tareas y establece roles.
- * Genera resentimientos en los seguidores.

Paternalista

- * Cree incapaz a los individuos.
- * En lugar de dar órdenes es afectuoso y cariñoso.
- * Existe una dualidad entre ser cariñoso y exigente, amenazante y castigador.
- * No brinda libertad ni permite madurar.
- * Toma las decisiones.
- * Considera infantiles a los integrantes de su grupo.
- * Forma personas inmaduras.



Democrático



- * Dirige al grupo con un liderazgo informal.
- * Está pendiente de las tareas a realizar.
- * Propicia la comunicación abierta y flexible.
- * Fomenta un alto grado de cooperación y participación.
- * Permite que el grupo elija qué integrantes deben desarrollar las tareas a realizar.
- * Estimula la creatividad.
- * Permite que los miembros del grupo se integren.
- * Logra elevar la productividad.



Liberal, Permisivo o Laissez-faire

- * Se da el individualismo.
- * El líder no asume la responsabilidad.
- * Permite que el grupo decida cómo trabajar.
- * Fomenta el respeto entre los miembros del grupo.
- * Fomenta que las decisiones se tomen en grupo.
- * Permanece pasivo.
- * En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás.
- * Se caracteriza por ineptitud para organizar al grupo.



Es fácil llegar a la conclusión que el líder democrático es el más eficiente, pero siempre dependerá de los seguidores, si aceptan su responsabilidad entonces se lograrán los efectos deseados, pero si son inmaduros no se obtendrán resultados.



Matices:

En la siguiente imagen observaremos algunas características que ubican a algunos tipos de liderazgo:



(pág. 50)

Como podrás observar:

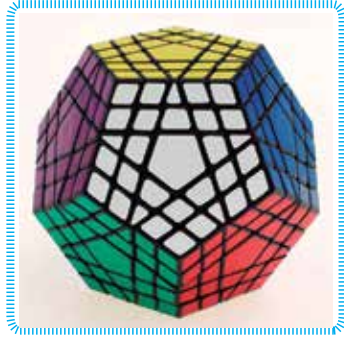
La imagen A representa un liderazgo Autocrático o Dictatorial ya que impone su autoridad, no permite un diálogo y se basa en que el líder lo sabe todo.

En la imagen B del centro muestra un liderazgo Democrático, donde el líder está al pendiente de las tareas de su subordinado, fomenta la creatividad y permite generar un buen ambiente laboral.

La imagen C ejemplifica un líder Liberal, Permisivo o Laissez-faire, donde el líder no se responsabiliza y delega la responsabilidad a alguien más y permanece pasivo en el trabajo.

Ritmo:

Ahora en grupos de 12 deberán formar figuras corporales de forma coordinada con sus compañeros/as.



Se sugiere como 1er figura la de un triángulo, la 2ª. La de un rectángulo y la 3ª. Un gato. Gana el grupo que termine en menos de Un minuto cada una de las figuras.

Contesta las siguientes preguntas:

¿Qué estilo de liderazgo se manifestó en tu equipo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comenten en plenaria las experiencias de trabajar con los diferentes tipos de líder.

Tarareando:

Te invitamos a que conozcas tu tipo de liderazgo buscando un test en la Web.





Melodía 3:

Tipos de líder



Obertura:

Lee con atención el siguiente párrafo:

“Cada mañana, cuando la gacela despierta, sabe que debe correr más que el león o morirá. Cuando amanece y el león despierta, sabe que debe correr más que la gacela o morirá de hambre”. No importa que seas león o gacela, pero cuando amanezca, será mejor que empieces a correr.

¿Te das cuenta? Dentro de ti existe un líder estrella que se esfuerza por salir y demostrar lo que puedes lograr.

¿Qué haces para que tu líder estrella aflore o se detenga?

.....

.....

.....

¿Qué quieres ser: león o gacela?

¿Por qué?

.....

.....

¿Qué pasaría si eres león y gacela al mismo tiempo?

.....

.....

.....

Recuerda que la tenacidad es necesaria para alcanzar las metas deseadas.



Partitura:

El liderazgo no puede explicarse sin fundamentos teóricos, ¿sabes qué es una teoría? Es “un conjunto de conceptos interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan un punto de vista sistemático de los fenómenos mediante la especificación de relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos” (Bondarenko, 2009, pág. 463).

Existen diversas teorías de liderazgo, pero solo nos enfocaremos en dos:

Liderazgo situacional

Según Hersey y Blanchard (citado en Granados, 2006) divide el liderazgo en cuatro estilos que tienen relación con tu particular estilo de pensamiento (Borchino, 2016):

Estilos de liderazgo (Hersey y Blanchard, citado en Granados, 2006).

Estilos de pensamiento (Borchino, 2016).

Ordenar: El líder define el qué, cuándo, cómo y dónde, la comunicación es unidireccional, supervisa de cerca el desarrollo del trabajo, el seguidor suele no estar capacitado ni motivado para realizar las tareas encomendadas.

Análítico: Les agrada aprender de forma lógica y práctica, les gusta conocer de forma directa las cosas, tienden a pensar que los hechos tienen una explicación lógica, les simpatiza más decirle a los demás lo que hay que hacer o trabajar en equipo. Tienden a ser individualistas, inflexibles y desean tener el control de las cosas.

Persuadir: El líder permite la comunicación bilateral, admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte el porqué, pero no toma decisiones, existe disposición del seguidor, aunque no esté capacitado está motivado.

Organizado: Les gusta el orden y son meticulosos, disfrutan de las rutinas, son conservadores y predecibles, les gusta que las cosas sean dichas paso por paso, cuanta más organización, sistemas y procedimientos existan mejor, disfrutan de lo predecible de lo contrario les causa inseguridad.



Participar: La comunicación es bidireccional, los seguidores participan en las decisiones, el seguidor en cierta medida se encuentra motivado y capacitado.

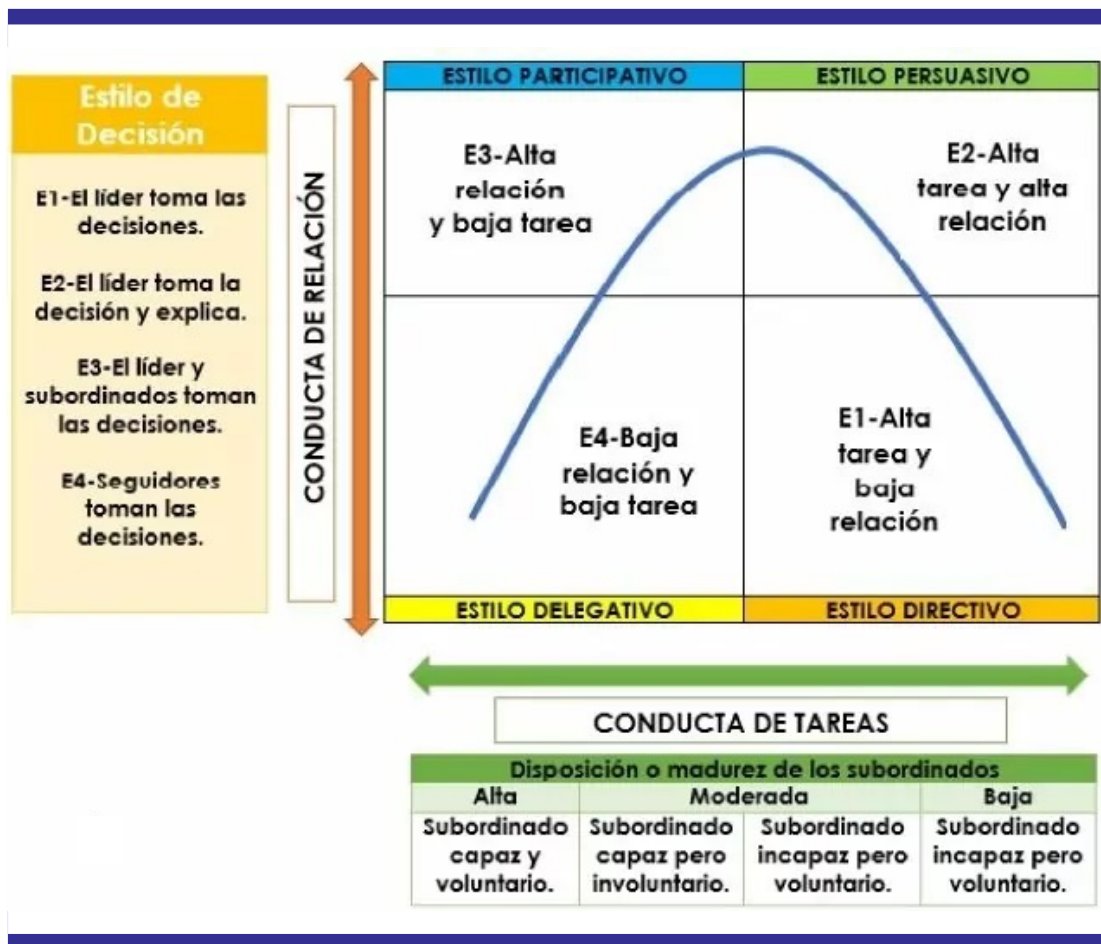
Emotivo: Se preocupan por lo que sienten las demás personas, tienden a ser leales, afectuosos, son bastante expresivos y considerados, el sentirse en grupo es su mayor fortaleza. Les encanta comunicarse y dialogar todo el tiempo. Son personas que requieren recordatorios para que las cosas se hagan, no tienen problema para seguir las reglas establecidas y se transforman en líderes a los que les gusta armonizar y centran la motivación en la armonía.

Delegar: El líder deja las decisiones importantes en manos de los seguidores, por lo que los seguidores se convierten en colaboradores, por lo que están bien capacitados y motivados.

Creativo: Les gusta encontrar múltiples opciones para resolver un mismo problema, encuentran dificultades en lo predecible, en lo estructurado, dado que las rutinas les aburren, les atraen las ideas originales y les cuesta mantener el interés por mucho tiempo, a este tipo de líderes hay que dejarlos ser, ya que tienen mucha energía, poseen un talento natural para resolver problemas e introducir estrategias.

En diversas situaciones que se requiere la participación de liderazgo son necesarias diferentes formas de actuar para dirigir, organizar, comunicar y orientar, de acuerdo con la madurez y las características de los seguidores que conformarán el grupo de trabajo.

En el siguiente esquema podrás observar los tipos de seguidores y estilo de liderazgo que funciona:



Estos autores centran su teoría en la madurez del seguidor, la habilidad para desarrollar tareas y estilo de liderazgo, en la siguiente tabla se detalla la información de tales combinaciones:

Alta tarea / baja relación (quiere y no sabe o no sabe y no quiere): es útil con un bajo nivel de madurez del grupo, los seguidores no tienen suficiente habilidad ni deseos de realizar la tarea asignada, además carecen de voluntad y confianza en sí mismos. Se recomienda el estilo de ordenar.

Alta tarea / alta relación (quieren y saben o sabe pero no quiere): ayuda con grupos cuyo nivel de madurez es de bajo a moderado, las personas tienen el deseo y la confianza para realizar tareas asignadas, pero no la habilidad, el estilo de persuadir es el más recomendado en este caso.



Alta relación / baja tarea (sabe y quiere): en este grupo el nivel de madurez es entre moderado y alto, los seguidores tienen la capacidad para desarrollar tareas, pero necesitan orientación en aspectos finos de la actividad, se recomienda el estilo de participar.

Baja relación / baja tarea (sabe y quiere): en este grupo su nivel de madurez es alto, los seguidores de este grupo tienen la capacidad, la motivación y la confianza en sí mismos para hacer una tarea determinada y ser responsables de ella, el estilo que mejor funciona con este grupo es el de delegar, en el que solo se requiere una supervisión lejana con base a resultados obtenidos.

Según la teoría un buen líder conoce las características de su grupo de trabajo, debe encontrar y variar el estilo de liderazgo según actúen sus seguidores.

La segunda teoría que se analizará es:

Liderazgo transformador

Un líder transformacional es atractivo y motiva a la gente, transforma el estado de las cosas y las aspiraciones e ideales de los seguidores, motivándolos a hacer más de lo que ellos mismos esperan (González, González, & Ríos, 2013).

Los factores fundamentales de un líder transformacional son (González, González, & Ríos, 2013):



**Consideración
individual**

Habilidad para identificar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, el líder actúa como *coach* creando un clima de apoyo, es un líder que escucha.

**Estimulación
intelectual**

Fomenta nuevos enfoques para resolver viejos problemas haciendo hincapié en la inteligencia para resolver problemas y motiva a sus seguidores a pensar.

**Motivación
inspiracional**

Aumenta el optimismo y entusiasmo, sabe comunicar la visión de modo convincente, con palabra y con su ejemplo.

**Tolerancia
psicológica**

Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, resolver conflictos cultivando la paciencia y resolución de problemas.



Matices:

Te invitamos a conocer la historia de Mahatma Gandhi. Quien fue abogado y participó abiertamente en el movimiento de independencia de la India, instaurando métodos de lucha social novedosos y pacifistas, como la huelga de hambre, el rechazo a una lucha armada y una resistencia no violenta como medio de resistir al dominio británico.

Se convirtió en héroe nacional e inspiró la marcha de la sal, una manifestación a través de la India contra los impuestos a los que estaba sujeto tal producto.

Una vez conseguida la independencia, Gandhi trató de reformar la sociedad india, empezando por integrar las castas más bajas y por desarrollar las zonas rurales. Desaprobó los conflictos religiosos que siguieron al movimiento de liberación, defendiendo a los musulmanes. Sin embargo, fue asesinado por Nathuram Godse, un fanático integracionista hinduista, el 30 de enero de 1948 a la edad de 78 años. Sus cenizas fueron arrojadas al río Ganges.

Apliquemos la teoría del liderazgo situacional y de liderazgo transformacional:

¿Qué estilo de liderazgo de la teoría situacional utilizaba Gandhi?

Participativo, ya que escuchaba a la sociedad y los hacía partícipes en la toma de decisiones, además de que se involucraba en las tareas asignadas.

¿Cómo eran sus seguidores?

Alta relación / baja tarea, debido a que participaban en las decisiones, estaban motivados y tenían capacidad para cumplir con la tarea, incluso realizaron la marcha de la sal. Sin embargo, después de la liberación de la India, la sociedad continuó con conflictos religiosos, probablemente porque ya no siguieron los consejos de su líder.

¿Qué características del líder transformacional tenía Gandhi?

- * Influencia idealizada, ya que logró que la sociedad lo imitara en su resistencia pacífica.
- * Estimulación intelectual, al buscar nuevas alternativas a un movimiento de independencia.
- * Motivación inspiracional, debido a que convencía a la sociedad de sus ideales y forma de lograr la independencia con sus palabras y con sus acciones.

Ritmo:



Es tu turno de analizar a un gran líder como Greg Mortenson utilizando la teoría del liderazgo situacional y de liderazgo transformacional:

Greg Mortenson, alpinista estadounidense, en 1993 intentó, sin éxito, escalar el monte K2 en el Himalaya. Tras dos meses de esfuerzos, y agotado físicamente, se dio por vencido.

Al descender perdió el rumbo y llegó a la comunidad de Korphe donde le brindaron ayuda. Al despedirse de los habitantes del lugar prometió regresar y construir una escuela. Después de tener dificultades para obtener fondos (de 580 cartas solo una persona lo apoyó), y vender su equipo de montaña y su carro, para así cumplir su promesa, regreso a Pakistán para construir una escuela para niñas musulmanas.

Hoy en día su fundación ha construido 130 escuelas en Pakistán y Afganistán. La única condición para la edificación es que los lugareños provean tierra y trabajo, y gracias a ello evita ataques y destrucción a las escuelas fundadas.

Su objetivo es educar a niñas musulmanas que más adelante puedan persuadir a sus hijos de dejar la fila de grupos extremistas.

¿Qué estilo de liderazgo de la teoría situacional utiliza Mortenson?

.....

.....

¿Cómo son sus seguidores?

.....

.....

¿Qué características del líder transformacional tiene Mortenson?

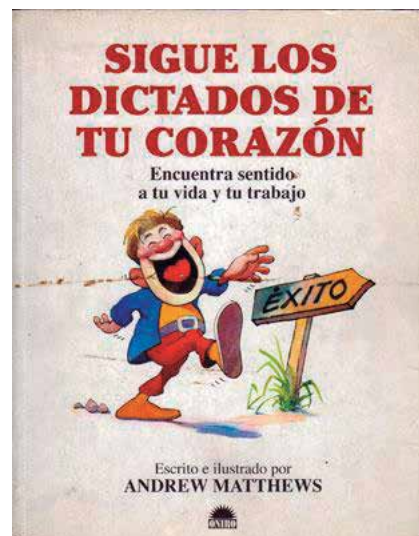
.....

.....



Tarareando:

Te recomendamos leer alguno de estos libros Sigue los dictados de tu corazón o Sé un adolescente feliz de Andrew Matthew para que te de ideas para ser el líder que quieres ser.





Concierto Sinfonía 1



Nombre del Plantel:.....

Nombre del Alumno:.....

Grupo:

Fecha de entrega:

Lee porqué es famoso Henry Ford e identifica sus características como líder, así como el tipo de liderazgo que mostró:

Henry Ford fue uno de los grandes empresarios de la historia, pero además tenía una característica que sin ella no hubiera logrado su éxito, era un líder. Su visión era construir un automóvil lo suficientemente barato para que todas las personas pudieran acceder a él.

Para lograr su objetivo desarrolló la construcción en serie, disminuyendo tiempos y costos de construcción de automóviles.

Al inicio se asoció con empresas automovilísticas, pero por su espíritu creativo decidió edificar una empresa propia, donde fomentaba la innovación en sus empleados, incluso muchos emprendieron proyectos inspirados en su filosofía. Ford dio una máxima difusión a la producción en cadena generando que sus competidores la utilizaran.

Se dice que el éxito de la compañía Ford se enfoca en tres aspectos:

- * Normalización y fabricación masiva de todas las piezas de un automóvil, generando la fabricación en serie.
- * Concesión de elevados salarios para los trabajadores.
- * Red de concesionarios que mantenían una estrecha comunicación con la central, fomentando la venta a plazos.

Además, Henry Ford financió organizaciones y campañas pacifistas para intentar evitar que Estados Unidos se involucrara en la Primera Guerra Mundial.



Coloca en el diagrama las características de Henry Ford como líder:



¿Qué tipo de liderazgo mostró?

.....

.....

.....

.....

.....



Relaciona las columnas usando diferentes colores para unir el tipo de liderazgo con el ejemplo:

Ejemplo

* Emmanuel está enojado con Alejandro porque cuando tuvieron que trabajar juntos no hizo nada y se quedó con todo el crédito.

* A Cintia le encanta trabajar con sus amigas, nunca discuten, y es muy fácil ponerse de acuerdo entre todas de cómo van a realizar el trabajo.

* Al realizar un trabajo en equipo Carlos suele imponer cómo se debe de trabajar y piensa que las aportaciones de sus compañeros son tontas.

* Ángeles es la mejor amiga de Mariana, pero últimamente piensa que está insoportable porque cuando tienen que realizar trabajo en equipo todo el tiempo le dice lo que tiene que hacer y la regaña cuando no lo hace.

Tipo de Liderazgo

Autocrático o Dictatorial

Paternalista

Democrático

Liberal, Permisivo o
Laissez-faire

Aplica la teoría del liderazgo situacional y de liderazgo transformacional en Frida Kahlo:

Frida Kahlo, pintora mexicana de principios del siglo XX, consiguió cambiar la imagen de mujer sumisa y débil, por mujer autosuficiente decidida y fuerte.

A través de su obra pictórica proyectó las dificultades que sufrió a lo largo de la vida. Generó un grito contra la opresión de la mujer mexicana, y dio voz a las mujeres reprimidas, lo que contribuyó a formar un nuevo tipo de identidad femenina. Se mostró libre, segura, fuerte y masculinizó su aspecto olvidando los estereotipos de género tan marcados en aquella época.

En un mundo gobernado por hombres, Frida abrió camino a las mujeres seguras de sí mismas y su talento. Ya que, además de destacar en el mundo de la pintura, defendió el marxismo, así como los derechos de los indígenas, y participó activamente en la política.



¿Qué estilo de liderazgo de la teoría situacional utilizaba Frida Kahlo?

.....

.....

.....

¿Cómo eran sus seguidores?

.....

.....

.....

¿Qué características del líder transformacional tenía Frida Kahlo?

.....

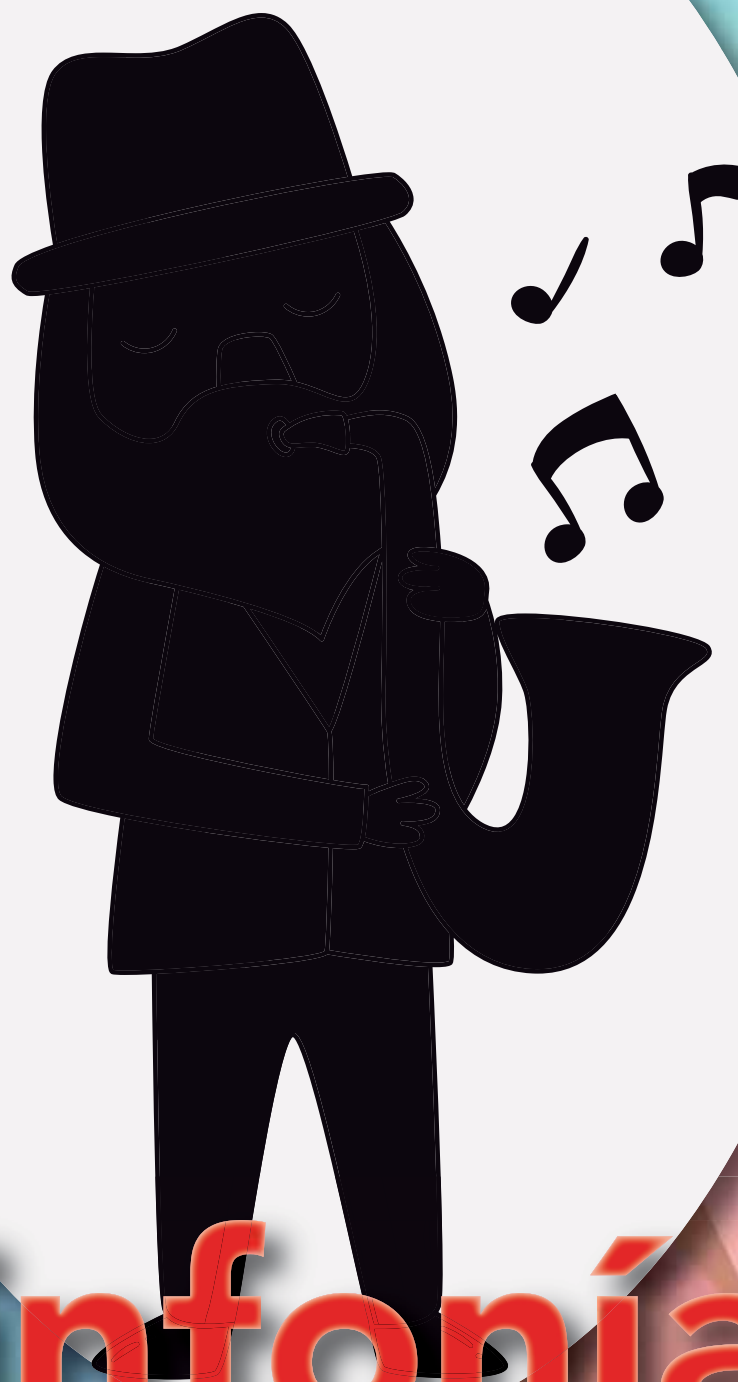
.....

.....

¿Te cuento algo?...

La música puede dar nombre a
lo innombrable y comunicar
lo desconocido.

Leonard Bernstein



Sinfonía 2

El líder que quiero ser



SINFONÍA 2

El líder que quiero ser.

Pentagrama:

Un líder debe mostrar actitudes que faciliten el manejo de los recursos, no solo materiales sino también humanos, que posee a su alcance. Tiene, además, la posibilidad de mejorar las capacidades y aptitudes de las personas a través de su influencia; a partir de fomentar el buen comportamiento del grupo a su cargo o guiarlo hacia una meta común.

En esta sinfonía podrás descubrir cuáles son las herramientas que facilitan las tareas como líder. Conocerás las habilidades sociales y emocionales esenciales para ser dirigente. De igual forma, trabajarás con estrategias y hallarás nuevos recursos en ti con los que podrás construir y compartir una visión personal.

Batuta:

Competencias Genéricas:

1. Se conoce y valora a sí mismo y aborda problemas y retos teniendo en cuenta los objetivos que persigue.

1.5 Asume las consecuencias de sus comportamientos y decisiones.

6. Sustenta una postura personal sobre temas de interés y relevancia general, considerando otros puntos de vista de manera crítica y reflexiva.

6.4 Estructura ideas y argumentos de manera clara, coherente y sintética.

Competencias Disciplinarias Básicas:

1. Identifica el conocimiento social y humanista como una construcción en constante transformación.
5. Establece la relación entre las dimensiones políticas, económicas, culturales y geográficas de un acontecimiento.
10. Valora distintas prácticas sociales mediante el reconocimiento de sus significados dentro de un sistema cultural, con una actitud de respeto.

Melodía 4:

Habilidades sociales



Obertura:

Después de revisar la siguiente imagen responde las preguntas:

¿Con cuál te identificas?

.....

.....

.....

.....

¿Cuál crees que sea el correcto?

.....

.....

.....

.....

¿Sabes? Cada uno, desde su punto de vista, está en lo correcto.

EL PESIMISTA
ve un túnel oscuro
EL OPTIMISTA
ve luz al final del túnel
EL REALISTA
ve el tren que se acerca
EL MAQUINISTA
ve tres idiotas caminando
sobre las vías

A CADA CUAL



¿Estarías de acuerdo con esto? ¿Por qué?

.....

.....

.....

.....



Partitura:

¿Cómo puedes relacionar esto con el liderazgo?

Ser líder no solo se trata de quedarlos con uno de estos puntos de vista, se necesita desarrollar habilidades que permitan relacionarnos eficazmente con las diferentes perspectivas que hay a nuestro alrededor para cumplir nuestros objetivos.

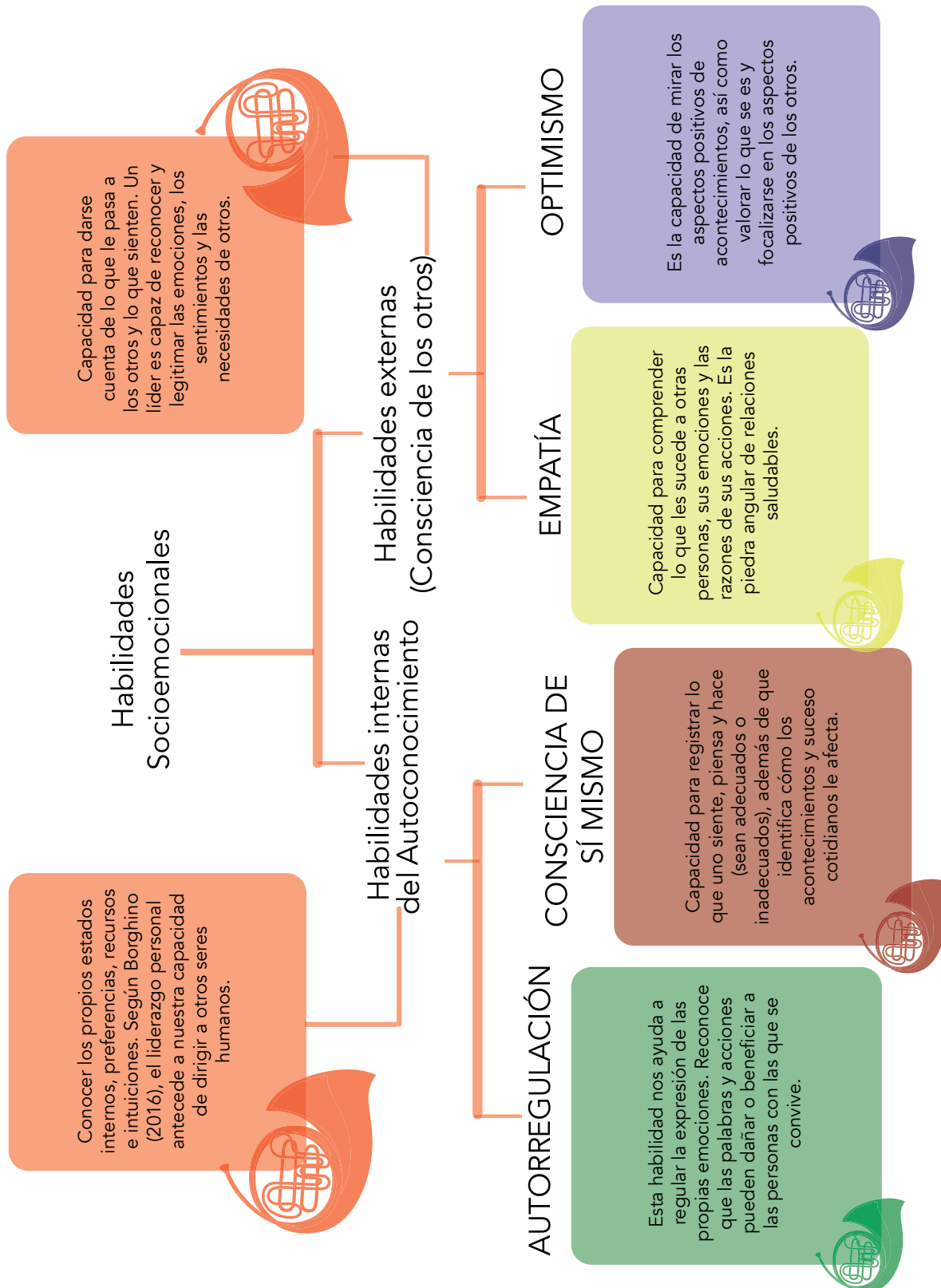
Estas habilidades son necesarias ya que cuando nos relacionamos con los demás intercambiamos sentimientos, experiencias y actitudes. Un buen líder debe poseer la capacidad para generar vínculos afectivos, mediar y regular las emociones, experiencias y actitudes. Por tanto, es importante hablar de las habilidades o herramientas socioemocionales, con las cuales es más sencillo establecer y alcanzar metas positivas, sentir y mostrar empatía hacia los demás, y tomar oportunas decisiones.

¿Un líder nace o se hace?

Comúnmente se afirma que todo líder "nace". En realidad, los grandes dirigentes adquieren habilidades que tienen como resultado de un máximo desempeño. Además, podemos afirmar que el liderazgo es un conjunto de habilidades y actitudes, por lo que lo más importante es desarrollarlas y dominarlas eficazmente en nuestra persona.

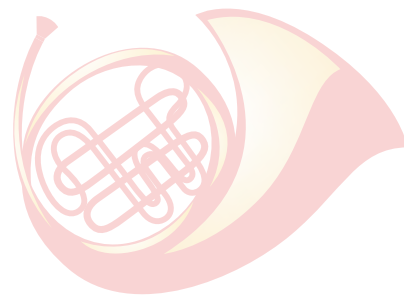
Goleman, Boyatzis y McKee, nos dicen que un líder exitoso, es capaz de regular sus emociones y darles un enfoque positivo, si no desarrolla esta habilidad es probable que presente dificultades en el entorno y con las personas con las que se relaciona.

A continuación te presentamos algunas habilidades socioemocionales que te ayudarán a lograr un liderazgo positivo:





HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES	RECOMENDACIÓN	EJERCICIO DE REFLEXIÓN
AUTORREGULACIÓN	Identifica tus sentimientos difíciles.	¿Qué actitudes te hacen sentir más negativo respecto a ti mismo? Para ser un buen líder es importante quererse y aceptarse a uno mismo, si un líder no es capaz de confiar en sí mismo será imposible que pueda confiar en los demás. ¿Qué sentimientos te es más difícil regular? Es necesario poder desarrollar herramientas que te ayuden a tener un dominio de tus emociones, ejercicios de respiración. Tomar un tiempo fuera, ejercicios de introspección
CONCIENCIA DE SÍ MISMO	Identifica tus comportamientos difíciles.	¿Qué actitudes te ocasionan más problemas cuando tratas con los demás? Revisa tus conductas ya que el líder no solo se construye con su interés por serlo, sino también al sustentar el bien colectivo, y el sentido de trascendencia



EMPATÍA 	Si de verdad queremos ser empáticos es necesario empezar por fortalecer nuestra capacidad de escucha. González (2011) nos dice existen ciertos "vicios" que pueden estar mermando el desarrollo de esta: • Egocentrismo • Aislamiento. • Ser impulsivo y obsesivo. • Estrés y ansiedad. • Ser ruidoso y exagerado. • Tendencia a evaluarlo todo.	¿Con cuál de los vicios mencionados te has sentido identificado? Sin duda, para desarrollar empatía es necesario fortalecer, de igual forma, nuestras habilidades de escucha. Al combinar ambas obtenemos una herramienta poderosa para enfrentar cualquier conflicto, o bien, cuando deseamos motivar a las personas o necesitamos trabajar en equipo
OPTIMISMO	Cuando nos equivocamos experimentamos sentimientos de dolor y fracaso, el desarrollo del optimismo supone ser realista y buscar lo positivo antes de enfocarse en las adversidades.	¿Qué pensamientos negativos debes eliminar de tu vocabulario o pensamiento para ser más optimista? Es importante ser optimistas no solo cuando las cosas salen bien, sino también, a pesar de que las cosas salgan mal, lograr enfocarse y enfrentar la situación con entereza y buen ánimo.

*Adaptado con fines didácticos de Liderazgo: Lo que todo líder necesita saber de John C. Maxwell 2016



Matices:

Si aún tienes dudas en qué áreas debes mejorar a continuación te presentamos un instrumento con diferentes aspectos de las "Habilidades Sociales Básicas". A través de él podrás determinar el grado de desarrollo de tu "Competencia Social".



Señala el grado en que te ocurre lo que indican cada una de las

cuestiones, teniendo para ello en cuenta:

1 = Me sucede **MUY POCAS** veces

2 = Me sucede **ALGUNAS** veces

3 = Me sucede **BASTANTES** veces

4 = Me sucede **MUCHAS** veces

HABILIDADES SOCIALES	1	2	3	4
1. Pones atención a la persona que te está hablando y haces un esfuerzo para comprender lo que dice.				
2. Hablas con los demás de temas poco importantes para pasar a los más importantes				
3. Hablas con otras personas sobre cosas que interesan a ambos				
4. Clarificas la información que necesitas y la solicitas a la persona adecuada				
5. Permites que los demás sepan que les agradeces los favores				
6. Te das a conocer a los demás por iniciativa propia				
7. Ayudas a que los demás se conozcan entre sí				
8. Dices que te gusta algún aspecto de la otra persona o alguna de las actividades que realiza				
9. Solicitas ayuda cuando tienes alguna dificultad				
10. Eliges la mejor forma para integrarte en un grupo o para participar en una determinada actividad				
11. Explicas con claridad a los demás cómo hacer una tarea específica				
12. Prestas atención a las instrucciones, pides explicaciones y llevas adelante las instrucciones correctamente				
13. Ofreces disculpas a los demás por haber hecho algo mal				
14. Intentas persuadir a los demás de que tus ideas son mejores y que serán de mayor utilidad que las de la otra persona				
15. Intentas reconocer las emociones que experimentas				
16. Permites que los demás conozcan lo que sientes				
17. Intentas comprender lo que sienten los demás				
18. Intentas comprender el enfado de la otra persona				
19. Permites que los demás sepan que te interesas o preocupas por ellos				
20. Piensas por qué estás asustado y haces algo para disminuir tu miedo				

21. Te dices a ti mismo o haces cosas agradables cuando te mereces una recompensa				
22. Resuelves la sensación de aburrimiento iniciando una nueva actividad interesante				
23. Reconoces si la causa de algún acontecimiento es consecuencia de alguna situación bajo tu control				
24. Tomas decisiones realistas sobre lo que eres capaz de realizar antes de comenzar una tarea				
25. Eres realista cuando debes dilucidar cómo puedes desenvolverte en una determinada tarea				
26. Resuelves qué necesitas saber y cómo conseguir información				
27. Determinas de forma realista cuál de los numerosos problemas es el más importante y cuál deberías solucionar primero.				
28. Consideras las posibilidades y eliges la que te hará sentir mejor.				
29. Te organizas y te preparas para facilitar la ejecución de tu trabajo				

Los reactivos se relacionan con las habilidades sociales que debe poseer todo líder y se encuentran clasificados de la siguiente manera:



GRUPO I. PRIMERAS HABILIDADES SOCIALES.

1. Escuchar.
2. Iniciar una conversación.
3. Mantener una conversación.
4. Formular una pregunta.
5. Dar las gracias.
6. Presentarse.
7. Presentar a otras personas.
8. Hacer un cumplido.



GRUPO II. HABILIDADES SOCIALES AVANZADAS.

9. Pedir ayuda.
10. Participar.
11. Dar instrucciones.
12. Seguir instrucciones.
13. Disculparse.



14. Convencer a los demás.

GRUPO III. HABILIDADES RELACIONADAS CON LOS SENTIMIENTOS.

15. Conocer los propios sentimientos.

16. Expresar los sentimientos.

17. Comprender los sentimientos de los demás.

18. Enfrentarse con el enfado de otro.

19. Expresar afecto.

20. Resolver el miedo.

21. Autorrecompensarse.



GRUPO IV. HABILIDADES DE OPTIMISMO.

22. Tomar iniciativas.

23. Discernir sobre la causa de un problema.

24. Establecer un objetivo.

25. Determinar las propias habilidades.

26. Recoger información.

27. Resolver los problemas según su importancia.

28. Tomar una decisión.

29. Concentrarse en una tarea.

Es momento que calcules tu calificación respecto a la siguiente tabla. Después de realizar el cálculo grafica tus resultados.

	GRUPO I (de 1 a 8)	GRUPO II (de 9 a 14)	GRUPO III (de 15 a 21)	GRUPO IV (de 22 a 29)
PDO				
PDM	32	24	28	32
PDP				

Determina la Puntuación Directa Ponderada (PDP) a reflejar en la gráfica:

$\frac{\text{Puntuación Directa Obtenida (PDO)}}{\text{Puntuación Directa Máxima (PDM)}} \times 100 =$

Puntuación Directa Máxima (PDM)



GRÁFICA DE RESULTADOS

*Adaptado con fines didácticos de <http://web.teaediciones.com/ehs-escala-de-habilidades-sociales.aspx>

Es normal que presentes desiguales niveles de logro en cada una de las habilidades, algunas serán mayores que otras, lo importante del ejercicio es que identifiques en qué áreas es necesaria una mayor tenacidad de tu parte para alcanzar las requeridas y ser el líder que quieres, y puedes ser.

Ritmo:

Enseguida podrás conocer una historia que sucedió en un lugar muy lejano. Pocas veces se han sabido de casos como el que se presenta. Analiza con cuidado la situación y trata de responder las preguntas que encontrarás al final del texto.



Ana era una buena organizadora y colaboradora, siempre se preocupaba por gestionar adecuadamente con sus compañeros y se aseguraba de que todo saliera bien. Sin embargo, en cierta ocasión su equipo de trabajo olvidó entregar un avance que valía 20 por ciento de la calificación total, por lo cual recibió una llamada de atención por parte del profesor de la asignatura.



Ana habló con su equipo y uno de sus integrantes expresó que no debía preocuparse por ser la primera vez que ocurría la falta y no sucedería de nuevo. Tras el comentario la molestia de Ana evolucionó hacia un peligroso enfado. Su indignación dio paso a la irritación y el temor se convirtió en rabia al ver que algunos miembros del equipo no comprendían “la gravedad del asunto”. Ciertamente, sintió, por primera vez, que el equipo y ella no se encontraban demasiado alineados.

El problema se resolvió al cabo de dos días, incluso el maestro fue flexible y no les bajó demasiada calificación, pero aun así nada volvió a ser como antes...”

¿Qué habilidades socioemocionales desarrolló Ana en su equipo de trabajo?

.....

.....

.....

.....

¿Cómo pudo resolver Ana el conflicto a través de la autorregulación?

.....

.....

.....

.....

¿Si Ana hubiese sido más empática, cómo hubiera resuelto la situación?

.....

.....

.....

.....

¿Cómo el optimismo hubiera sido una herramienta útil para el liderazgo de Ana?

.....

.....

.....

.....



Tarareando:

Te invitamos a revisar el cortometraje *El Sándwich de Mariana*, el cual puedes hallar en <https://youtu.be/f-8s7ev3dRM>, observa e identifica las habilidades socioemocionales de líder en las protagonistas.

Melodía 5:

Manejo Emocional

Obertura:



¿Qué relación encuentras entre la imagen y la frase?

.....

.....

.....



CUANDO PIERDO LA PACIENCIA
tratando de hacer una tarea...

“Perder la paciencia es perder la batalla” Mahatma Gandhi

¿Qué opinas de un líder que pierde la paciencia? ¿Cómo afecta eso en la relación con sus seguidores?



Partitura:

Un líder que se desespera, que no tiene pasión por lo que hace y que deja que sus emociones se desborden y le dominen ¿Cómo podría inspirar a su equipo de trabajo y lograr que los que lo integran den lo mejor de ellos?

George (2000), explica como las emociones juegan un papel central en el proceso de liderazgo, ya que las respuestas emocionales son una fuente de información y pueden tener poderosos efectos en la toma de decisiones y conductas.

a) El desarrollo de las metas y objetivos colectivos.



b) Inspirar en los demás una sensación de agradecimiento y la importancia del trabajo.



c) Generar y mantener el entusiasmo; la confianza; el optimismo; la cooperación.



d) Fomentar la flexibilidad en la toma de decisiones.



e) Establecer y mantener la identidad de la organización.



Algunas emociones impiden alcanzar metas y objetivos, por lo que es indispensable desarrollar la inteligencia emocional (George, 2000).

La capacidad para generar emociones agradables, independientemente de las circunstancias negativas que experimentemos, es un factor clave a la hora de ejercer nuestro liderazgo.

Por ello, es importante que los líderes sean emocionalmente autoconscientes, algunas características que los identifican de esta forma son:



Para desarrollar estas características, Salovey y Mayer (1990) proponen fortalecer habilidades básicas a través de su modelo de inteligencia emocional:

Regulación emocional:

Habilidad para controlar y manipular emociones y sentimientos con el fin de que sean adecuados.

Comprensión de las emociones:

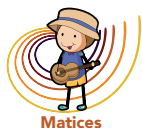
Comprender el significado de las mismas.

Asimilación emocional:

Capacidad de distinguir entre diversas emociones percibidas y su influencia en los procesos de pensamiento y raciocinio.

Percepción emocional:

Capacidad de identificar emociones tanto en nosotros como en los otros.



Matices:

Un líder debe de tener una clara comprensión no solo de las emociones propias, además, es fundamental que pueda comprender las ajenas. Analicemos detenidamente el hecho.

Martín es el capitán del equipo de futbol de su escuela. Tiene esta función al menos por cuatro semestres consecutivos. Es una persona muy exigente y afronta cualquier problema con "cabeza fría". En cierta ocasión, su compañero Alan faltó a un entrenamiento debido a un problema familiar. Martín externó que la situación no era motivo suficiente para justificar la inasistencia, tras lo cual lo suspendió dos partidos. El resto del entrenamiento reprendió continuamente al equipo, señalando de manera negativa cualquier error que se presentara. Ante tales acciones, sus compañeros criticaron la actitud. Comentaron que siempre exagera por todo, nunca está satisfecho, nunca elogia si hacen lo correcto y siempre los castiga cuando algo sale mal.



Por otro lado, la mamá de Martín se acercó a conversar con la orientadora porque piensa que su hijo tiene demasiados trabajos, casi no duerme, ha dejado de acompañar a su familia a eventos; la mayor parte del tiempo se encuentra "irritable" y de "mal humor", sin contar que es poco frecuente que salga con amigos y la mayor parte del día se encuentra en la escuela. Dos veces lo han llevado al médico por una fuerte gastritis y dolores de cabeza. Martín piensa que, para ser exitoso, es necesario hacer ciertos sacrificios.

¿Cómo impactan las emociones en la conducta de Martín y de sus compañeros de equipo?

Martín no gestiona adecuadamente el estrés, lo manifiesta en forma de enojo y, de manera no intencionada, lo descarga en actitudes agresivas hacia sus compañeros.

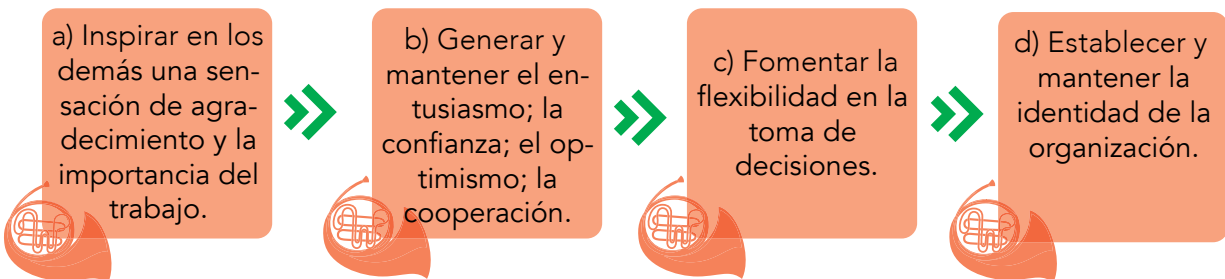
Por su parte, los integrantes del equipo se sienten intimidados y poco comprendidos, generando actitudes de rechazo hacia el capitán.

De tal suerte, si Martín sigue actuando de tal forma, el equipo podría llegar a sentirse molesto, indiferente, apático, e incluso podrían desconocer su liderazgo.

Para evitar tal situación, Martín podría ser emocionalmente autoconsciente si escucha lo que los demás tienen que decir, y al mismo tiempo hacerles sentir que sus aportaciones son importantes.

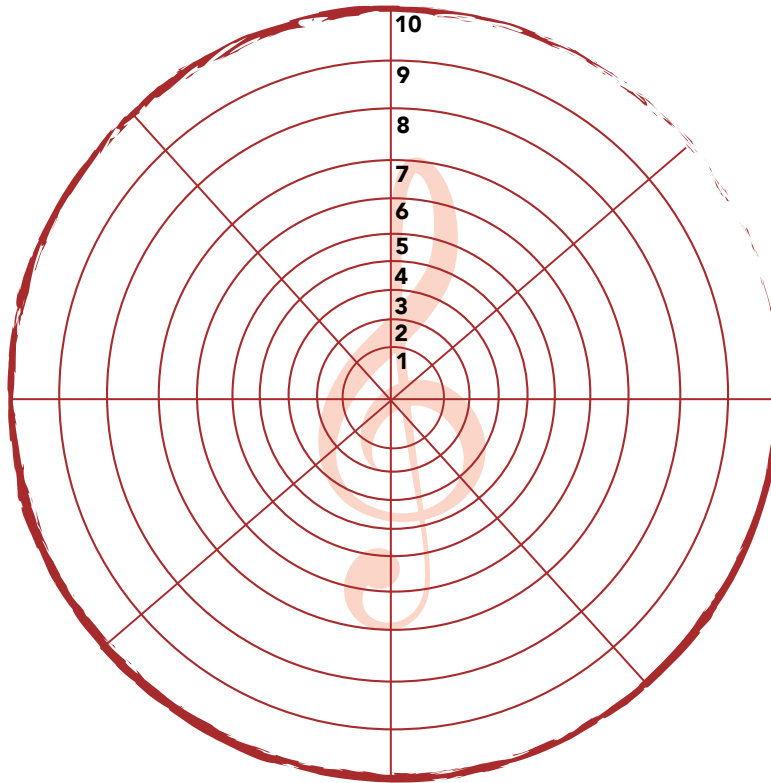
Además, esforzándose por percibir las emociones y sentimientos de los demás y darles un valor, así como admitir abiertamente sus errores o faltas

Según el modelo de inteligencia emocional ¿Cuáles habilidades debe fortalecer Martín?



Ritmo:

Revisemos lo aprendido con: "La rueda de la vida".



La rueda de la vida está dividida en ocho categorías, o áreas diferentes, y la forma en que funciona depende de cómo evaluamos nuestro nivel de satisfacción en cada una.

Responde las siguientes preguntas que se encuentran clasificadas en las ocho áreas del círculo de la vida, y marca tu nivel de satisfacción de cada categoría con una escala del cero al diez.

SALUD

¿En general te sientes bien?
¿Comes saludablemente?
¿Haces ejercicio regularmente?
¿Estás satisfecho con tu salud y tu estado físico?

FAMILIA

¿Pasas tiempo suficiente con tu familia?
¿Tienes una buena relación con tus padres?
¿Te sientes satisfecho con tu vida familiar?
¿Pasas tiempo de calidad con tu familia?

AMIGOS

¿Compartes y les dedicas tiempo a tus amigos?
¿Disfrutas el tiempo que pasas con tus amigos?
¿Quieres cambiar algo en tus amigos?
¿Sientes que tus amigos son buenos contigo?

DIVERSIÓN/ RECREACIÓN

¿Te diviertes seguido?
¿Sabes cómo relajarte?
¿Disfrutas de los deportes o de algún pasatiempo?
¿Disfrutas de la vida?



PAREJA / ROMANCE	CRECIMIENTO PERSONAL
¿Si tienes pareja, estás a gusto con ella? ¿Estás en búsqueda de pareja? ¿Compartes los mismos valores e intimidad con tu pareja actual? ¿Estás alimentando adecuadamente la relación que tienes en este momento?	¿Estás aprendiendo cosas nuevas continuamente? ¿Las actividades que realizas te ayudan a crecer como individuo? ¿Qué tan satisfecho estás con la dirección que tiene tu vida actualmente? ¿Dedicas tiempo a tu desarrollo personal?
IMAGEN PROPIA	AMBIENTE FÍSICO
¿Te aprecias a ti mismo? ¿Reconoces tus fortalezas y debilidades? ¿Te amas a ti mismo, tienes confianza en ti y te respetas? ¿Sabes cuáles son tus habilidades y las aprovechas?	¿Te diviertes seguido? ¿Sabes cómo relajarte? ¿Disfrutas de los deportes o de algún pasatiempo? ¿Disfrutas de la vida?

Analiza tus resultados

El resultado ideal sería tener una calificación alta, entre 8 y 10, en cada una de las categorías. La mayoría de las personas tenemos algo en lo cual trabajar, por lo que la rueda de la vida mostrará una calificación más baja en áreas con menor fortaleza.

Las áreas que debes trabajar se mostrarán cerca al centro de la gráfica, es decir al cero. Es esencial analizar cada uno de los resultados, para mejorar o incrementar tu grado de satisfacción.

No te desanimes si existen varias áreas en las que obtengas una baja calificación. Todas están interrelacionadas. Si mejoras en una, impactarás en las demás.

Calificación de 8 a 10

Si tienes calificaciones entre 8 y 10, te encuentras satisfecho con esta área en particular. Para que tu nivel de satisfacción se mantenga es importante que continúes trabajando áreas de bajo rendimiento y sigas haciendo lo que haces actualmente. Y porque no, en poco tiempo observarás mejoría que te llevará a tener una calificación mayor y obtener un crecimiento en tu perfil de líder.

Calificación de 5 a 7

Demuestra que estás razonablemente satisfecho, sin lugar a dudas hay algo que puedes hacer para mejorar.

Calificación de 0 a 4

Demuestra que hay áreas en las que no te sientes muy satisfecho y necesitas explorar con mayor profundidad para poder incrementar tu satisfacción. No te desanimes si encuentras bajos niveles de calificación, representa una oportunidad para poder mejorar aspectos de tu vida.

El ejercicio es solo el principio en el proceso de transformación individual. Con el autoanálisis te pudiste dar cuenta en qué áreas es necesario trabajar y hasta dónde te gustaría llegar y cómo te gustaría vivir tu vida. Al ejercitar el autoconocimiento con ejercicios podrás trabajar habilidades que te ayuden a tener un mejor manejo emocional y podrás convertirte en el líder que deseas ser.

Dar respuesta a estas preguntas facilitara el proceso:

¿Cómo impactan las emociones en tu conducta y en cada área que analizaste?

.....

.....

.....

.....

¿Cómo reaccionan las personas que te rodean si sigues actuando de la misma manera en las áreas que obtuviste un bajo puntaje?

.....

.....

.....

.....

¿Enuncia como podrías ser emocionalmente autoconsciente?

.....

.....

.....

.....

Según el modelo de inteligencia emocional ¿Cuáles son las habilidades que debes fortalecer?

.....

.....

.....

.....



Tarareando:

Si deseas aprender más sobre el manejo emocional y la importancia que tiene en nuestra vida te invitamos a ver la película "Anger Management" (conocida en México como "Locos de ira"). Película cómica del año 2003, protagonizada por Jack Nicholson y Adam Sandler, dirigida por Peter Segal.





Melodía 6:

Manejo corporal



Obertura:

Puedes observar el lenguaje corporal en la imagen ¿qué es lo que no se dice?...

Lo más importante en una negociación es escuchar lo que no se dice.

Peter Druker

No soy mandona...!
Tengo talento para
el liderazgo...

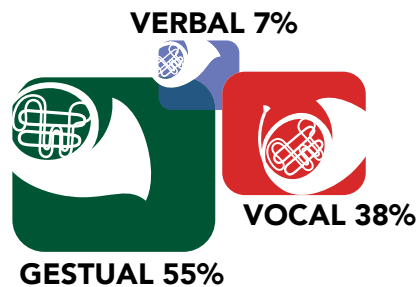
Entendiste...?



Partitura:

¿Fue claro para ti el mensaje oculto en el lenguaje corporal de nuestros pequeños?

Se calcula que la mayor parte de nuestras comunicaciones se ajusta a los porcentajes siguientes:



Quizá te tome tres segundos expresar verbalmente lo feliz que te sientes, pero estudios recientes demuestran que el cerebro requiere menos de doscientos milisegundos para obtener de una expresión facial casi toda la información necesaria para determinar el verdadero estado emocional. Cabe resaltar que la primera impresión se basa en el prejuicio y en las suposiciones falsas, como un proceso esencialmente subconsciente.

Mark L. Knapp (citado en Hernández, 2010), define que lo no verbal se emplea para describir “todos los acontecimientos de la comunicación que trascienden las palabras dichas o escritas”.

James (2010), explica que las principales áreas de impacto visual son:



La expresión facial. Se vincula, entre otros aspectos, al contacto visual, la sonrisa, o el ceño fruncido.



La expresión corporal. Comprendemos lo que significan nuestros ademanes y postura.



La vestimenta. Cuando elegimos la ropa que usamos mostramos al resto del mundo algunas características individuales como el gusto, la personalidad y la actitud.



La pulcritud. El cabello, las manos y el olor forman parte esencial de la imagen global que creamos.

¿Cómo habla el rostro?

El rostro es una pieza clave en lo que deseamos comunicar, en la dimensión facial recae en gran medida el mensaje que deseamos transmitir, las expresiones faciales son significativas debido a que no lo perdemos de vista al tener contacto comunicativo con otra persona. Analicemos algunos gestos con el rostro y sus significados más comunes.



Dibuja en el cuadro de la primera columna la imagen que corresponda a la expresión corporal descrita :

GESTOS CON LA CABEZA

DESCRIPCIÓN

SIGNIFICADO

	CABEZA ALTA Y HACIA ATRÁS	El movimiento de cabeza permite ver el mentón de la barbilla.	Negativo: Actitud engreída y prepotente. Genera rechazo.
	CABEZA LEVANTADA	Cabeza que mira fijamente al interlocutor.	Positivo: Actitud de atención a lo que se está diciendo.
	CABEZA LADEADA	Reposamos la cabeza hacia el lado derecho o izquierdo.	Positivo o Neutro: Pretende influir al interlocutor simulando inferioridad.

LAS CEJAS

DESCRIPCIÓN

SIGNIFICADO

	BAJAR LAS CEJAS	Fruncimos el ceño.	Negativo: agresividad, actitud defensiva, desaprobación.
	LEVANTAR UNA CEJA Y BAJAR OTRA	Existe una posición no igualitaria de nuestras cejas.	Negativo o neutro: Escepticismo, interrogación.

LA NARÍZ

DESCRIPCIÓN

SIGNIFICADO

	TOCARSE MUCHO LA NARIZ O JUGAR CON ELLA	Tocar en diversas ocasiones con la mano o dedos la nariz, la flexiona o juega con ella.	Negativo: Nerviosismo, falsedad y desconexión de la interacción comunicativa.
	CARICIA LINEAL	Frotarse la nariz de arriba hacia abajo con el dedo índice	Negativo: desagrado ante el proceso comunicativo y ante las informaciones recibidas.

	LA FRENTE	DESCRIPCIÓN	SIGNIFICADO
	EFFECTO VISERA	Colocar las manos en la frente como si quisiéramos taparnos del sol.	Negativo: Actitud engreída y prepotente. Genera rechazo.
	ACARICIAR LA FRENTE	Llevamos los dedos o la mano hacia la frente e incluso podemos acariciarla lentamente de un lado hacia otro.	Positivo: Capacidad reflexiva, madurez intelectual.
	PLIEGUES VERTICALES	Líneas de expresión en forma vertical.	Negativo: Actitud prepotente.
	PLIEGUES HORIZONTALES	Líneas de expresión horizontal a lo largo de nuestra frente.	Positiva: Atención y actitud positiva ante el interlocutor.

¿Qué decimos con el cuerpo?

Las señales del lenguaje corporal se llaman filtraciones, porque puedes intentar comunicar a alguien algo, pero la intención real se “filtra” visualmente.

Nuestro cuerpo habla, la posición de nuestro tronco, las extremidades, la forma de sentarnos, de estar de pie, etc., reflejan actitudes emociones y sentimientos sobre ti y la relación que tienes con los demás. Cuando hablamos de postura corporal es importante no analizar por qué se hace algo, sino lo que damos a entender a los demás. Luego piensa: ¿Es esto lo que quiero decir? Si no lo es, cambia de postura.

Revisa el siguiente video e identifica las posturas y movimientos que te ayuden a causar una mejor impresión:

LENGUAJE CORPORAL de un LÍDER

https://www.youtube.com/watch?v=VHk9oQ1_mB0&t=261s



La importancia de una buena imagen personal.

Cierra por un momento los ojos, ahora piensa en tu mejor amig@, ¿Cómo lo recuerdas? Seguramente, a tu mente vino una imagen de su ropa, su postura, la expresión de su rostro, o ¿es que acaso recordaste alguna palabra que te haya dicho? La mayor parte de las impresiones que generamos en los demás proceden de la imagen visual que transmitimos.

La imagen representa un valor estético importante que muestra lo que somos y tiene una enorme influencia en todo lo que nos rodea, de modo que valdría la pena detenernos y dedicarle un tiempo y un espacio; retomar esta parte que muestra el interior y buscar un cambio. La imagen es, simplemente, la puerta que abrimos a los demás para mostrar quiénes somos y hacia dónde nos dirigimos.

Entre los mejores tips para que mejores tu imagen personal y aprendas a proyectarte como el líder que quieres ser están:

No todo lo que brilla es oro: Una imagen positiva no se asocia únicamente a un guardarropa costoso sino su importancia radica en que toda tu imagen personal en conjunto sea integral. Conocer tu esencia, tener una actitud positiva, ser honesto, saber cuáles son las reglas de la vestimenta y de comportamiento profesional, hacen que tu personalidad sea de oro.

El impacto del color: ¿Qué quieres lograr? Respeto, autoridad, verte formal y lucir elegante, usa prendas oscuras. Quieres verte accesible, amigable, cercano y servicial, prefiere prendas claras. La elección de los colores de tu vestimenta influye mucho en la toma de decisiones de alguien más sobre ti.

Cuida los pequeños detalles: Comida entre los dientes, mal aliento, olor desagradable, medias rotas, cabello grasoso, zapatos sin bolevar, son algunos aspectos que pueden restarle puntos a tu imagen personal. Y en tan sólo unos cuantos segundos

Lo que a otros dejas ver de ti, es tu imagen: La forma en cómo hablas, te comportas, te vistes, te mueves a muchos les importa. No vives en una isla. Vivimos en sociedad. Lo importante no es lo que tu imagen personal representa para ti sino qué tan agradable es tu imagen para los ojos de los demás.

Dime cómo te comportas y te diré quién eres. Tu comportamiento profesional refleja cómo quieres que los demás te traten y el lugar que te mereces. Regla de oro: comportarse de acuerdo al lugar en donde estás.

Olor profesional: La loción y/o el perfume en el ámbito profesional se deben usar con moderación para evitar que provoquen migrañas o causen el rechazo de los demás.

*Retomado con fines didácticos de: <http://actitudesimagen.com.mx/docs/53consejosdeimagenprofesionalyexitopersonal.pdf>



Matices:

Si aún tienes dudas sobre la importancia de la imagen corporal en el liderazgo te compartimos una entrevista donde vamos a conocer el incidente que hace hincapié en cómo el lenguaje e imagen corporal pueden ser de gran alcance cuando se aplican correctamente.

KENNEDY VS NIXON EL DÍA QUE CAMBIO LA TELEVISIÓN Y LA POLÍTICA

Era la mañana del 26 de septiembre de 1960 cuando los candidatos presidenciales John F. Kennedy y Richard M. Nixon se sentaron en la primera de las rondas de debates que tuvieron lugar durante sus campañas individuales durante la carrera por la presidencia de Estados Unidos.

Kennedy era relativamente desconocido, mientras que Richard M. Nixon era un defensor experimentado con la clara ventaja de ser dos veces vicepresidente. En comparación, Kennedy era sólo un senador sin experiencia de Massachusetts.

El debate fue transmitido por radio y televisión al mismo tiempo. Nixon usó traje gris, que en una televisión en blanco y negro le hacía pasar desapercibido, a ello hay que sumar que el vicepresidente Nixon había estado recientemente hospitalizado por una operación en la rodilla, lo que le daba un aspecto cansado.

Por otra parte, Kennedy mostraba una imagen de calma y seguridad. Su bronceada piel brillaba en comparación con la cara sudorosa de Nixon, sobre todo porque Nixon se había negado a usar maquillaje antes de comenzar la entrevista.





Los que escucharon el debate en la radio estaban seguros de que Nixon ganaría, sin embargo, el público que lo observó por televisión, y en el estudio, notó por las leves expresiones en su rostro que la operación le dolía aún. Periodistas que presenciaron el debate percibieron una tensión corporal en Nixon, quien sudaba y se secaba el rostro constantemente. El mito cuenta

que esta actitud se debió a que los asesores de Kennedy aumentaron los niveles de la calefacción en el set, por lo que Nixon se sentía incómodo. Además, su forma de sentarse no fue la adecuada: mientras Kennedy estuvo erguido y con las piernas cruzadas (mostrando elegancia), Nixon se sentó encorvado y con las piernas abiertas.



Otro punto de comparación entre ambos es el hecho de que Kennedy mantuvo una mirada de seguridad durante toda la noche. Llevaba un

maquillaje perfecto y vestía de forma impecable. Sonreía con confianza y modulaba la voz. No sólo al explicar las cosas de una manera precisa, sino que también habló directamente a la cámara como si mantuviera comunicación directa con cada espectador que observaba el debate por televisión.

Fue un momento decisivo para los políticos y personas de todo el mundo. El debate puso de manifiesto la importancia de la imagen pública. Asesores preparados en el área comenzaron a ser contratados para manejar la apariencia y gestos de sus clientes.

¿Qué expresiones faciales comprometieron la imagen del aspirante a presidente Nixon en comparación con las del candidato Kennedy?

Como nos explica la lectura los que pudieron ver el debate por televisión notaron esa expresión “en blanco y débil en su rostro” derivada quizá del mismo malestar por su reciente hospitalización. Kennedy por el contrario se mostró con una mirada segura durante toda la noche y se mantuvo sonriendo.

¿Qué aspectos de imagen personal perjudicaron o favorecieron a ambos candidatos?

En el caso de Kennedy es notable el comentario sobre su “vestimenta impecable”, incluso un detalle que pudo parecer “no tan importante” como el tono bronceado de su piel fueron puntos que transmitieron una imagen de fortaleza, contrario al tono casi monocromático tanto de piel como vestuario del aspirante Nixon, otro punto que lo hizo notar mal fue el exceso de sudoración.

¿Qué elementos de postura corporal influyeron en el debate?

El relato cuenta que notaron una tensión corporal en Nixon, e hicieron énfasis en su forma de sentarse que no fue la adecuada, mientras Kennedy mantuvo una postura erguida y con las piernas cruzadas (mostrando elegancia), Nixon se sentó encorvado y con las piernas abiertas.

Cómo puedes darte cuenta, lo que decimos con el cuerpo puede trascender más de lo que imaginamos. Un líder está expuesto a ser observado y analizado todo el tiempo. Cada gesto, movimiento, postura, forma de vestir deben ser considerados para construir el líder que quieres ser. Kennedy logró ganar la simpatía de los votantes al proyectar una imagen cordial y juvenil, se ganó su confianza al mostrarse calmado y sereno durante la entrevista, trataba de establecer un vínculo a través de la cámara al “mirar” a los televidentes.

Ritmo:

El 26 de septiembre de 2016 se celebró el primer debate para las elecciones presidenciales en Estados Unidos.

Hillary Clinton optó un color rojo para vestir. Donald Trump eligió traje negro con camisa blanca y corbata azul claro. Los aspirantes fueron posicionados en el escenario contra un fondo negro y azul.



En cuanto al debate, se podrían hacer cientos de observaciones. En el caso de Donald Trump, resaltaron la cantidad de gestos agresivos que utilizó, así como excesivas expresiones faciales en los momentos en que su adversaria tomaba la palabra. Mostró su seguridad en movimientos amplios y ocupando mucho espacio, así como su molestia, preocupación y enfado en la mayor parte del debate.

De Hillary, se destacó su sonrisa en diferentes partes del debate, miraba a todos los lados y a la cámara; Trump no lo hacía. Las manos de Hillary, podemos decir que las utilizó de forma distinguida, no solía separarlas del cuerpo. Usó además acertadamente expresiones faciales, principalmente con las cejas y la sonrisa.

Las diversas encuestas valoraron que, ese día, Hillary Clinton obtuvo una victoria sobre su contrincante. Sin embargo, aún quedaban más debates presidenciales que definirían la contienda.



¿Qué expresiones faciales se distinguen entre un candidato y otro?

.....

.....

¿Qué elementos de lenguaje corporal se distinguen en el relato?

.....

.....

¿Qué aspectos se describen relacionados con el mensaje y la imagen corporal?

.....

.....

Describe cómo los candidatos lograron ser congruentes con su imagen y con lo que querían transmitir

.....

.....

¿Propiciaron la confianza entre ellos y sus espectadores? Explica tu respuesta.

.....

.....

¿Cuál de los dos tuvo más actitudes corporales que proyectaran empatía?

.....

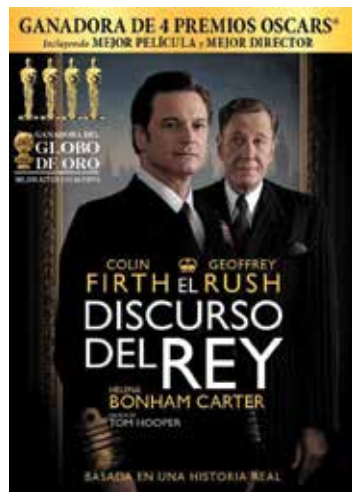
.....



Tarareando:

Te invitamos a ver la película The King's Speech ("El discurso del rey" en México) (Inglaterra, 2010), película británica de 2010 dirigida por Tom Hooper a partir del guión escrito por David

Seidler donde descubrirás cómo no valoramos las cosas que poseemos como seres humanos. La voz, por ejemplo. La mayoría de nosotros podemos hablar sin problemas, sin embargo... ¿qué pasa cuando no tienes voz o es "defectuosa"?...



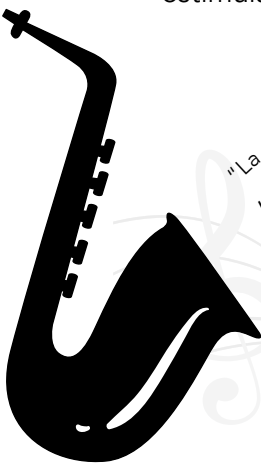
Melodía 7:

Técnicas de liderazgo: Motivación



Obertura:

En la presente melodía te invitamos a leer algunas frases que te resultarán estimulantes por el mensaje que transmiten.



"La paciencia es un árbol de raíz amarga, pero de frutos muy dulces".
"Si quieres atención y apreciación, aprende a dar atención".
"Posiblemente los verdaderos líderes pudieron haberse inspirado en alguna de ellas".
"El brillo que generas, molesta a los que viven en oscuridad".
"No debemos impresionar a la gente con nuestra escasez; debemos mostrarles nuestras riquezas".



Partitura:

Ante los demás, debemos expresar que somos respetables y dignos de fiar, estar dispuestos a ver en los otros su potencial. También es reconocer que perder o ganar no significa nada, la vida sigue. ¿Qué significa que la vida sigue? Simplemente que hay "algo" que nos obliga a mantener el esfuerzo, a perseverar, mantener la energía y alimentarla.

Las frases anteriores tuvieron su origen después de largos años de experiencia, de triunfos y fracasos, observación y reflexión. Tienen validez hasta nuestros días y se aplican cuando existe una razón o móvil que invita a hacer algo:

"Esto es la motivación: tener un motivo para actuar" (Lombardi, 2000). Cuando el motivo es interno, la persona actúa porque sale del interior hacer algo, sin estar interesada ni obsesionada por las recompensas o premios.



Motivación Intrínseca

Motivación Extrínseca



Estar motivados por factores internos se conoce como motivación intrínseca. El verdadero valor está en la satisfacción propia al ejecutar una tarea o acción, disfrutando del propio proceso de realización, sin necesidad de estímulos externos.

En la motivación extrínseca, por el contrario, los motivos impulsan a la acción están determinados por las contingencias externas; incentivos o reforzadores, negativos o positivos, externos al propio individuo y actividad.

Tipos de Motivación

Motivación Intrínseca

- * Surge dentro del sujeto.
 - * Obedece a motivos internos.
- Ejemplo:
- Deseos de aprender para saber.
 - Necesidad de hacer bien las cosas por satisfacción propia.

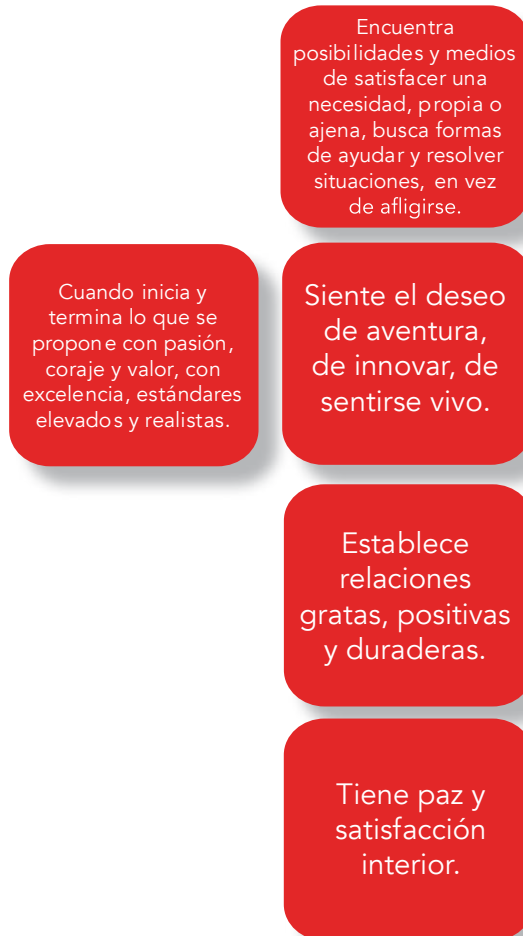


Motivación Extrínseca

- * Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensas.
- Ejemplo:
- Llegar a tiempo al trabajo para ganar un bono de puntualidad.

Independientemente del tipo de motivación que te activa, te has preguntado
¿qué alimenta al líder en su liderazgo?

Un líder expresa su motivación cuando:



Los expertos como Lombardi, anteriormente citado, concluyen que existen tres formas para motivar a los demás:





¿Por qué en ocasiones decae nuestra motivación y nos desanimamos?

José Antonio Marina, en *Los Secretos de la Motivación*, menciona como razones: El cansancio, desánimo, desinterés, tentación y procrastinación, es decir, dejar las cosas para después. (Marina, 2011)

Parece tan común aplazar actividades o tareas que, cuando menos nos damos cuenta, formamos parte de un círculo vicioso entre ansiedad y culpa, o remordimiento, que genera más ansiedad, como podemos observar en la siguiente imagen:



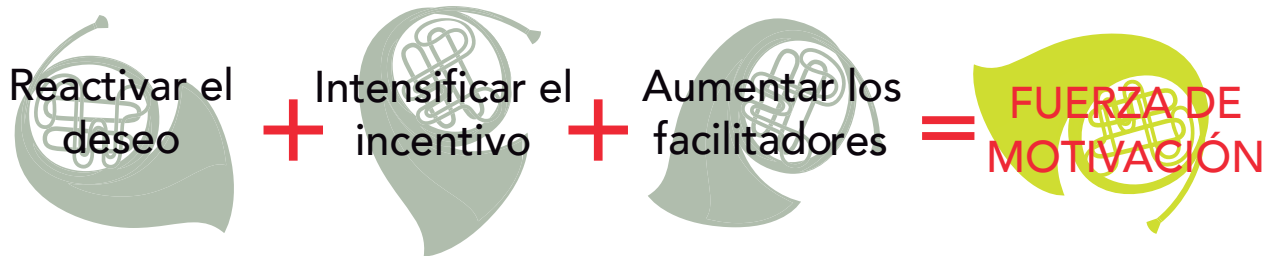
<http://www.soulhealing.es/wp-content/uploads/2017/05/4333333.jpg>

Entre las consecuencias que hallamos de posponer actividades o tareas:

- * Ganar mala reputación con los compañeros de trabajo, amigos y familia.
- * Pérdida de ambición para tener éxito.
- * No lograr metas o resultados deseados.
- * Amenazar tu bienestar si se trata de una tarea relacionada con la salud (como un chequeo anual o comenzar a practicar ejercicio).

Marina (2011), de igual forma, resume las acciones a emprender si existe el propósito de romper el ciclo:

¿Qué podemos hacer? Descansar, reactivar el ánimo, volver a despertar el interés perdido, ser astutos contra la tentación. En la motivación para la tarea hemos de utilizar los mismos elementos que en la motivación inicial y aprovechar la ecuación básica:



Te compartimos algunas ideas que te permitirán mantener la fuerza de motivación:



Matices:

Esperamos que te guste el cine porque seleccionamos un caso práctico con el fin de que identifiques la dinámica de motivación en liderazgo que mantiene un director de cine.

Primero debes saber que un director es en parte gerente, y en parte artista. Para cumplir con los dos roles seguramente requiere tener activa la motivación intrínseca; pasión, coraje y valor para iniciar y terminar una película, con excelencia, estándares elevados y realistas, y ser la persona que dirige la filmación, dar instrucciones a los actores, decidir la puesta de escena y cámaras, o supervisar el decorado y el vestuario.

Se dice fácil, aunque previamente intervino en otras labores, como la realización del guion técnico (encuadre, plano, movimientos de cámara, objetivo y angulación), selección o casting de los actores, elección de escenarios naturales en los



que se rodará la película, los decorados, o la redacción final del guión. Todos elementos que requieren sentimientos de aventura, o cualidades internas para innovar, ser original y único. La motivación extrínseca que mantiene se identifica cuando se observa que no sólo trabaja con actores, también con diseñadores de set, vestuaristas, editores y técnicos de iluminación, maquillistas, trabajadores de tecnología, cineastas y directores de arte. Para coordinar a todos, y sin temor a equivocarnos, hace uso de tres formas de motivación: por persuasión e inspiración, por miedo o coacción y por incentivos. Un ejemplo clásico es el desgaste físico y emocional que sucede en la repetición de escenas, la duración de la filmación (se conocen rodajes de más de 14 meses de duración) y lograr conmover con la actuación al espectador. ¡Y qué decir de la satisfacción de recibir un Oscar!

Después del arduo trabajo que representa la producción cinematográfica, nos preguntamos si en algún director surge la idea de la procrastinación, o conociendo ellos la ecuación de la Fuerza de motivación = reactivar el deseo + intensificar el incentivo + aumentar los facilitadores, es como a través del tiempo hemos podido disfrutar de la diversidad de géneros de películas: animadas, terror, acción, o ficción.

Existen famosos líderes en este campo, si no fuese así ¿crees que aún se consideraría al cine séptimo arte?

Dato interesante:

La revista Total Film nombró a Alfred Hitchcock como el director más influyente del mundo en 2007. Fue seguido en la lista por Martin Scorsese y Steven Spielberg.



Ritmo:

Te invitamos a resolver este test para obtener sobre ti un diagnóstico con respecto a la procrastinación.

Marca el número según corresponda:

<i>Casi nunca</i>	1
<i>Ocasionalmente</i>	2
<i>Frecuentemente</i>	3
<i>Casi siempre</i>	4

Aseveraciones	Puntaje			
	1	2	3	4
Presto poca atención a mis compromisos				
Odio tener que resolver problemas				
Me considero una persona desorganizada				
Con frecuencia llego tarde a mis compromisos				
Evito expresar lo que siento				
Me organizo para realizar algo y lo dejo a medias				
Evito hacer cosas donde no estoy seguro de que vaya a tener éxito				
Frecuentemente dejo cosas para otro día				
Evado hacer cosas que no me gustan				
Evito las confrontaciones o conflictos				
Me enojo mucho conmigo mismo				
Falto a las promesas que hago				
Me considero una persona aburrida				
Me falta energía para hacer cosas				
No termino a tiempo mis compromisos				
Pierdo la noción del tiempo y me atraso en lo que hago				
Pienso demasiado antes de hacer algo				
Invento excusas para no hacer cosas que no me gustan				
Desconfío de mí mismo				



No me esfuerzo por dar seguimiento a mis planes				
Cuando tengo miedo de fracasar dejo las cosas a un lado				
Cuando me enoja ataco a los demás				
Condiciono para hacer cosas y luego no cumplo				
Hago planes y no los llevo a cabo				
Me siento una persona poco cumplida				
Me siento culpable cuando no hago las cosas				
No me gusta planear				
Siento que debería tener más éxito en mi vida				
Cuando dejo de hacer algo me siento mal				
Dejo las cosas para el último momento				

Evaluación

De 30 a 50 puntos: eres una persona muy eficiente

De 51 a 71 puntos: presentas algunos problemas de postergación

De 72 a 95 puntos: presentas muchos problemas de postergación

Más de 95 puntos: tienes serios problemas de postergación

Con base en el resultado obtenido reflexiona y escribe en la columna de la derecha, aquellas acciones que te permitirán mejorar cada contexto determinado en la columna izquierda:

Forma de automotivación	
Compromiso	
Acepta los retos	
Visualiza metas. Se positivo	



Tarareando:

¿Cuál fue la motivación de Martin Luther King Jr. para mantener el movimiento por los derechos civiles de los afroamericanos? Te recomendamos la película dirigida por Ava DuVernay, con guion de Paul Webb, Selma (2004), a fin de que obtengas tus propias conclusiones. También te compartimos una de sus frases, que esperamos te sirva de motivación para alcanzar lo que te propongas: "Si no puedes volar, corre, si no puedes correr, camina, si no puedes caminar, gatea. Sin importar lo que hagas, sigue avanzado hacia adelante".



Melodía 8:

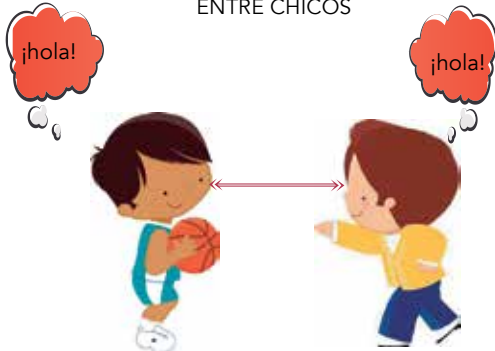
Comunicación



Obertura:

¿Qué opinas de la forma en que se maneja la comunicación no verbal entre hombres y mujeres?

COMUNICACIÓN NO VERBAL
ENTRE CHICOS



COMUNICACIÓN NO VERBAL
ENTRE CHICAS



¿Qué tan importante es la comunicación entre seres humanos?

En las relaciones humanas, tanto la comunicación no verbal como la comunicación verbal juegan un papel de vital importancia. Recuerda la melodía 6.

Partitura:

La comunicación es un acto voluntario entre personas que comparten metas, intereses y valores. Se basa en un respeto mutuo y abierto entre los miembros de una organización, quienes creen que la transmisión y recepción de datos, información e ideas sirve al bien común. (Majaro, 1988)

Es la forma en que los seres humanos aprenden, se dan a entender, expresan sentimientos o mensajes, los cuales utilizan con una finalidad. Por ejemplo, nos ayuda a unirnos, crecer y desarrollarnos.



La comunicación no ocurre a menos que las personas (Lombardi, 2000):





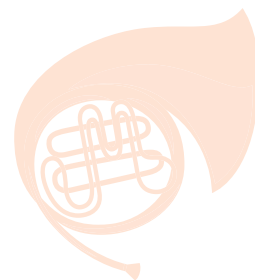
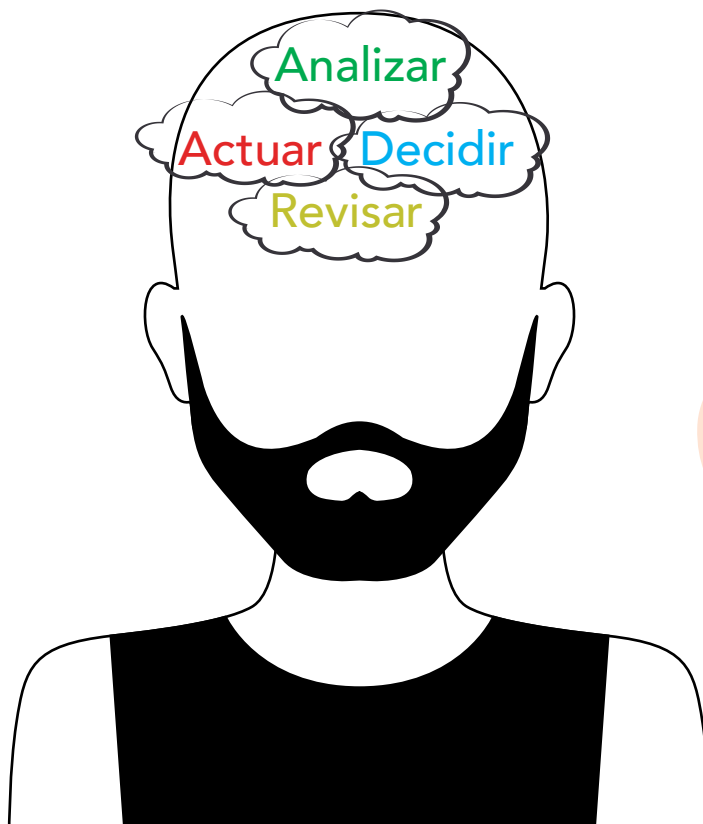
La comunicación interpersonal, cuando es eficaz y satisfactoria, se transforma en una fuente importante de salud, crecimiento, calidad de vida, productividad y, en general, buenos resultados en todos los ámbitos de la actividad humana. La empatía y la sintonía entre dos o más personas pueden conducirlos a triunfos y satisfacciones.

Es un hecho que no existe liderazgo sin comunicación. Una de las principales cualidades de un líder es ser capaz de comunicar y lograr influencia sobre las personas. Si la comunicación no existe, no habrá seguidores, y no habrá liderazgo.

En *Descubre la Comunicación* (1995), Kubli y asociados, refieren diversos ingredientes que componen a campeones y perdedores.

Sostienen que la fórmula de los campeones para comunicarse con los demás es:

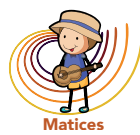
- * **Analizar**: define el problema de comunicación.
- * **Decidir**: determina una serie de alternativas y elige una(s) para la comunicación.
- * **Actuar**: lleva a cabo una acción de comunicación.
- * **Revisar**: verifica los resultados obtenidos para corregir en segunda oportunidad.



Mientras que en el círculo vicioso de los perdedores:

- * Se presenta una situación.
- * No dicen lo que piensan o sienten en el mejor momento.
- * Tienen un mal resultado.
- * Se sienten mal consigo mismos.
- * No mejoran en la siguiente ocasión.

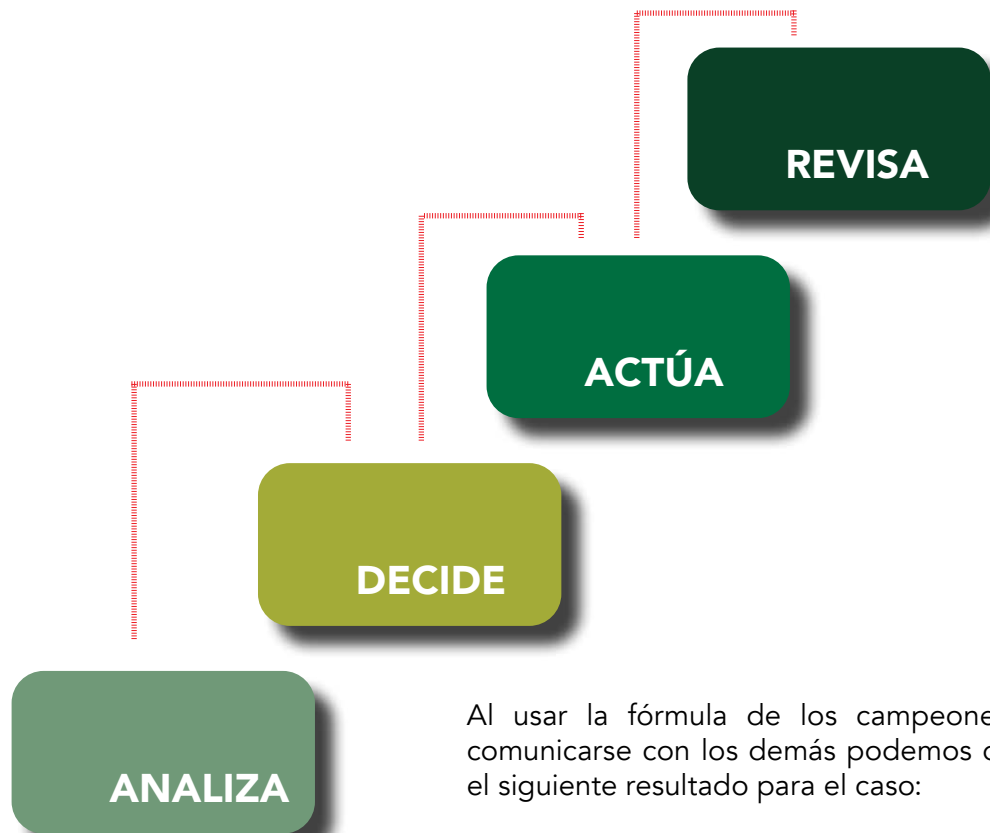
Siempre recuérdalos en la comunicación que utilizas, para que tu liderazgo esté completo y el éxito se manifieste en lo que emprendas. Transmitir adecuadamente la información es fundamental para dirigir a un equipo.



Matices:

Revisemos **caso 1:**

Leticia intenta entrar a un grupo de amigas, pero Cristina, su líder, externa que nunca va a estar con ellas. Leticia da la media vuelta levanta la voz y exclama: ¡lástima, pero no es el único grupo en el que puedo estar!



Al usar la fórmula de los campeones para comunicarse con los demás podemos obtener el siguiente resultado para el caso:

Analiza define el problema de comunicación:
En este caso es: ¿cómo modificar la actitud de molestia entre Leticia y Cristina?



Decide alternativas: Buscar el momento oportuno para hablar. Cristina puede solicitar conversar con Leticia y ofrecerle disculpas. Puede enviarle una nota pidiendo disculpas. Tal vez no dirigirla la palabra nunca más, o bien, pedirle disculpas personalmente.

Elegir una(s) para la lograr la comunicación: Se elige que Cristina solicite conversar con Leticia, ofrece disculpas y pide perdón.

Actúa acción de comunicación: Cristina pide perdón a Leticia, ofrece disculpas y pregunta ¿Te gustaría formar parte del grupo de amigas?

Revisa obtengo el resultado: aprender a perdonar, aprender a pedir disculpas y formar parte de un grupo.

Ritmo:

Aplica la fórmula de los campeones para comunicarse:

Caso 2: Desde hace varios días Raymundo no asiste a clases. Al integrarse al grupo se percata que le apodaron "El nuevo". Además, no le prestan atención cuando trata de integrarse a las diferentes actividades.



Recuerda:

Analiza. Define el problema de comunicación

Decide. Menciona las alternativas que tienes y cuál eliges

Actúa. Define la acción que vas a realizar

Revisa. Define los resultados de la acción ¿lograste la meta?

Tarareando:

En esta ocasión te queremos compartir una idea:

"Para comunicar con eficacia hay que comprender que todos somos diferentes en cuanto a nuestro modo de percibir el mundo y utilizar esa comprensión como guía en nuestra comunicación con los demás". Anthony Robbins



Melodía 9:

Negociación



Obertura

Obertura:

Es tiempo de una pequeña historia.



Un hombre visitó a un sabio consejero y confesó que ya no amaba a su esposa. Pensaba dejarla. El consejero, le escuchó atentamente. Lo miró a los ojos y pronunció una sola palabra: ÁMALA.

Es que ya no siento nada por ella, explicó el hombre. El consejero dijo una vez más: ÁMALA.

Tras un silencio, el viejo sabio agregó: AMAR, es una decisión; AMAR, es dedicación y entrega; AMAR, es un verbo y el fruto de esa acción es el AMOR.

Ama a tu pareja, acéptala, valórala, respétala, dale afecto y ternura, admírala y compéndela. Eso es todo, ÁMALA.

¡Qué te pareció! Bien, quisimos compartir la historia contigo para ilustrar que en una relación de pareja donde priva el amor no hay negociación, se tienen uno al otro en todo momento y se aceptan tal como son; y también porque el tema es: _____



Partitura

Partitura:

El término negociación se presenta cuando hallamos dos posiciones diferentes y existe un intercambio de propuestas para conseguir un propósito.

Negociar es un proceso a través del cual, ante un proyecto particular, se detectan las tensiones propias de un conflicto, se investigan oportunidades, se resuelven diferencias personales, situaciones objetivas, concretas, y se obtienen beneficios, imposibles de lograr por sí solo. (Altschol, 1992)



Carlos Altschol en Todos ganamos: Claves para la negociación estratégica en los ámbitos personal y laboral, menciona que en el proceso de negociación efectiva se observan:

- **Articulación.** Vínculos o relaciones que se crean.
- **Intereses.** Considera la defensa de intereses y obtención de beneficios para las partes.
- **Futuro.** Necesidad de visualizar una proyección en el tiempo.
- **Credibilidad.** Genera confianza y credibilidad entre partes.
- **Interpotencia.** Aprovecha los vínculos y toma de los otros aquello de lo que se carece.
- **Creatividad.** Tener mayor efectividad que requiere de la intuición creadora, espontaneidad y originalidad.
- **Aprendizaje.** Basado en una comunicación efectiva que retroalimenta a través de la incorporación de nuevos medios y propósitos.

La estrategia de negociación es una herramienta que permite realizar el análisis de lo que pretendes conseguir basándote en los principios:



Ganar-Ganar "Integrativa" en el que se pretende que ambas partes ganen, persigan resultados conjuntos, muestren flexibilidad, apertura y honestidad.



Ganar-Perder "Competitiva" en el que cada una de las partes desea alcanzar el máximo beneficio personal a costa de su oponente, imprecisión en la comunicación de necesidades, metas y compromisos.

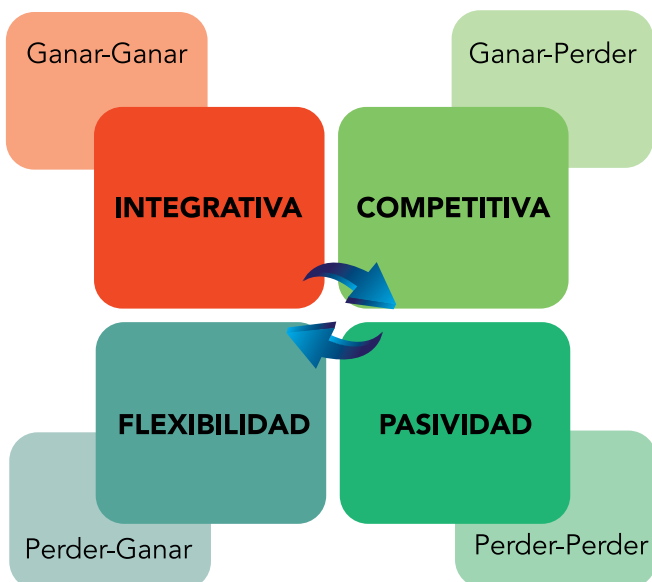


Perder-Ganar "Flexibilidad" donde se reducen los intereses y las demandas explícitas llegando a concesiones. Se pierde o se renuncia al principio de ganar.



Perder-Perder "Pasividad" ambas partes no están dispuestas a permitir concesiones. Se perjudican, no llegan a acuerdos, o llegan a convenios con bajos o negativos beneficios.

ESTRATEGIAS / TÁCTICAS DE LA NEGOCIACIÓN





Cualquier método de negociación puede ser juzgado equitativamente por tres criterios:

1. Debe producir un acuerdo sabio y prudente, si es que el acuerdo es posible.
2. Debe ser eficiente.
3. Debe mejorar, o por lo menos no dañar, la relación existente entre las partes.

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.mx/2011/11/negociacion-basada-en-principios-modelo.html>

Se puede concluir que no existe una estrategia correcta o equivocada, depende de la situación en la que se aplique. "A veces se gana más perdiendo".



Matices:

Revisemos la negociación que lleva a cabo el entrenador Carter como líder, en la película que te recomendamos en esta Melodía:

Para conseguir disciplina en el equipo de baloncesto, el entrenador Carter utiliza los contratos que firmaron los jugadores, donde se comprometen integralmente con el equipo. Todos están obligados a cumplir las condiciones del contrato como son asistir a clase de forma regular, sentarse en primera fila y llevar camisa y corbata. Además, es obligatorio que todos mantengan un excelente rendimiento deportivo y académico.

Con el paso de los días, la determinación origina un conflicto entre entrenador, jugadores, padres de familia y Consejo Escolar, debido a que los jóvenes no cumplen con su obligación en clases. La situación se decide con el cierre del gimnasio hasta que todos cumplan los contratos, hecho que causa que los padres de los jugadores intervengan. Los directivos de la institución citan al entrenador Carter a juicio, enviándole un mensaje ante el cual responde "Ganar partidos es mucho más importante que sacar buenos resultados e ir a la Universidad. Lo siento, no puedo apoyar ese mensaje".

El primer criterio para juzgar la negociación indica que se debe producir un acuerdo justo y equitativo entre las partes involucradas, si es posible. En el caso del entrenador y la encrucijada en la que se encuentra parece imposible.

Sin embargo, al final de la trama los jugadores terminan por comprender los requisitos y cumplen con el propósito.

El segundo criterio para juzgar una negociación es ser eficiente. Hecho que se observa en nuestro caso con el mensaje del entrenador a los jugadores. "Han logrado la victoria en su interior y estoy muy orgulloso de ustedes. Hace cuatro meses tenía un plan y mi plan ha fallado. Vine a entrenar a jugadores y se han hecho estudiantes. Vine a entrenar a niños y se han hecho hombres. Y por eso les doy las gracias..."

El tercer criterio indica que se debe mejorar, o por lo menos no dañar, la relación entre las partes. La trama del filme supera toda expectativa, como podrás darte cuenta. La negociación tomó la forma más positiva de solucionar los conflictos y se llegó a un acuerdo donde todos cedieron con el principio: Ganar-Ganar.



Ritmo:

Aprovecha la oportunidad para establecer una estrategia de negociación en el siguiente caso donde "cualquier parecido con la realidad es pura coincidencia".

Héctor cursa el nivel Medio Superior. Es un alumno que no logra participar con sus compañeros al ciento por ciento cuando se trata de participar en actividades en equipo. Al aparecer en la lista del equipo gana seguridad de saberse incluido. Sin embargo, los miembros que se esmeran en el trabajo, por más que le exhortan y le asignan tareas, no observan resultados positivos.

El tiempo de entrega está cerca. Una de sus compañeras se atreve a decirle que quitarán su nombre de la lista. Héctor muestra desdén y exceso de confianza al no creer que lo hagan.

Finalmente, el día de entrega llega. El profesor hace mención de los alumnos que no obtienen calificación aprobatoria en el trabajo. Héctor, quien se encuentra entre ellos, se molesta y reclama a sus compañeros de equipo.....

¿Qué habilidades de negociación se requiere poner en práctica en el caso?

.....

.....



¿Cuál es la estrategia de negociación como compañero de Héctor?

.....

.....

Describe tres claves para la negociación estratégica requeridas en el ámbito personal, y especifica cómo solucionarías el caso.

Con base en los tres criterios para juzgar una negociación describe el procedimiento en el caso:

1. Debe producir un acuerdo sabio y prudente, si es que ese acuerdo es posible.

.....

2. Debe ser eficiente.

.....

3. Debe mejorar, o por lo menos no dañar, la relación existente entre las partes.

.....



Tarareando:

“El buen negociador sabe crear valor sin hacerse vulnerable a los que reclaman e identificar el momento justo para reclamar”. Puedes profundizar en la negociación que el entrenador hace con sus alumnos en la película *Coach Carter* (2005), dirigida por Thomas Carter.

Melodía 10:

Relaciones laborales



Obertura

Obertura:

¿Has escuchado la historia de los puercoespines?

Durante la Edad de Hielo, muchos animales murieron a causa del frío.

Los puercoespines, al darse cuenta de la situación, decidieron unirse en grupos.

De esa manera se abrigan y protegerían entre sí. Sin embargo, las espinas de cada uno herían a los compañeros más cercanos, los que justo ofrecían más calor.



Por tanto, decidieron alejarse unos de otros y murieron congelados.



Partitura

Partitura:

Lo mismo sucede en las relaciones laborales, las cuales son vínculos que se establecen entre integrantes de un equipo de trabajo.

En toda organización humana encontraremos conflictos debido a la convivencia cotidiana, ya sea por diferentes formas de pensar, distintos caracteres, sentimientos o estados de ánimo. En tales situaciones es donde el líder se hace visible, al tomar decisiones oportunas y crear un mejor ambiente.

En toda organización humana encontraremos conflictos debido a la convivencia cotidiana, ya sea por diferentes formas de pensar, distintos caracteres, sentimientos o estados de ánimo. En tales situaciones es donde el líder se hace visible, al tomar decisiones oportunas y crear un mejor ambiente.

Aunado a esto, el liderazgo es crucial para generar un clima de trabajo positivo, por lo que es importante que sea flexible ante las múltiples situaciones que se presentan.



Un buen ambiente permite entablar mejores relaciones y obtener un mejor desempeño. De igual forma, desarrolla la autonomía y creatividad; estableciendo control y cumplimiento de objetivos.

Un buen líder debe motivar a los integrantes y valorar sus capacidades, generando un buen ambiente y relaciones laborales positivas y productivas.



Matices:

Una vez que sabemos que las relaciones laborales son resultado de un clima laboral apropiado, y que podemos generar un ambiente agradable y de confianza en el equipo, procedamos a aplicar nuestro conocimiento en la siguiente dinámica.

Preguntas muy divertidas

Propongamos preguntas, las que se te ocurran, que puedan dar pie al juego y resulten divertidas.

Dividamos al grupo en diferentes subgrupos de 4-5 personas aleatoriamente. Ofrece una descripción de las diferentes preguntas para ser respondidas.

Tal vez, pueden ser preguntas como ¿de qué color te ves y por qué? ¿Qué otro nombre hubieras elegido para ti? Si fueras un objeto, ¿cuál serías? ¿Cuál sería el eslogan de tu vida? ¿Qué lugar serías? Si fueras mascota, ¿qué serías y qué le dirías a tu dueño? Si fueras famoso, ¿con quién saldrías? Si fueras millonario, ¿qué comprarías? ¿De qué nacionalidad te hubiera gustado ser?

Que cada equipo responda las preguntas asignadas. Demos un tiempo de cinco minutos para originar comentarios entre participantes. Al terminar compartamos por turnos las respuestas.

Consideremos: ¿Quién expuso la respuesta más graciosa? ¿Cómo te sentiste?

¿Existió confianza entre participantes? ¿Hubo oportunidad de escuchar diferentes argumentos?

Finalmente, describe con una palabra el ambiente que experimentaste:



Ritmo:

Es momento de hacer justicia. Realiza la siguiente actividad.

La Candidatura

Cada equipo determina una misión e inicia el proceso para elegir un candidato que la lleve a cabo. Para seleccionarlo se realiza, entre integrantes, un inventario de las cualidades necesarias que debe poseer para poder cumplir el cometido. El equipo evalúa los resultados y vota por diferentes propuestas.

Tras la elección, es tarea del equipo proyectar la campaña. Cada integrante debe escribir en una hoja virtudes y defectos que observan en el aspirante para el cargo, así como señalar cómo debería llevarse a cabo la empresa. Se valoran los argumentos a través de coincidencias. Se elabora una síntesis y se prepara la cruzada de propaganda y su contenido (slogan).

¿Cuáles son tus cualidades que aportaste en la campaña de tu candidato?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Qué hubiera pasado si alguno de los integrantes de tu equipo no participara en la campaña?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Qué hizo tu equipo para formar buenas relaciones laborales?

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Tarareando:

Escritura libre
Una hoja rotafolio para escribir ocurrencias

Cuelga una hoja rotafolio, coloca plumones de diferentes colores y deja que tus compañeros escriban con ellos cosas relacionadas con el trabajo, listas de pendientes o lluvias de ideas. No los limites, déjalos que escriban frases chistosas, dibujen cosas, lo que gusten.



Melodía 11:

Cómo fomentar relaciones productivas

Obertura:



¿Alguna vez has tomado el papel de maestro?

¿Te has desesperado?

¿Te ha tocado desarrollar habilidades para mantener activos a los alumnos?

¿A qué reflexión te invita la frase de la imagen?

¿Qué relación tiene con el liderazgo?

EDUCAR ES COMPRENDER AL OTRO, ES APRENDER A SACAR LO MEJOR DE CADA UNO.



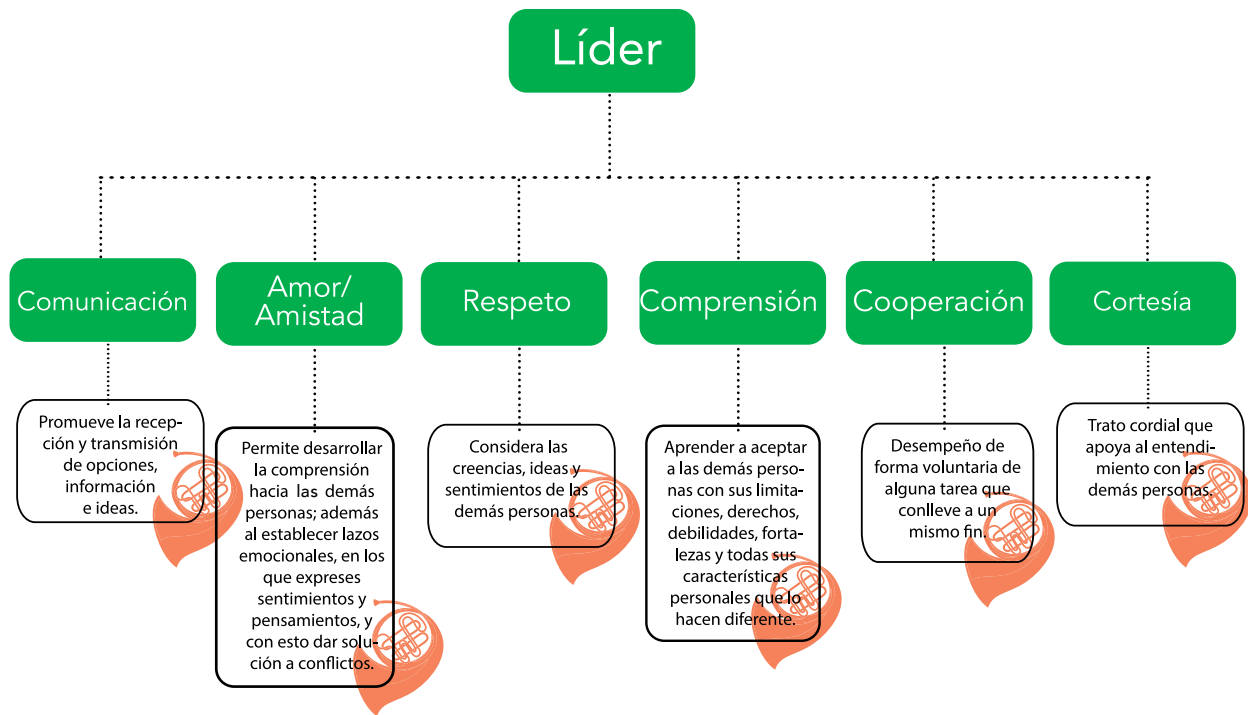
Partitura:

Cómo lo vimos en la Melodía 10, los líderes cultivan relaciones laborales, de preferencia productivas, que les permiten un desarrollo positivo en cualquier ámbito. Con ellas, alcanzan metas personales, profesionales y de equipo. Asimismo, incrementan el nivel de comprensión y capacidad en la resolución de conflictos y logran respetar los puntos de vista opuestos en un clima de armonía y paz.

Algunas recomendaciones para generar y mantener relaciones positivas son:

- **Generar confianza.** Permitir que los miembros del equipo realicen su trabajo con libertad e independencia.
- **Saber escuchar.** Expresar las inquietudes y recibir respuestas amables y positivas.
- **Generar un clima de justicia.** Donde a cada integrante del equipo de trabajo se le otorga el reconocimiento que merece

Factores y valores sociales que desarrollan las relaciones productivas

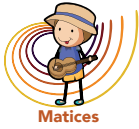


Por otra parte, es importante considerar el impacto de la actitud en el líder, la Actitud es la forma emocional en que enfrentamos, o nos acercamos, a una persona, experiencia o situación. Puede ser positiva o negativa. Y se puede percibir por diferentes vías:

-  De cómo lucimos (sonríes o estás seri@)
-  De la voz (Tono de voz amigable u hostil)
-  De la conducta (Eres una persona, cuidados@ o descuidad@).

Ventajas de las actitudes positivas en el liderazgo;

-  **Despierta el entusiasmo:** Las personas positivas cuentan con reservas de energía aparentemente infinitas.
-  **Realiza la creatividad:** Ser positivo ayuda a pensar con libertad de manera que las ideas y soluciones emergen con facilidad a la superficie.
-  **Atrae las cosas buenas:** Una actitud jovial crea un ambiente favorable y provoca que las cosas buenas sucedan.
-  **Mejora el desempeño:** Permite mantener un alto desempeño en las labores, tener energía, actuar con dinamismo, adaptarse al trabajo en equipo y tomar decisiones acertadas.



Matices:

¿Cómo se fomentan actitudes y relaciones positivas?
Lee la siguiente historia.

El marido no logra conciliar el sueño y la esposa pregunta:

- ¿Qué pasa, por qué no duermes?
- Estoy muy preocupado, mañana tengo que pagarle al vecino 500 pesos y no los tengo.
- ¿Y eso es lo que no te deja dormir?, espera...

La mujer abre la ventana y grita en dirección a la casa del vecino que vive enfrente.

- Oiga, ¿A usted le debe mi marido 500 pesos?
- Sí, señora.
- Pues no le va a pagar, porque no tiene dinero.

La mujer cierra la ventana, se acuesta y dice:

- Ya duerme, ahora el preocupado es él.

¿Cuál es el problema: poder dormir o deber dinero? ¿La acción de la mujer resuelve el problema o solo el síntoma?

El problema es pagar la deuda, sin embargo, aunque duerma no se resuelve el pago, ni disminuye la preocupación, solo resuelve de momento el síntoma.

¿Qué factor o valor puede aplicar el esposo para evitar el estrés y mantener una buena relación con el vecino?

El marido puede lograr una positiva comunicación con el vecino y solicitar una prórroga para realizar el pago.

¿Qué factor o valor puede y/o debe aplicar la esposa para dirigirse correctamente al vecino?

La esposa puede fomentar una correcta convivencia con el vecino al ser cortés, y evitar gritar.

¿Qué actitud tuvo que mostrar el esposo con el vecino?

Actitud de compromiso y no romper la promesa de pago, o bien puede llegar a acuerdos al explicar su situación económica.

¿Qué factor o valor puede aplicar la esposa, para no romper la relación con el vecino?

Ser solidaria con su pareja. Cooperar con un porcentaje del pago de la deuda para asumir parte de la responsabilidad.



Ritmo:

Para generar relaciones productivas en el liderazgo es necesario mejorar el sentimiento de identificación con tu equipo de trabajo. Redacta en una cuartilla, los aspectos positivos y aquellos que se pueden mejorar.

Una vez que cada integrante del equipo tenga el escrito, pueden leerlo en voz alta.

Para fortalecer la actividad, realicen una lluvia de ideas y focalicen aspectos que pueden mejorar.



Tarareando:

¿Sabías que la teoría de liderazgo llamada Y sostiene que las personas que aman su trabajo son activas, les gusta asumir responsabilidades, son creativas e independientes? Por otra parte, la teoría X, indica que a las personas que no les gusta el trabajo son aquellas que no quieren asumir responsabilidades, prefieren seguir mandatos de otros y trabajan solo para ganar dinero.

Ahora, disfruta este video de ejercicios y metáforas para construir relaciones positivas, encontrarás diferentes técnicas que te servirán para ello. Te invitamos a que realices tu pirámide neurológica de relaciones positivas.

<https://www.youtube.com/watch?v=1OFMOh1VLBo>



Melodía 12:

Detección de las necesidades que no funcionan

Obertura:

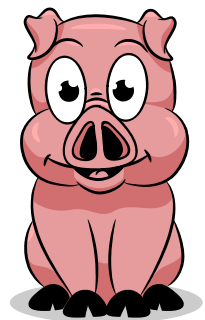
Un señor va manejando y grita a otra conductora; ¡vaca! Ella contesta ¡cerdo! Instantes después ella choca con la vaca.

¿Qué imaginas que pensó la señora?

¿Alguna vez has estado en una situación similar?

¿Te das cuenta? ¡Pasa hasta en las mejores familias!

Como podrás observar, en toda relación donde esté involucrado el factor humano, existirán diversidad de actitudes con las que hay que lidiar.



Partitura:

Como hemos estado revisando, el trabajo en equipo genera ambientes laborales, desafortunadamente no todos son positivos ni productivos, para eso hay que tener buena predisposición para aceptar las diferencias que tenemos con los demás, y tener paciencia tanto con los demás y con nosotros mismos y así evitar accidente como la señora que iba manejando.

Durante el trabajo en equipo es común que aparezcan sentimientos positivos y negativos, los cuales deben ser manejados de manera adecuada para que no sean un obstáculo en el logro de metas planteadas.

Cuando predominan los sentimientos negativos influye en la forma en la que percibimos a los demás, origina diversos conflictos, se generan decisiones negativas en nuestra relación con los demás y, por ende, afectan nuestra productividad, calidad del trabajo y el trato entre integrantes.

Todo esto genera que presentemos **actitudes negativas**, las cuales son aquellas que producen daño a la misma persona o a las que le rodean.

Lillian Glassen, en Toxic People (1995), comenta que la raíz de los problemas entre las personas son los celos y la envidia. El descontento y sentimientos de insuficiencia provocan ansia de posesión; tanto del éxito y como del amor de otras personas, así como el deseo de tenerlas en exclusividad.

Entre las actitudes o comportamientos más frecuentes en las relaciones interpersonales encontramos:

El alterado.

Grita, se molesta constantemente con los compañeros de trabajo, todo le irrita.

Perfeccionista.

Exigente y prepotente, manda repetir todo el trabajo.

Resistente al cambio.

Se molesta con nuevas formas de trabajar y decide no participar antes que cambiar su forma habitual de trabajo, existe molestia.

Ese no es mi trabajo.

Evade responsabilidades, lo ignora, se hace "el loco", recibe regaños.



Esparcidor de rumores.

Ocasiona intencionalmente que las personas entren en conflicto y genera ambiente tenso.

El no comprometido.

Nunca presta atención, ni hace su trabajo, no apoya ni brinda ayuda.

El pesimista.

Todo lo ve con negatividad, todo es un rotundo fracaso y vuelve grandes los pequeños problemas.

Además de las actitudes mencionadas, el investigador Glassen descubre 30 actitudes tóxicas que incluyen al parlanchín, el chismoso, el cortante, la víctima sombría y condenada, el "apuñalador" de dos caras, el bromista, el matón, el rencoroso y autoritario, el mentiroso, el entrometido, el fanático, el presumido, el competidor, el maniático del control, el crítico acusador o el arrogante sabelotodo, entre otras. Todas, y cada una, son personalidades que coinciden en "intoxicar" la vida de otras personas.

De ahí la importancia del liderazgo, con el podremos observar y discernir entre diversidad de relaciones y actitudes presentes en un equipo de trabajo. Además, el líder puede mediar las relaciones humanas, como constatamos en las melodías anteriores.

Algunos pasos que puede utilizar el líder para desintoxicarse de las relaciones que no funcionan son:

Comunicarse para afrontar lo que nos molesta del otro y decirlo sin tapujos.

Evitar permitir el acceso a nuestra intimidad, escapando de ellas pierden poder.

Si es el caso de tener que convivir con ellas, en familia o en el trabajo, abstraerse mentalmente de su presencia.

Cuando surge un comportamiento tóxico, esforzarse por desoírlo y simular que uno presta atención.

Al tóxico se le neutraliza con amabilidad.

Focalizarse en las cosas positivas en la vida cuando se está cerca de una persona "tóxica".

La actitud positiva siempre es una elección, prepárese mentalmente para estar bien y contrarrestar las actitudes "tóxicas".

Si una persona "tóxica" forma parte de su equipo de trabajo, establezca de antemano, y claramente, reglas de convivencia.

Si el "tóxico" no es alertado sobre su toxicidad, la extenderá en el ambiente. Evite dejar pasar por alto tales actitudes y convénselo inmediatamente con él.

Ejercita tu propia autocrítica y revisa detenidamente qué tipo de actitudes y comportamientos tienes tú para con los demás. Tú también puedes ser "tóxico" para otros.

Consultado con fines didácticos en : http://manuelgross.bligoo.com/content/view/447440/Claves_para_enfrentar_a_la_gente_toxica.html#.Wcsp0bLyjIV



Matices:

Analiza, reflexiona y contesta honestamente:
¿Soy consciente de mis actitudes?

¿Qué tan puntual soy en mis citas y compromisos?





¿Me expreso
con palabras
altisonantes y
cómo impacta en
mis relaciones?



¿Qué tiempo
dedico para
estudiar y
aprender más?



¿Cómo es mi
relación con mis
compañeros?



¿Qué tanto
permito que otras
personas externen
opiniones?

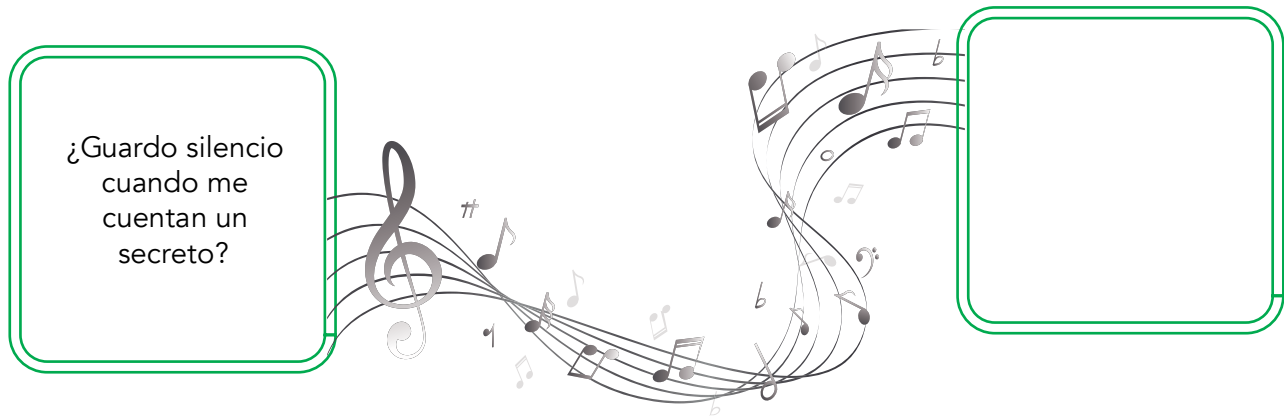


¿Cómo es mi
aspecto físico?

¿Qué pasa cuando
hablo mal de otras
personas?

¿Cómo reacciono
ante los
comentarios que
hacen de mí?

¿Qué hago
cuando mis
amigos hacen las
actividades mejor
que yo?



¿Cuál puede ser su origen?

.....

.....

.....

.....

¿Qué estoy dispuesto a hacer para mejorar?

.....

.....

.....

.....

¿Por qué el éxito con uno mismo es importante para el éxito con otros?

.....

.....

.....

.....

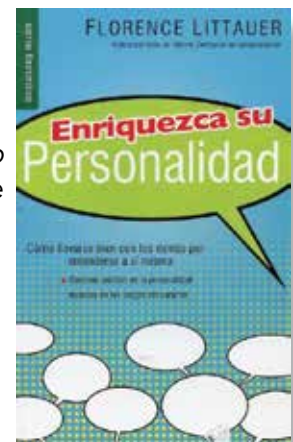
Recuerda. El ingrediente más importante en cualquier relación es lo que eres.

Ritmo:

LAS CAMBIO POR:

[illegible]

Concierto Sinfonía 2:





Nombre del Plantel:.....

Nombre del Alumno:.....

Grupo:

Fecha de entrega:

Lee la siguiente historia e identifica lo que se solicita.

UN VIAJE INFERNAL

Termina un largo día, húmedo y fatigoso, en Disneyworld; un autobús cargado de niños con sus padres inicia el trayecto de veinte minutos para regresar al hotel. Los niños están sobreestimulados y caprichosos. También los padres. Todo el mundo se muestra quejoso. Es un viaje infernal.

De pronto, entre las voces quejasas de padres y niños, se alza un gorjeo fino y persistente: el conductor del autobús ha comenzado a cantar "Bajo el mar", de la película "La sirenita". Todo el mundo comienza a aquietarse para escuchar. Por fin una niña agrega su voz; después, varios niños más. Cuando llegan a destino todo el mundo está cantando "El Círculo de la Vida", de "El rey león". El viaje infernal se ha convertido en la culminación placentera y musical de un día pleno.

Adaptación con fines didácticos de "La práctica de la inteligencia emocional" de Daniel Goleman.

¿Qué habilidades socioemocionales desarrolló el conductor del autobús?

.....
.....

¿Cómo aplicó la habilidad de autorregulación?

.....
.....

¿Cómo aplicó la empatía?

.....
.....

¿Cómo influyó el optimismo en la situación narrada?

.....
.....

Instrucciones. Conoce a través de la lectura a Sam Walton, fundador de la cadena de tiendas Wal-Mart, y responde las preguntas.

El finado Sam Walton, fundador de la exitosa cadena Wal-Mart, a menudo visitaba las tiendas para tener una charla con los "asociados". Realizaba un recorrido por los pasillos, charlaba sobre los productos y servicios que ofrecían con los clientes, y conversaba con los gerentes de negocio y departamento sobre la forma de hacer las cosas en la empresa.

Muchas veces tomaba el micrófono y estimulaba a los asociados con una charla en su propio estilo doméstico. La mayoría experimentaba una especie de entusiasmo, de afirmación del valor en el trabajo, cuando el "viejo" aparecía.

Su mensaje era sencillo; no era ciencia espacial ni estadística sobre la participación en el mercado ni reglas y regulaciones. Siempre se trataba de la misma idea: "estamos aquí para crear valor para nuestros clientes", "ustedes pueden enorgullecerse de lo que hacen y de lo que aportan, y si hay algo que sus gerentes o yo tengamos que hacer para que ustedes puedan realizar mejor sus tareas, queremos que nos lo digan".

Consultado y adaptado con fines educativos en: <http://seuntriunfador.com/biografia-de-sam-walton-fundador-de-walmart/> consultado el 04/11/2017.

¿Qué opinas, Sam Walton era un líder autoconsciente? ¿Por qué?

.....

.....

Realiza una lista con al menos cinco características de manejo emocional que podrías identificar en el personaje:





Es momento de poner en práctica lo aprendido. Veamos qué tan fácil te es responder a las siguientes preguntas:

¿Cuáles de estas personas están vestidas para una exposición formal?



Observa esta foto y averigua que quiere expresar:



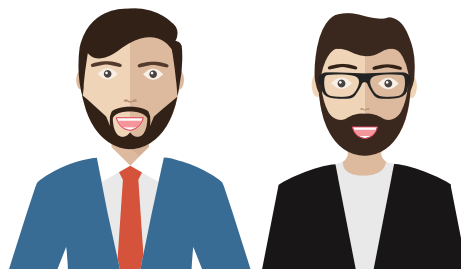
Capacidad reflexiva
Influencia ante otros.
Actitud positiva ante otros.

¿Cuál personaje estará más capacitado para un puesto de gerente? Justifica tu respuesta analizando cada uno de los elementos del manejo corporal.

Expresiones faciales:.....

Postura corporal:.....

Imagen personal:.....



Instrucciones: Relaciona, uniendo con colores diversos, las columnas sobre cómo evitar la procrastinación:

Diferencia entre deber y hacer	Descansa lo suficiente, controla tu nutrición y practica ejercicio.
Organiza tus tareas	Cambiar tus hábitos.
Habilidad para enfrentar actividades	Establecer querer es poder.
Para tener una mejor actitud	Trabajar en un ambiente adecuado que ejerza una influencia positiva para el desarrollo de las actividades.
Evadir las tareas	Ser proactivo y actuar con entusiasmo.

Instrucciones: Por favor, responde rápida y correctamente al siguiente ejemplo de comunicación:



- Esther, contesta rápido ¿Cuánto es 7 por 7? – Pregunta el maestro.
- ¡53 maestro! – Responde la alumna.
- ¡Cómo que 53, eso es incorrecto! – Replica el maestro.
- Usted pidió rapidez, no exactitud. ¡Cómo quiere que haga las dos cosas al mismo tiempo! - Responde finalmente Esther.

Instrucciones: Responde a lo que se te solicita a continuación:

Desde tu perspectiva, ¿cuál es el propósito de la comunicación?

.....

.....

Explica los problemas de comunicación en la situación planteada.

.....

.....

Redacta la instrucción correcta que debe dar el profesor.

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Instrucciones: Observa el video y responde las siguientes preguntas.

Video partly cloudy

<https://www.youtube.com/watch?v=7DmLkugdh9s>

¿Por qué la negociación es un proceso?

.....

.....

Describe tres habilidades básicas de negociación

.....

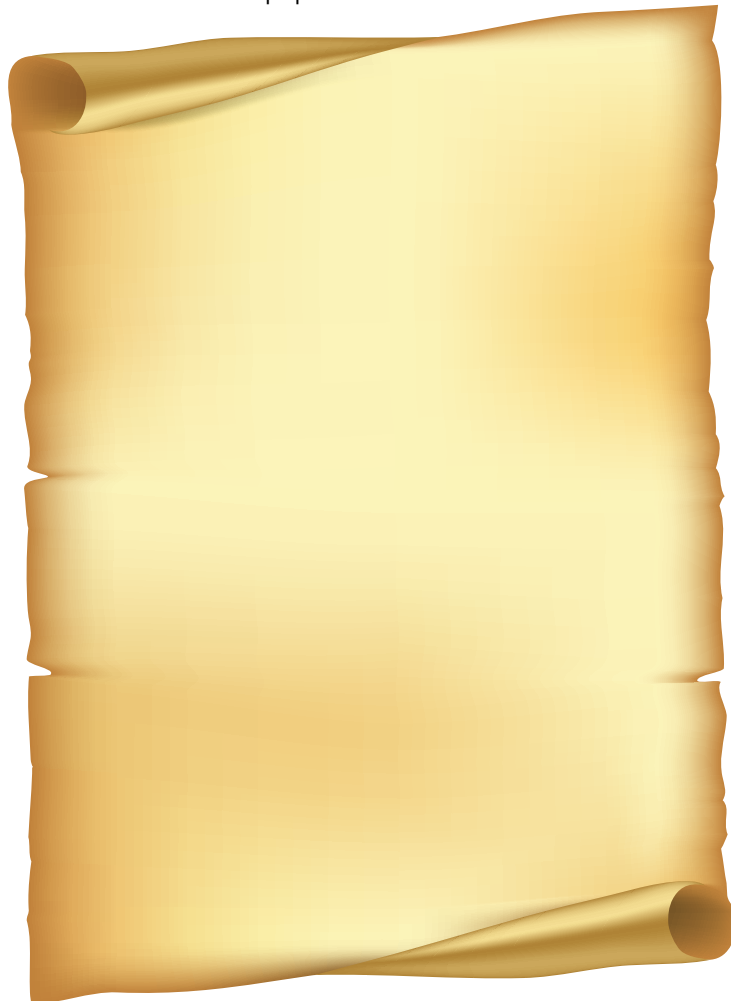
.....

¿Cuál elemento de negociación llamó tu atención, y en cuál personaje?

.....

.....

Así como cuando haces una pelota con una hoja de papel y después quieres alisarla, es necesario restaurar algunas ocasiones, las relaciones con algún miembro del equipo. Elabora un decálogo de cómo reconstruir una relación fracturada entre miembros de un equipo:



Lee la siguiente historia y contesta lo que se te pide.

Cuenta la Historia...

En el segundo año de preparatoria, Juan era excelente alumno en la materia de matemáticas, mientras que tres de sus compañeros no lograban entender los conceptos. Para ayudarles comenzó a brindarles asesorías en la biblioteca, puesto que estaba cerca la presentación del examen. Juan era paciente cuando no comprendían algún conocimiento y volvía a explicarles hasta que lograban aprender la teoría. Al término de las asesorías, le agradecieron porque no se desesperó y siempre mantuvo el entusiasmo.

Además, valoraron que utilizara palabras amables cuando se dirigía a ellos, y en reciprocidad se esforzaron por realizar los ejercicios y comprender los temas. Sin embargo, uno de ellos, Marco, se acercó a Juan y propuso que "mejor "pasara" las respuestas por escrito el día del examen y les cobrará por el servicio". Juan no consintió y realizó con mayor entusiasmo su labor hasta tener la certeza de que lograrían aprobar el examen.

Elabora un mapa mental con las características principales de la historia a fin de desarrollar relaciones humanas positivas como líder:



Basado en
Competencias

En la siguiente lista de pensamientos identifica qué tipo de actitudes se presentan en los equipos de trabajo que se mostraron en la lección:

PENSAMIENTOS	CONDUCTA/ACTITUDES
A Diana le toca barrer yo no puedo.	
¡Que mal hiciste el trabajo!	
Ni lo sueñes. No te aumentará el salario	
¡Rafael es el responsable que yo no haya hecho el trabajo!	
¡Es mucho papeleo, a ver quién lo hace!	

¿Sabías que?...

Nuestra canción favorita, probablemente es nuestra favorita porque la asociamos a un evento emocional en nuestras vidas.



Sinfonía 3

Proyecto Comunitario



SINFONÍA 3

Proyecto Comunitario

Pentagrama:

Los líderes siempre proponen y hacen. Un proyecto es una buena forma de plantear una propuesta que requiere apoyo. Un líder acompañado tiene más posibilidades de transmitir sus ideas a personas, grupos o comunidades con el fin de obtener beneficios económicos, educativos o de cualquier índole.

En este sentido, un proyecto comunitario tiene como meta beneficiar a los integrantes de un grupo en cualquier contexto.

Batuta:

Competencias Genéricas:

4. Escucha, interpreta y emite mensajes pertinentes en distintos contextos mediante la utilización de medios, códigos y herramientas apropiados.

4.2 Aplica diversas estrategias comunicativas dependiendo los interlocutores, el contexto en el que se encuentra y los objetivos que persigue.

6. Sustenta una postura personal sobre temas de interés y relevancia general, considerando otros puntos de vista de manera crítica y reflexiva.

6.2 Evalúa argumentos y opiniones e identifica prejuicios y falacias.

9. Participa con una conciencia cívica y ética en la vida de su comunidad, región, México y el mundo.

9.4 Contribuye a alcanzar un equilibrio entre el interés y bienestar individual y el interés general de la sociedad.

Competencias Disciplinarias Básicas:

1. Identifica el conocimiento social y humanista como una construcción en constante transformación.
5. Establece la relación entre las dimensiones políticas, económicas, culturales y geográficas de un acontecimiento.
10. Valora distintas prácticas sociales mediante el reconocimiento de sus significados dentro de un sistema cultural, con una actitud de respeto.

Melodía 13:

Detección de necesidades

Obertura:

¿Has estado algún día como agua pa' chocolate?



Leonardo siempre se siente de esta forma. Enojado y molesto porque sus padres lo obligaron a cursar la preparatoria. Deambula despreocupado, pero con expresión de enfado, por las jardineras de la escuela ya sea con unos o con otros compañeros. Además, muestra una gran apatía por asistir a clases y, cuando entra, refleja desinterés por el trabajo de clase. Finalmente, es reportado ante Coordinación Académica y Orientación de la escuela para resolver su situación por faltas y riesgo de causar baja.

Generar en Leonardo interés por estudiar requiere de un proyecto que le permita manejar sus emociones y comprometerse con las clases, así como corresponder positivamente a los consejos de su familia.

¿Qué tipo de proyecto necesita la escuela y Leonardo? ¿Podemos considerar a Leonardo un líder? ¿Puedes imaginar al líder de la familia de Leonardo?



Partitura:

¿Qué es un proyecto?

Es una construcción, a partir de la realidad, que refleja paso a paso la forma en que se resuelve una necesidad. De manera que los otros comprendan lo que queremos ser y hacer algo en su beneficio.

¿Cómo se hace un proyecto?

El proyecto se construye a partir de las siguientes preguntas: ¿Cuál es el problema que queremos ayudar a resolver? ¿Qué acciones se pretenden con la ejecución del proyecto?

Identificado el problema, el objetivo a alcanzar se describe por medio de un verbo en infinitivo (trabajar, instituir...), el cual debe señalar la conducta deseada y el patrón de rendimiento (en qué tiempo se realizará), de tal forma que se logre imaginar la situación ya resuelta.

Las conductas deseadas son acciones del proyecto que constituyen objetivos claros y mediante un cronograma especifican además la duración del proyecto y los recursos que se utilizarán.

Tipos de proyectos

Según su finalidad podemos elegir entre diversos tipos:

-  **Producción.** Orientados a generar bienes o servicios bajo un objetivo determinado.
-  **Sociales.** Orientados a mejorar la calidad de vida de las personas.
-  **Educativos.** Su finalidad es formar a otras personas.
-  **Comunitarios.** Dirigidos también a personas, con la diferencia de que los beneficiarios participan en la ejecución de las actividades del proyecto.
-  **De investigación.** Orientados a experimentar para la innovación y análisis de conocimiento.

Consultado en: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/tipos-de-proyectos>

Recursos para un proyecto

Dependiendo de los diferentes tipos de proyectos podemos contar además con una serie de recursos. Desde recursos humanos (¿quiénes van a participar?, alumnos, docentes, padres de familia), a recursos materiales (los diferentes elementos a utilizar como papelería, espacios, elementos físicos), recursos de la tecnología (equipo de audio y sonido, computadoras, cañones, pantallas, TV), y hasta recursos de tiempo y dinero.

Consultado en:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001580/158068s.pdf>

El cronograma es una herramienta en la que se concentra: el **propósito** general, **tipo de proyecto**, **acciones o metas**, **tiempo** para su logro y los **recursos** para obtener los beneficios esperados, como se muestra en el siguiente esquema:

Nombre del proyecto:

Propósito general del proyecto:

Tipo de proyecto:

Acciones:

Tiempo para el logro:

Recursos a utilizar:

Meta 1

Meta 2



Matices:

Seguramente la fecha “19 de septiembre”, te genera ideas, recuerdos, inquietudes, reflexiones, sentimientos. Hagamos un proyecto de tipo comunitario a raíz de la experiencia vivida en tal fecha.

Si fueras encargado de realizar un proyecto para hacer frente a una situación similar ¿qué problemática resolverías? Si revisas,



la finalidad del proyecto es resolver las necesidades generadas por un sismo involucrando a toda la comunidad. Las acciones que corresponden a conductas deseadas serán: mantener la calma y organizar a la gente para evitar más daños, rescatar a quienes se hallen atrapados, conseguir apoyos, y ofrecer ayuda a los damnificados. Las acciones responden a la pregunta ¿Qué lograrías con un proyecto de este tipo en tu comunidad?

Como los proyectos reflejan paso a paso las acciones para resolver una necesidad, habrá que describir lo que haría el líder del proyecto para ayudar a la comunidad ante las consecuencias de un sismo y las conductas que esperaría de quienes le ayudarán en el proyecto, así como el tiempo necesario para lograr las metas esperadas.

Nombre del proyecto: **Mex I can**

Propósito general del proyecto: **resolver las necesidades generadas por el sismo involucrando a toda la comunidad**

Tipo de proyecto: **comunitario**

Acciones:

Tiempo para el logro:

Recursos:

Meta 1: mantener la calma y aplicar medidas de protección.

Los primeros minutos durante y después del sismo.

Conocimiento de un plan de protección civil.

Meta 2: organizar brigadas de salvamento.

Los primeros días después del sismo.

Voluntarios y materiales para el rescate: picos, palas, entre otros.

Meta 3: establecer comunicación con grupos de apoyo social.

Los primeros días después del sismo.

Grupos de apoyo social como: "topos", asociaciones civiles, fundaciones, ONG, entre otros.

Ritmo:



Ahora aplica lo aprendido sobre los proyectos en el siguiente caso:

Durante un festival religioso caminaba Buda con sus discípulos a la orilla del río cuando encontraron una mujer de dudosa reputación intentando cruzarlo. Buda se dispuso a ayudarla y la cargó hasta la orilla.

Los seguidores que caminaban junto a él quedaron sorprendidos pues estaba prohibido “tocar a una mujer” en las festividades y cuchichearon del tema entre ellos. Después de mucho caminar, los discípulos tomaron coraje y finalmente le dijeron: Buda, si nos está prohibido “tocar a una mujer” durante los días santos... ¿cómo te atreviste a cargar a esa mujer pecadora?

“Yo sólo ayudé a una mujer en apuros”, contestó.

“Ustedes son los que desde el río, aún la vienen cargando”.

Si consideramos que Buda aplica un proyecto, determina:

¿Qué tipo de proyecto representaría la metáfora?

¿Cuál es el bien común que busca el proyecto?

¿Cuál fue la conducta que Buda deseaba de los discípulos y en qué tiempo se presentó?



Elabora un cronograma de acciones para un proyecto de este tipo.

Nombre del proyecto:

Propósito general del proyecto:

Tipo de proyecto:

Acciones:	Tiempo para el logro:	Recursos a utilizar:
Meta 1.		
Meta 2.		
Meta 3.		



Tarareando:

Queremos compartir contigo que los proyectos educativos nunca tienen porque ser iniciativas complejas. En ocasiones, pequeñas ideas conllevan a resultados que ayudan a que la inspiración fluya.

Tal es el caso de proyecto KIVA, un programa de la Universidad de TURKU, Finlandia, como método de prevención y acción frente al bullying.

KIVA incorpora tecnología de última generación para luchar contra el bullying a través de simulaciones, juegos, charlas, o encuestas virtuales, con la esperanza de propiciar denuncias oportunas y hacer frente al acoso escolar.

Imagínate: "Clases anti-bullying" ¿Cómo crees que serían?

Melodía 14:

Implementación del proyecto



Obertura:

Observa la foto de Cacahuete, la tortuga deformada por la basura.

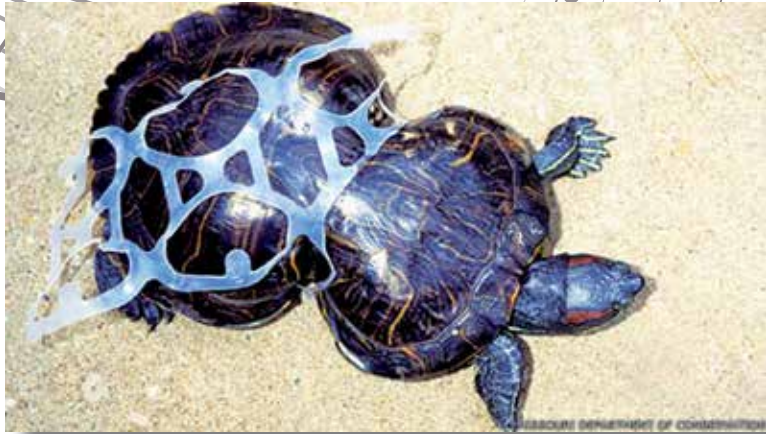


Foto: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/06/150612_ciencia_cacahuete_tortuga_deformada_basura_eeuu_misuri_lv

Evidentemente, Cacahuete es una consecuencia de la contaminación que daña un ecosistema, ¿Cuál problemática resolverá? ¿Se puede desarrollar algún proyecto? ¿El plan se dirige a prevenir, a atender la situación actual o resolver a futuro la situación?

Afortunadamente, hay iniciativas tanto personales como organizaciones en acción para hacer frente al problema, entre ellos muchos jóvenes como tú, que ponen su granito de arena con ingenio y creatividad, ¿Estás dispuesto a contribuir desde tus recursos?

Partitura:

A continuación, te presentamos elementos que ayudan a desarrollar un proyecto:



Alcance: la repercusión total del proyecto, cuántas personas trabajan en la realización, el interés o el impacto final de resultados.



Tiempo: el periodo de tiempo desde la fase inicial de diagnóstico de viabilidad hasta la evaluación de resultados. Además, pueden existir segmentos que dividan al proyecto, es decir convertir una meta en tareas específicas, con esto nos estamos diciendo “no es tan difícil” y será mucho más fácil realizarlo con eficiencia.



Organización y priorización de actividades: es definir la ruta de trabajo a seguir para lograr el objetivo. Las prioridades que se darán a las actividades, así como el orden de realización.

Costo: estimar el costo de un proyecto permitirá obtener su viabilidad. Identificar el beneficio, puede dar elementos para definir si es factible de realizarse dependiendo la cercanía con el resultado esperado, no sólo económico, sino medioambiental, seguridad personal y aspectos sociales. De esta manera, será más fácil de hacer, eficaz y a tiempo real.

Comunicación: fomentar la comunicación entre los involucrados es una de las piedras angulares de cualquier tipo de proyecto. Muchas veces se le subestima, y es cuando se cae en errores que pueden llevar el proyecto al fracaso más absoluto.

Asignación de tareas al equipo: una vez tenemos claro, cómo organizar un equipo de trabajo, el siguiente paso será la asignación de actividades claves para el éxito del proyecto a cada uno de los miembros.

Calidad de resultados: responden a requisitos específicos para lograr con el proyecto.

Consultado en: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/tipos-de-proyectos>



Matices:

Elegimos aplicar elementos en un proyecto relacionado con el siguiente planteamiento:

En Oaxaca, una comunidad indígena diseñó un proyecto turístico para garantizar su sostenimiento y dar a conocer la cultura local. En 2007 construyeron un primer centro de operaciones para recibir turistas que acudían a la zona y guiarlos en sus diferentes recorridos.

Ante el buen recibimiento que tuvo la iniciativa elaboraron paquetes turísticos completos con diferentes actividades, aventuras de campo que incluían contacto y respeto a la naturaleza, ceremonias, platos típicos y recorridos por diferentes poblados. Recientemente, el proyecto se amplió al acondicionamiento de chozas típicas de la comunidad, las cuales pueden acoger a los visitantes, para promover el ecoturismo.

Aunado a ello, se organizaron por familias para cultivar huertos familiares con riego limpio (sin pesticidas) así como cría de pequeñas especies para promover el autoconsumo de alimentos. La capacidad del centro actualmente es de más de 150 personas. También fue abierto un restaurante que ofrece platos típicos de la zona y la venta de mezcla de granos cocidos, café y chocolate.

Los recorridos por la zona ofrecen, además, una visita a las casas que forman parte de la comunidad; adaptadas como talleres textiles, al tiempo que se ofrecen detalladas explicaciones sobre la cultura local, o sus principales tradiciones como son las bodas indígenas o los rituales en la llegada del equinoccio.

Comencemos el análisis

- + ¿Cuál es la necesidad que atenderás? La comunidad contaba con ingresos propios para sostener las necesidades internas.
- + ¿Cuál es el proyecto? Un proyecto turístico sostenible.
- + ¿Cuál es el bien común que buscaría el proyecto? Mejorar la economía, cuidar el ecosistema, divulgar la cultura de la región.
- + Tipo de proyecto: social y comunitario.

Elementos del proyecto:

- + Alcance. Involucra al ciento por ciento de la comunidad. Los beneficiarios son todos los habitantes y se traduce en ingresos económicos que podrán ser destinados para la construcción de espacios sociales, educativos, recreativos o deportivos.
- + Tiempo: el proyecto ha llevado 10 años desarrollarlo.
- + Organización y priorización de acciones:
 - ≈ Recibir y atender a los turistas.
 - ≈ Elaboración de paquetes turísticos.
 - ≈ Desarrollo de actividades recreativas.
 - ≈ Actividades del cuidado del hábitat.
 - ≈ Organización de ceremonias como bodas y otras prácticas culturales tradicionales.
 - ≈ Elaboración de platos típicos.
 - ≈ Recorridos en poblados.
 - ≈ Acondicionamiento de chozas típicas.
 - ≈ Cultivo de huertos.
 - ≈ Cría de pequeñas especies.



- ≈ Venta de granos, café y chocolate.
- ≈ Talleres textiles.
- ≈ Administración de las actividades.

+ Costo

≈ **Económico:** inversión de capital para cada actividad dependiendo la capacidad de servicio.

≈ **Medioambiental:** observando su conservación y equilibrio, sin provocar daños al medioambiente con la producción.

≈ **Seguridad social:** proveer de manera equitativa y justa servicios de salud y protección para los grupos vulnerables.

≈ **Social:** cada integrante promoverá el respeto, la fraternidad, empatía y bien común.

+ Comunicación: con los colaboradores y líderes de cada segmento de actividad.

+ Asignación de tareas al equipo: participación convenida a las áreas de fortaleza, adaptada a horarios, condiciones familiares, edad y estado de salud.

+ Calidad de resultados: la comunidad crece, genera nuevas opciones de mejora, el ecosistema se mantiene sin daño, existe divulgación de la cultura preservándola y se valoran las prácticas culturales.



Ritmo:

Es tu oportunidad, practica con los conocimientos adquiridos.

En equipo identifiquen una necesidad de su contexto inmediato y realicen la propuesta de proyecto a través del desarrollo de elementos que lo integran.

- ¿Cuál es la necesidad que atenderás?

- ¿Cuál es el proyecto?

- ¿Cuál es el bien común que buscaría?

- Definan el tipo de proyecto a realizar.

Elementos del proyecto:

- Alcance

- Tiempo

- Organización y priorización de actividades

- Costo

- Comunicación

- Asignación de tareas al equipo

- Calidad de resultados



Tarareando:

Tiempo de compartirte una historia.

<http://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/23005591/helvia/aula/archivos/repositorio/500/732/html/webpaz/cuentospaz.pdf>

Esperamos te sirva de inspiración para iniciar tu proyecto.



Concierto Sinfonía 3:



Nombre del Plantel: _____

Nombre del Alumno: _____

Grupo: _____ Fecha de entrega: _____

Instrucciones: Relación de columnas, un número NO corresponde

TIPOS DE PROYECTO

1. Proyecto comunitario
2. Proyecto educativo
3. Proyecto sociocultural
4. Proyecto social
5. Proyecto de investigación

CARACTERÍSTICAS

- () El desarrollo personal
- () La calidad de vida de las personas
- () La innovación
- () Lograr el bien común

Lee la siguiente situación y plantea un proyecto para solucionar.

La naturaleza hace gala de potencial en diversas partes del mundo, nuestro país no es la excepción. Hay huracanes, temblores, inundaciones, deslaves, olas de calor, o la marea roja, por ejemplo. ¿Estamos preparados para enfrentar contingencias naturales en nuestra comunidad?

Identifica una necesidad relacionada con una contingencia provocada por la naturaleza y realiza la propuesta del proyecto a través del desarrollo de elementos que lo integran.

○ ¿Qué necesidad atenderás?

○ ¿Cuál es proyecto?



○ ¿Cuál es el bien común que busca el proyecto?

○ Definan tipo de proyecto a realizar

Elementos del proyecto:

○ Alcance

○ Tiempo

○ Organización y priorización de actividades



○ Costo

○ Comunicación

○ Asignación de tareas al equipo:

○ Calidad de resultados

¿Sabías que?...

Las flores crecen más rápido si la música crece a su alrededor.



Sinfonía 4

Liderazgo y grupos



SINFONÍA

4

Liderazgo y grupos

Pentagrama:

Quien decide destacar de forma individual, comprueba que debe oponerse a los demás. Si asciende egoístamente, otros caerán. Una actitud permanente que le llevará a tener consecuencias negativas en la vida.

El éxito de un verdadero líder se construye en equipo, y solo sucede si los líderes logran integrar equipos y generar acuerdos satisfactorios. Para ello, es necesario conocer la diferencia entre grupo y equipo, así como los distintos roles que desempeñan sus integrantes.

Crear un equipo de trabajo exitoso no es una tarea sencilla. Es natural que, cuando trabajamos en conjunto, surjan diferencias, las cuales si no se atienden a tiempo y adecuadamente originan problemas. Es determinante contar con técnicas y estrategias que generen soluciones originales, tema de la presente Sinfonía.

Batuta:

Competencias Genéricas:

4. Escucha, interpreta y emite mensajes pertinentes en distintos contextos mediante la utilización de medios, códigos y herramientas apropiados.

4.2. Aplica distintas estrategias comunicativas según sean los interlocutores, el contexto en el que se encuentra y objetivos que persigue.

6. Sustenta una postura personal sobre temas de interés y relevancia general, considerando otros puntos de vista de manera crítica y reflexiva.

6.2. Evalúa argumentos y opiniones e identifica prejuicios y falacias.

8. Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.

8.2. Aporta puntos de vista con apertura y considera los de otras personas de manera reflexiva.

8.3. Asume una actitud constructiva, congruente con los conocimientos y habilidades con los que cuenta dentro de distintos equipos de trabajo.

Competencias Disciplinarias Básicas:

1. Identifica el conocimiento social y humanista como una construcción en constante transformación.

5. Establece la relación entre las dimensiones políticas, económicas, culturales y geográficas de un acontecimiento.

10. Valora distintas prácticas sociales mediante el reconocimiento de sus significados dentro de un sistema cultural, con una actitud de respeto.

Melodía 15:

Equipo de trabajo



Obertura:

¿Qué tal trabajan en equipo tus hemisferios cerebrales? Si puedes leer esto te felicitamos hace buen equipo tu cerebro.

Aunqux mi máquina dx xscribir xs antigua, funciona bastantx bixn, xxcxpto una dx sus txclas. Sin xmbargo, muchas vxcxs mx hubixra gustado qux funcionara pxrfxctamxntx. xs vxrdad qux cuarxnta y sxix txclas van bastantx bixn, pxro la única qux falla, sx nota considxrablmxntx. xn ocasionxs, mx parxcx qux nuxstra organización xs como mi máquina dx xscribir. xn xlla no toda la gxntx "clavx" trabaja como dxbx. Puxdxs pxnsar: "Buxno, yo sólo soy uno. No sx va a notar dxmasiado". Pxro, ya sabxs, para qux



M
4

Basado en
Competencias

la organización sea eficaz necesita de la participación activa de todos sus miembros. La próxima vez que pines que tu esfuerzo no es necesario, recuerda mi vieja máquina de escribir y piensa: "soy una persona clave"

¿Cómo relacionas esta lectura con un equipo de trabajo?

¿Por qué son importantes cada uno de los miembros del equipo?

¿Con qué habilidades cuentas que se puedan sumar al objetivo del equipo?

¿Qué sucede cuando un miembro del equipo no aporta lo que corresponde?



Partitura:

En muchas ocasiones se menosprecia la importancia del trabajo en equipo y no nos damos cuenta que ser individualista restringe lo que podemos lograr y limita el desarrollo de los demás, así como en el ejemplo de la máquina de escribir, bastó solo el mal funcionamiento de una letra para que no se alcanzara el objetivo.

¿Te imaginas el estreno de un concierto sin director o faltando algún miembro del grupo?

¿Te imaginas a un equipo de fútbol americano sin su entrenador o sin su tight end o ala cerrada?

¿Te imaginas la construcción del Palacio de Bellas Artes sin horas de trabajo en equipo?



Si todas tus respuestas han sido NO entonces piensa cómo sería alcanzar objetivos personales, académicos, sociales sin comunicación, sin reuniones, sin visiones compartidas, sin el apoyo de los demás. Probablemente si alcanzarías tus metas, pero el esfuerzo sería mayor.

Esta es una de las razones por las que los seres humanos nos agrupamos, pero, ¿existe diferencia entre grupo y equipo? Un **grupo** es un conjunto de personas que comparten intereses, conviven, se identifican y tienen objetivos individuales, mientras que un **equipo** es un grupo que tiene un objetivo en común, cada integrante del equipo apoya a los otros ya que lo importante no es sobresalir, es alcanzar las metas en común.

CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO

El desarrollo de equipos de trabajo no es cuestión de azar, sino de tiempo y esfuerzo. Antes de que esté consolidado debe atravesar por diferentes fases de evolución que lo lleven a una "madurez grupal", la cual es el nivel de eficiencia del equipo, y se relaciona con la capacidad de los integrantes para estar motivados, cumplir con sus responsabilidades y sentirse parte del grupo.

Blanchard (1986) define y organiza estas fases de la siguiente manera:

1. Iniciación. Es la etapa más inmadura del equipo de trabajo. Si bien tiene un propósito por el cual se ha constituido aún no existen objetivos claros y definidos para cada uno de los integrantes, lo cual favorece la dependencia hacia el líder de trabajo. Los miembros pueden mostrar interés y motivación por la formación de la unidad, pero su sentido de pertenencia es bajo debido a la poca interacción que existe entre ellos.

2. Orientación. Si bien la madurez del equipo aumenta, aún es baja. Subirá cuando los integrantes de equipo puedan desarrollar y demostrar sus habilidades, si no sucede puede generar sentimientos de frustración o incompetencia. Es posible que exista carencia de normas que regulen al equipo, o que su práctica sea poca.

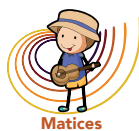
3. Clarificación. Etapa de comunicación directa y fluida. Permite que el aumento de confianza entre integrantes y el sentido de pertenencia. Etapa donde se establecen los objetivos, normas y funciones tanto del equipo como de sus integrantes.

4. Integración. En esta etapa los miembros han aprendido a colaborar unos con otros por lo que el líder no que se encarga de "mandar", sino orienta el trabajo. Permite que el liderazgo se comparta según las necesidades de las actividades. Los integrantes desarrollan y prueban sus habilidades, al serles asignadas funciones claras con un desarrollo del trabajo de manera eficaz y autónoma. El equipo alcanza la madurez grupal.





Los requisitos básicos y necesarios para ser considerados un equipo de trabajo son:

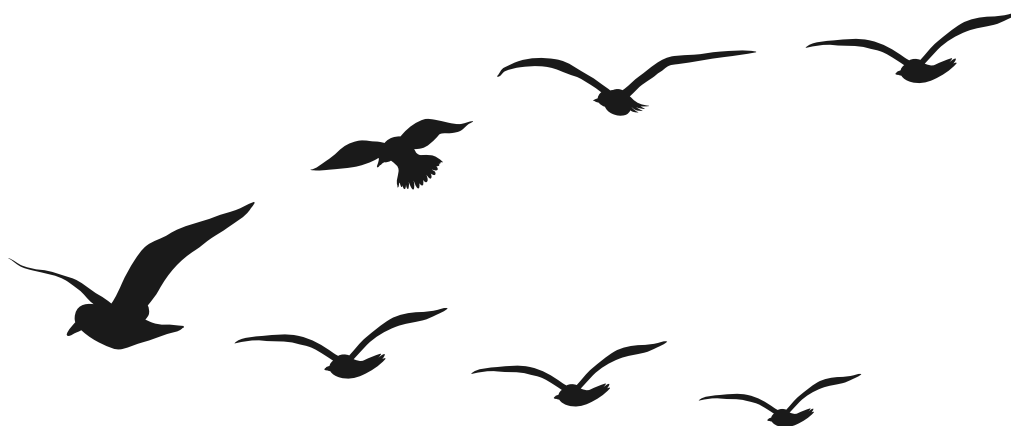


Matices:

Cuando vemos los gansos volar en formación de "V", nos preguntamos cuáles son las razones por las que escogen esta forma.

¿Eres capaz de dar respuesta a esta interrogante?

Analizaremos este fenómeno relacionando hechos que explican el vuelo de los gansos con algunas de las características de un equipo de trabajo.



HECHOS

CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO

Primer Hecho:

A medida que cada ave bate las alas genera un sustento para el ave siguiente. Volando en formación "V" el grupo entero consigue volar un 71 por ciento más que si lo hiciera aisladamente.

Los gansos comparten un mismo propósito, misión o meta. Están de acuerdo en que para alcanzar sus objetivos deben trabajar juntos.

Segundo Hecho:

Cuando un ganso se aparta de la formación, siente repentinamente la resistencia de volar solo, de inmediato vuelve al grupo para tomar ventaja del ave que está adelante.

Demuestran que tienen un sentido de pertenencia, los miembros reconocen que se necesitan unos a otros.

Tercer Hecho:

Cuando el ganso líder se cansa, cambia su posición, va hacia atrás y otro ganso toma la punta.

Tienen sistemas comunes. Los miembros del equipo comparten determinadas formas, líneas y sistemas de trabajo.

Cuarto Hecho:

Cuando un ganso enferma o se hiere y deja el grupo, es seguido por otros dos gansos que lo ayudan y protegen.

Desarrollan normas formales de comportamiento. El equipo requiere de normas explícitas que regulen la distribución de la autoridad y las tareas entre los miembros. Cada uno conoce la tarea a desarrollar de acuerdo con las circunstancias que se presentan.

Quinto Hecho:

Los gansos que van detrás producen un característico sonido y lo emiten con frecuencia para estimular al grupo.

Los gansos generan apoyo mutuo, los miembros dan apoyo práctico y moral entre sí.



Ritmo:

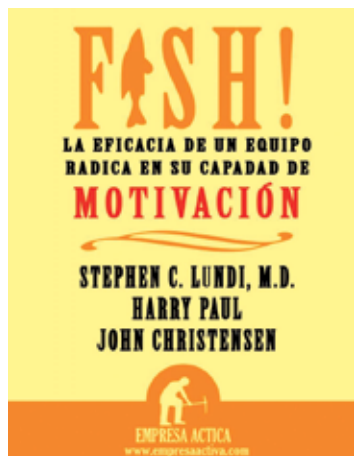
Es momento de aplicar la información compartida. Analiza tu equipo de proyecto integrador e identifica las características de un equipo de trabajo a través de hechos que han vivido durante este semestre

HECHOS	CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO
Primer Hecho:	
Segundo Hecho:	
Tercer Hecho:	
Cuarto Hecho:	
Quinto Hecho:	



Tarareando:

¿Te gustaría saber más sobre equipos de trabajo y su funcionamiento? Descubre el libro *FISH!* (2004), de Stephen C. Lundin. Donde hallarás que está en nuestras manos decidir hacer de nuestro trabajo y equipo un éxito, algo diferente, ameno y agradable. O bien, ir por la ruta de la seguridad, sin sobresaltos, monótona y poco productiva.



Melodía 16:

Pasos para crear un exitoso equipo de trabajo



Obertura:

Observa detenidamente la imagen

¿¿Cómo que no rema más Fernández??
¿¿Estamos o no estamos todos en la misma barca???





Ahora contesta las preguntas

¿Cuál es la actitud de los que están en la barca?

¿Es con esta participación que llegarán a su destino?

¿En cuánto tiempo llegarán si se encuentran en medio del océano?

¡Nadaremos, nadaremos! O nada haremos...



Partitura:

Como en el caso de la imagen, así también existen otras situaciones en la vida académica, laboral y social. Desafortunadamente, es una condición a la que nos enfrentamos cotidianamente, existen individuos que piensan que el trabajo en equipo significa que uno realice el trabajo de todos, para lograr un trabajo colaborativo debemos pasar por algunas pasos que son (Blanchard 1986):

1. Iniciación. Es la etapa más inmadura, tiene un propósito, pero aún no existen objetivos claros y definidos para cada integrante, favoreciendo la dependencia hacia el líder de trabajo. Los miembros pueden mostrar interés y motivación, pero su sentido de pertenencia es bajo debido a la poca interacción que existe entre ellos.

2. Orientación. La madurez del equipo va aumentando cuando los integrantes desarrollen y demuestren sus habilidades, si no sucede puede generar sentimientos de frustración o incompetencia. Es posible que no existan normas que regulen al equipo, o que su práctica sea poca.

3. Clarificación. Esta etapa se caracteriza por una comunicación directa y fluida, la cual permite un aumento de confianza y un sentido de pertenencia. Además, se establecen los objetivos, normas y funciones del equipo y sus integrantes.

4. Integración. El equipo alcanza la madurez grupal, esto se refleja en que los miembros han aprendido a colaborar, el liderazgo se comparte según las necesidades y actividades (el líder no manda, solo orienta), los integrantes desarrollan y prueban sus habilidades ya que se les asignan funciones claras, el equipo trabaja de forma eficaz y autónoma.

Ahora que ya identificaste cómo evoluciona un equipo es necesario considerar los siguientes elementos:

ÉXITO:

Asumir responsabilidad y control
Tomar las riendas de la existencia en todo momento

Valorar y promover la salud
Amar, respetar y disfrutar la vida
Dar prioridad al desarrollo feliz y alegre con todo el potencial
Tener un sentido impulsor de mejoramiento continuo

Kubli, 1997

PRINCIPIOS PARA EL ÉXITO DEL EQUIPO:

Adquirir los máximos talentos
Demostrar y desarrollar el liderazgo
Impulsar el compromiso de equipo
Inspirar el entusiasmo y la pasión por el equipo
Forjar una poderosa actitud de equipo

Crear un ambiente en el equipo, de respeto y confianza mutuos
Forjar los cimientos del carácter tanto individual como del equipo

Pat Williams, 1999

EQUIPO DE TRABAJO EXITOSO

CUALIDADES DE EQUIPO TRIUNFADOR:

Determine la visión de manera colectiva
Vea el valor de la recompensa
Construya el sentido de la responsabilidad
Tenacidad mental
Incorporar la visión a su sistema de creencias

Lombardi, 2000



M
4

Basado en
Competencias

A continuación te presentamos algunas recomendaciones para crear un exitoso equipo de trabajo.

1. Visualiza a tu equipo conociendo a sus integrantes:

- Refiérete a ellos por su nombre
- Muestra interés por cada uno. Encuentra coincidencia y recuerda que, para ahuyentar a los demás, sólo hay que ver las diferencias. Escucha sin juzgar, muestra y enseña el respeto y sé empático.
- Redacta un propósito. Puedes preguntarte ¿Cuál es el propósito por el que me toca ser el líder y parte del equipo?



2. Asigna tareas. Determina las responsabilidades de cada miembro para adoptar una conciencia colectiva

3. Establece reglas que regirán en el equipo.

- Una forma de establecer reglas es explicando lo que se requiere y las consecuencias.
- Asegúrate de que se han comprendido las reglas.
- Investiga qué están dispuestos a cumplir.
- Y haz que todos se comprometan. Les hace mirar y descubrir su interior.
- Cumple lo que prometes, sé firme, empieza por creer en ti, en lo que dices y en lo que practicas



4. Elabora un cronograma de actividades.

5. Retroalimenta el desempeño del equipo y reconoce esfuerzos: Les hará mirar y descubrir su interior.

6. Elogia en vez de quejarte. Recuerda la regla de oro: "Se elogia en público, se regaña en privado".

7. Admite cuando te equivocas.

Matices:



Para muestra basta un botón, dice un dicho. Demostremos el trabajo exitoso y el papel del líder en los deportes:

Nos referimos al fenómeno que los aficionados al deporte presenciamos en un partido de baloncesto, donde “casi” no hay tiro que no entre en la canasta. Todo movimiento, todo pase se ejecuta con una impecable precisión. El equipo hace rechinar la madera. Parecen flotar por los aires. Increíbles tiros de tres puntos, los pases sin ser tirados como un láser, clavadas perfectamente coreográficas. Son momentos en que el equipo se integra como una sola unidad, funcionando no sólo como una máquina, sino como una obra de arte. Todas las energías mantienen la magia. Pulsan en un flujo unificado, sincronizado y armonioso hacia la meta.

Más de una vez hemos presenciado la escena, y no se digan los partidos que se transmiten de grandes ligas, si no es así te invitamos a vivir la experiencia

Los tips que guían el trabajo del líder del equipo de baloncesto son:

1. Visualiza al equipo conociendo a sus integrantes: conoce sus nombres, estatura, agilidad, velocidad, desplazamiento, manejo del balón, acciones de ataque, acciones de bloqueo, fortaleza física. Cree en ellos, se preocupa por las vidas personales de sus jugadores, ayudándoles a ser mejor personas.

Redacta el propósito: Dar el cien por ciento en todos los miembros del equipo, promoviendo el esfuerzo de manera individual y grupal.

2. Asigna tareas y determina las responsabilidades de cada miembro:

- Impulsa el cambio e incentiva a la mejora. Fomenta que no se trata de quién es más popular, sino de quien es capaz de mantener el curso del logro de objetivos.

En la cancha están bien determinadas las posiciones de jugador base, escolta, alero, Ala-Pívot o poste alto, Pívot o poste centro

3. Establece las reglas que regirán en el equipo:

- Aplican las propias del juego y, además, los compromete a cumplir códigos de rendimiento académico y deportivo.
- Muestran puntualidad, respeto, honestidad, perseverancia, unidad y apoyo.



4. Elabora un cronograma de actividades que incluye días de entrenamiento, rutinas y temporada de juegos.

5. Retroalimenta el desempeño del equipo y valora, establece una comunicación en la defensa, tanto en el entrenamiento como en los partidos, da ánimo cuando se cometen errores y aprecia la ejecución de todos los integrantes del equipo.

El equipo se encuentra en la etapa de **Integración** ya que sus integrantes trabajan de forma colaborativa, eficaz y autónoma



Ritmo:

Aplica los pasos para el trabajo en equipo con tus compañeros de proyecto integrador. Toma en cuenta los elementos que requieren para alcanzar el éxito y la etapa en la que se encuentran.

1. Visualiza a tu equipo conociendo a sus integrantes.

Redacta el propósito: _____

2. Asigna tareas y determina las responsabilidades de cada miembro.

3. Establece las reglas que regirán en el equipo.

4. Elabora un cronograma de actividades.

5. Retroalimenta el desempeño del equipo y da reconocimiento.

6. Identifica la etapa en la que se encuentran, argumenta tu respuesta.

Tarareando:

Puedes observar otro ejemplo de éxito de trabajo de equipo en *Sing Street* ("Este es tu momento" en México) (Irlanda, 2016), película escrita, producida y dirigida por John Carney.





Melodía 17:

Roles en los integrantes de un equipo



Obertura:

Observa la siguiente figura y responde las preguntas:



<https://i.pinimg.com/originals/b3/06/4d/b3064d92fa88e8b3fbeb12b05b9a221.jpg>

¿Has experimentado algo similar?

¿Alguna vez has dirigido a alguien?

¿Qué rol has jugado dentro de un equipo de trabajo?



¿Cómo funcionas dentro de un equipo?

Partitura:

Como ya hemos visto, todo trabajo que se realiza en equipo está constituido por personas con diferentes habilidades y debilidades. Sin embargo, se deben sumar esfuerzos para cumplir con el objetivo en común.



Te preguntarán ¿para qué se designan roles dentro de un equipo?

El investigador y teórico inglés Raymond Meredith Belbin, precursor de la teoría Roles de Equipo, dice: "Simplemente juntar a varias personas y esperar que trabajen como un equipo no es suficiente". En su teoría cuestiona el porqué del éxito o fracaso de los equipos, comenta que la conjugación de diferentes roles enriquece a un equipo y asegura que se pueden identificar nueve diferentes roles en un equipo, cada uno con sus fortalezas y debilidades, cabe resaltar que no hay buenos o malos roles, todos son importantes, pero no al mismo tiempo.

El líder deben dominar esta teoría para lograr que su grupo funcione de correctamente, identificando cuál y cuándo debe usarse cada Rol.



M
4

Basado en
Competencias

El siguiente esquema muestra los nueve roles de equipo.

Los 9 roles del equipo



Investigador de recurso

- * Utiliza su naturaleza inquisitiva para encontrar ideas y traer de vuelta al equipo.
- * **Puntos fuertes:** saliente, entusiasta. Explora oportunidades y desarrolla contactos.
- * **Debilidades permitidas:** puede ser demasiado optimista, y perder el interés una vez que el entusiasmo inicial pasa.
- * **No se sorprenda al descubrir que:** es posible que se olvide de seguir una pista.



Implementador

- * Necesario para planear una estrategia viable y llevarla a cabo tan eficientemente como sea posible.
- * **Aspectos de mayor rendimiento:** práctico, fiable y eficiente. Convierte las ideas en acciones y organiza el trabajo que se necesita hacer.
- * **Debilidades permitidas:** puede ser un poco inflexible y lento para responder a nuevas posibilidades.
- * **No se sorprenda al descubrir que:** pueden ser lentos a renunciar a sus planes en favor de cambios positivos.



Especialista

- * Posee conocimiento profundo de un área clave para el equipo.
- * **Aspectos de mayor dominio:** soltero, auto-iniciado y dedicado. Proporcionan conocimientos especializados y habilidades.
- * **Debilidades permitidas:** tiende a contribuir en un frente estrecho e insistir en los tecnicismos.
- * **No se sorprenda al descubrir que:** los sobrecargan con información.



Cerebro

- * Tiende a ser muy creativo y bueno en la solución de problemas de manera no convencional.
- * **Aspectos de mayor dominio:** creativo, imaginativo, libre de pensamiento, genera ideas y resuelve problemas difíciles.
- * **Debilidades permitidas:** podría ignorarlos incidentes, y ser demasiado preocupado para comunicarse eficazmente.
- * **No se sorprenda al descubrir que:** podrían estar distraídos y ser olvidadizos.

Coordinador

* Necesidad de centrarse en los objetivos del equipo, sacar a los miembros del equipo y delegar el trabajo de manera adecuada.

* **Aspectos de mayor dominio:** maduro, confiado, identifica talento. Aclara los objetivos.

* **Debilidades permitidas:** puede ser visto como manipulador y descargar su propia parte del trabajo.

* **No se sorprenda al descubrir que:** podrían sobre delegar, dejando poco trabajo que hacer.



Evaluador del monitor

* Proporciona una mirada lógica, hace juicios imparciales cuando es necesario y sopesa las opciones del equipo de manera desapasionada.

* **Aspectos de mayor dominio:** saber, estratégico y exigente. Ve todas las opciones y juzga con precisión.

* **Debilidades permitidas:** en ocasiones carece de capacidad de inspirar a otros y puede ser demasiado crítico.

* **No se sorprenda al descubrir que:** podrían tardar en tomar decisiones.

Finalizador de acabado

* Eficaz al final de las tareas para pulir y evaluar el trabajo, sometiéndolo a los más altos estándares de control de calidad.

* **Puntos fuertes:** cuidadoso, concienzudo, ansioso. Busca errores. Lustra y perfecciona.

* **Debilidades permitidas:** puede estar inclinado a preocuparse indebidamente, y renuente a delegar.

* **No se sorprendan al descubrir que:** podrían ser acusados de llevar su perfeccionismo a los extremos.



Moldeador

* Proporciona la unidad necesaria para asegurarse de que el equipo sigue en movimiento y no pierde el foco o el impulso.

* **Aspectos de mayor dominio:** desafiante, dinámica, se nutre de la presión. Tiene el impulso y el valor para superar obstáculos.

* **Debilidades permitidas:** puede ser propenso a la provocación, y ofender los sentimientos de la gente.

* **No se sorprenda al descubrir que:** podrían arriesgarse a ser agresivos y malhumorado en sus intentos de hacer las cosas.



Trabajador del equipo

* Ayuda al equipo a gel, usando su versatilidad para identificar el trabajo requerido y completarlo en nombre del equipo.

* **Aspectos de mayor dominio:** cooperativo, perspicaz y diplomático. Escucha y evita la fricción.

* **Debilidades permitidas:** puede ser indeciso en situaciones de crisis y tiende a evitar la confrontación.

* **No se sorprenda al descubrir que:** pueden ser vacilantes para tomar decisiones impopulares.



Los roles de equipo Belbin identifican las fortalezas y debilidades del comportamiento de las personas en un equipo de trabajo.

La teoría de Belbin se puede utilizar para:

- Construir relaciones de trabajo productivas.
- Seleccionar y desarrollar equipos de alto rendimiento.
- Incrementar el autoconocimiento y la eficacia personal.
- Generar confianza y comprensión mutua.



Matices:

Ahora que sabes que existe una teoría de roles de equipo te invitamos a que apliques el siguiente ejercicio.

Dinámica de las etiquetas:

A partir de los nueve roles establecidos, a los participantes se les colocará en la frente una etiqueta con el papel que desempeñan. Pasearás por el aula observando lo escrito en las etiquetas de los compañeros e intentarás actuar con ellos, según el rol que indique. A continuación, intentarás descubrir que decía tu etiqueta, ya que nadie puede decir a los demás lo que tiene escrito su etiqueta.

Preguntas posteriores:

¿Qué crees que decía tu etiqueta? ¿Cómo supiste?

¿Qué reacciones mostraron tus compañeros ante tu etiqueta?

¿Tus compañeros se aproximaron o alejaron de ti? ¿Por qué crees que sucedió?

¿Qué rol te hubiera gustado tener en ese momento? ¿Por qué?

¿Cuál es el rol que no te hubiera gustado desempeñar?



Ritmo:

Reúnete con tu equipo de proyecto integrador e identifica el o los roles que desempeña cada uno, no olviden argumentar por qué consideran que desempeñan dicho rol:

Nombre	Rol	Argumento

Tarareando:

Te invitamos a que disfrutes del video Roles de equipo Belbin en Lost y descubras cada uno en los diferentes personajes
<https://www.youtube.com/watch?v=DL19PWslZs4>





Melodía 18:

**Liderazgo de equipos:
Solución creativa de problemas**



Obertura:

En esta oportunidad te queremos compartir dos graciosas historias que esperamos te hagan pasar un momento agradable:

Queriendo presumir a su hija, Javier dice a Noé:

- Esta es mi hija, la menor.

Noé responde:

- Ah, pues este es mi hijo, fa sostenido.

El ladrón intenta abrir la cerradura de la puerta para robar un apartamento. De improviso escucha una voz:

- ¡Buenos días! ¡El sistema de la "Casa Inteligente" le da la bienvenida! Entiendo que usted tiene la intención de ingresar en el apartamento de mi dueño. No se preocupe, no me gusta mi dueño porque se dirige mal conmigo. ¡Por eso le abriré la puerta!

En aquel momento la puerta realmente se abre. El ladrón queda sorprendido.

- Tome las bolsas de plástico que están cerca de la puerta, allí están todas las cosas de valor. ¡Usted tiene que salir corriendo! Tengo un chip que va a llamar a la policía en un minuto. ¡Dese prisa!

El ladrón saca las bolsas y escapa.

Pasan tres horas, el propietario regresa a su casa. La voz del altavoz:

- ¡Buenas noches, señor! Su orden se ha cumplido. La basura se ha tirado.

En algunos chistes encontramos respuestas rápidas e ingeniosas ¿verdad?

Partitura:



Las soluciones creativas a “problemas” generalmente arrancan con cierto grado de pasión y entusiasmo ¿no te parece?, todos somos creativos y espontáneos sólo que en algunos casos falta desinhibir esta habilidad.

La solución de problemas tiene estrecha relación con la creatividad, ya que si quieres resultados diferentes, tienes que hacer las cosas de forma diferente.

Un **problema** existe cuando hay una situación con uno o varios elementos de oscuridad; queremos lograr algo, pero no encontramos cómo o necesitamos movernos hacia un determinado punto, pero no “vemos claro” el camino. Por otro lado, la **creatividad** se refiere a la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas. La palabra “cosas” incluye un método, un estilo, una relación, una actitud, una idea... (Estrada, 1993).

Para ser líder necesitamos capacidades menos mecánicas y más intuitivas necesarias para que el equipo explore nuevos caminos de acción, encuentre una dirección, una sinergia; implica diseño, formación y estar al servicio del proyecto.

Algunas estrategias creativas para solucionar problemas son (Gómez, 2014):

Cambia el enfoque

- Convierte el problema en pregunta.
- Pregúntate si has formulado la pregunta correcta.
- Replantea el problema con una pregunta distinta, desde otro enfoque.

Cosas de niños

- Simplifica el problema de forma que hasta un niño lo pueda entender.
- Describe el problema en un párrafo corto, después en una frase con 10 palabras, por último, en 3 palabras.

Empieza por el final

- Analiza lo que deseas lograr.
- Piensa cuál fue el paso anterior a la meta, y el anterior a este, y el anterior...

Buscando vínculos

- Describe el problema.
- Generaliza el problema.
- Investiga problemas similares y cómo los solucionaron.
- Aplica la solución a tu problema.

¿Por qué?

- Plantea la pregunta ¿por qué? hasta encontrar la raíz del problema.

Busca inspiración

- Identifica personas que admires o que sus características sean lo que necesitas para resolver el problema.
- Piensa "¿qué haría esa persona?"



Matices:

Lee la siguiente historia que nos pareció representativa por la solución creativa que ofrece un líder cuando se encuentra en situaciones que ameritan la generación de ideas:

Una mañana, alrededor de las 8:15, iba trotando por la carretera, cuando, delante de mí, vi a un grupo de muchachos como de secundaria que esperaban la llegada del camión escolar. Noté que algo andaba mal. Mientras me aproximaba, entendí que se trataba de un connato de riña. Dos de los chicos se estaban agrediendo. Corrí tan rápido como pude, me coloqué entre los muchachos y extendí los brazos para tratar de separarlos, incluso estando yo en medio continuaban agrediéndose. Tenía que tranquilizarlos y necesitaba un elemento que captara su atención. Con apenas unos segundos para pensar, abrí la boca y grité lo primero que me vino a la cabeza:

¡Neimar quiere que sepan cuatro cosas!

Inmediatamente dejaron de golpearse y me vieron sorprendidos:

¿Qué quieres decir? Preguntó uno de los chicos ¿Acaso conoces a Neimar?

- Claro que lo conozco, - respondí. - Bueno, ¿Y qué quieres decir con que Neimar quiere que conozcamos cuatro cosas? - preguntó el otro muchacho.

Pensé lo más rápidamente que pude. En los siguientes segundos tenía que decir cuatro cosas que Neimar quería que ellos supiesen...

Entonces dije:

Neimar quiere que sepan que tienen que mantener la boca cerrada, todo problema empieza cuando la abren. Segunda, quiere que sepan que tienen que dejar de intimidarse uno al otro. Tercera, mantengan las manos pegadas al cuerpo. Las peleas suelen empezar con uno de los jóvenes golpeando o empujando al otro. Cuarta, cuando vean que un conflicto está por suscitarse, en lugar de aproximarse a él tanto como se atreverían, aléjense tanto como puedan. Había llamado su atención, y pensé que tenía posibilidades de reconciliarlos.

La historia termina en que el narrador logra que se estrechen la mano y asistan a un juego como compañeros de equipo.

Las capacidades intuitivas son una característica en el liderazgo y, en este caso, se puede observar la aplicación de las tres funciones del líder:

1. Define el problema en 3 palabras (estrategia de cosa de niños)

- Se estaban agrediendo.

2. ¿Cómo logró el protagonista que dejaran de pelear? (estrategia de cambio de enfoque)

- El protagonista intentó interponerse entre los chicos, al darse cuenta que no daba resultado cambio de estrategia intentando atraer su atención para que se clamaran y dejaran de pelear. Es decir, al no hacerse la pregunta correcta, se planteó el problema desde otro enfoque.

3. ¿Cómo solucionó el problema? (estrategia ¿Por qué?).

- Analizó la raíz del problema y les planteó 4 formas que causaron la riña.



Ritmo:

Desarrolla tus capacidades de liderazgo logrando soluciones creativas ante la siguiente situación: compañeros de equipo que no aportan al trabajo, pero si quieren que los incluyan en la calificación:

1. Define el problema en 3 palabras (estrategia de cosa de niños).

2. ¿Cuáles son las causas del problema? (estrategia ¿por qué?)

3. ¿Cómo resolverías el problema?

(estrategia cambia el enfoque, empieza por el final, buscando vínculos o busca inspiración, puedes utilizar cualquier estrategia)



Tarareando:

Cielo de octubre (1999) es una película producida por Charles Gordon y dirigida por Joe Johnston. Te la recomendamos para tu próxima sesión con palomitas.



Melodía 19:

Técnicas de mediación: Coaching y Feedback



Obertura:

Observa la imagen. Reflexiona sobre lo que comunica con relación al tema que hoy trataremos.



Quizá te fue difícil encontrar un vínculo porque las palabras *coaching* y *feedback* no te son tan familiares.

<https://gimnasiofemeninovallfr.wordpress.com>



Partitura:

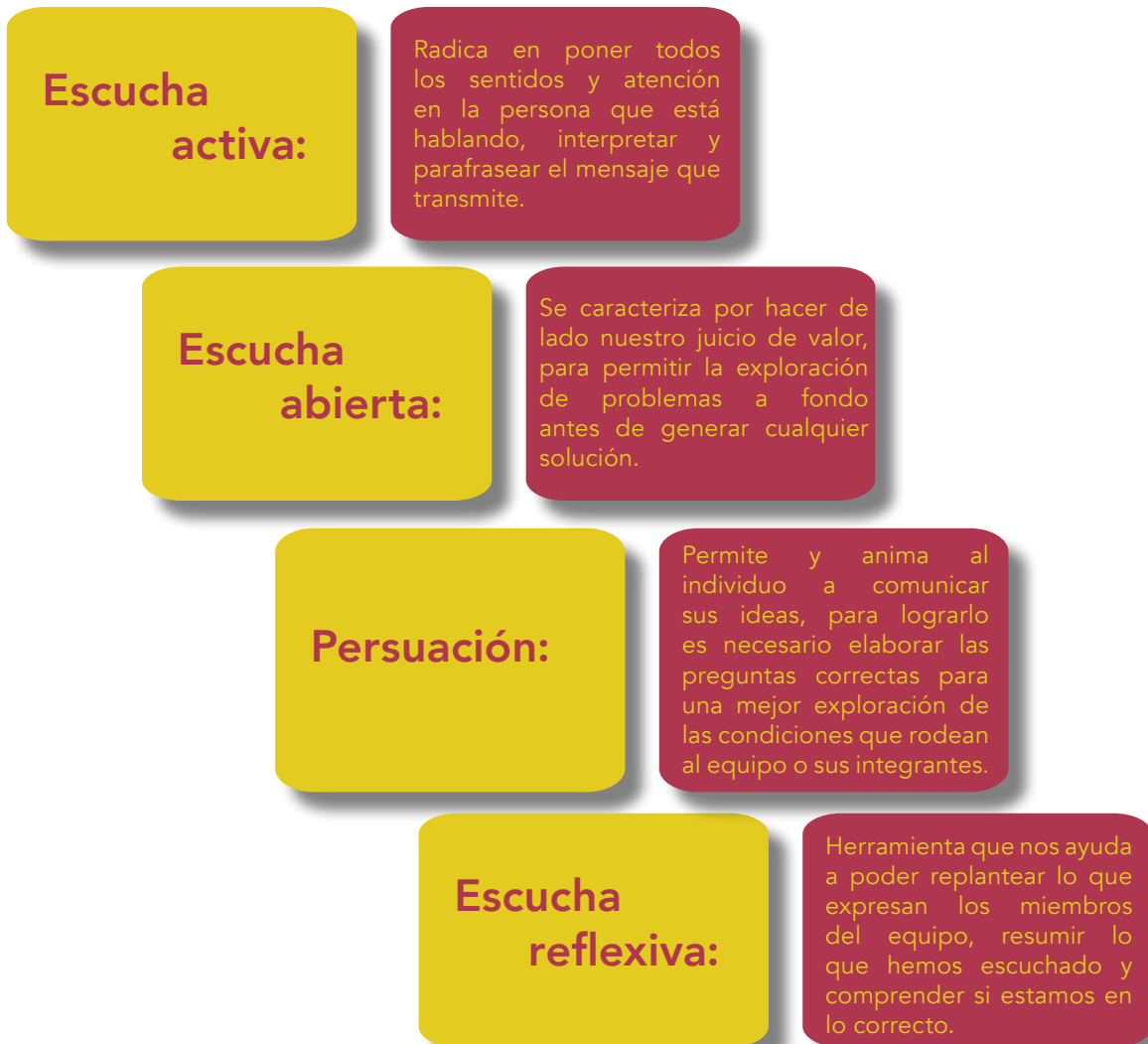
Los conflictos son inevitables en toda relación humana, por más sana que sea esta relación siempre existirá un punto en el que no concordemos. Razón por la cual es necesario aprender a manejar los conflictos. Una herramienta útil para tal propósito es la **mediación**.

Este recurso, aplicado al liderazgo, es una herramienta efectiva que permite mirar situaciones desde una perspectiva neutral, permite cambiar el modo como se interpretan los hechos, ayuda a reflexionar sobre la interacción entre las partes y revisar cómo se construyen hechos y metas.

Algunas técnicas utilizadas en la mediación que permiten alcanzar el resultado deseado, son el *coaching* y *feedback*.

El **coaching** es una herramienta que puede ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos, nuestro potencial y a ampliar nuestras percepciones, ya que permite mover a un equipo o integrantes que se encuentran “atorados” en conductas o pensamientos que los limitan ampliando las opciones de actuación.

Un elemento esencial para el *coaching* es la capacidad de escuchar, constituida de los siguientes elementos:





El *coaching* puede ser utilizado como:

Una herramienta de cambio

- Exige un movimiento de presente a futuro, pero para que el cambio sea posible es necesario "querer" hacer la transformación.

Orientación hacia el éxito

- Una clave del *coaching* es que se enfoca en "cosas" realizadas correctamente y permite tanto a equipos y personas sentirse mejor respecto a sí mismos.

Consecución de metas y objetivos que marquemos

- Mueve a la acción y al logro de metas que se desean de manera personal o dentro de un equipo, permite hacerse responsable.

El *coaching* tiene inicio pero no final, ya que es un proceso cíclico que consta de las siguientes fases:

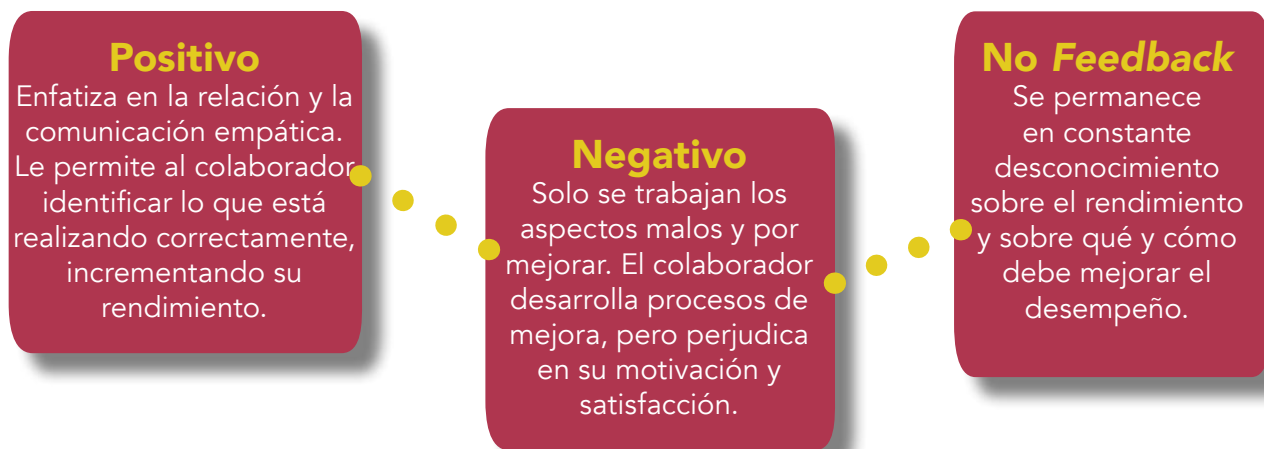


Por otro lado, el *feedback* consiste en reaccionar con claridad ante comportamientos específicos de una forma sensible y constructiva.

Al hacer *feedback* es necesario que realicemos observaciones acerca de los comportamientos y las consecuencias positivas que puede traer con la finalidad de mejorar el rendimiento.

Si realizamos un *feedback* enfocado en lo negativo genera frustración y no nos permite identificar lo que si se hace correctamente. Lo importante de realizarlo en forma positiva es buscar coincidencias entre expectativa y realidad.

En los equipos de trabajo solemos encontrar estos tipos de *feedback*.



Matices:

Para poder entender el funcionamiento del proceso de coaching no existe mejor alternativa que experimentarlo en nosotros mismos, de manera que podamos aplicarlo con otros. A continuación te invitamos a practicar un ejercicio individual, desarrollaremos preguntas guía que te permitirán aplicar un breve proceso relacionándolo con tu desempeño académico. Recuerda, una parte importante es el secreto del *feedback*, trata de responder en positivo y busca coherencia entre lo que deseas lograr y en lo que haces para lograrlo.

Usted es el narrador de su propia vida y puede o no crear su propia leyenda...
Isabel Allende



EJERCICIO: HACIA EL ESTADO DESEADO

Objetivo: Establecer la brecha entre el estado presente y el estado deseado.

1. ¿Qué tipo de persona quiero ser? Elabora una reflexión e identifica las creencias sobre ti mismo y tu entorno que te detienen y/o limitan.
2. ¿Cómo quieres ser?
3. ¿Cuáles son los objetivos que deseas alcanzar?
4. ¿Cuál es el propósito (el para qué)?
5. ¿Qué nuevos comportamientos y capacidades debes desarrollar para favorecer tu avance hacia la meta?
6. ¿Qué tipo de persona eres hoy?
7. ¿Qué estado de ánimo percibes en ti?
8. ¿Qué te dices internamente, qué creencias y juicios mantienes acerca de ti mismo?

Adaptado con fines didácticos de: <http://datelobueno.com/wp-content/uploads/2014/05/Coaching-para-la-transformaci%C3%B3n-personal.pdf>

Escribe una breve reflexión acerca de cómo te sentiste con el ejercicio y compáralo con lo que quieres, lo que deseas. Determina tres obstáculos que te has puesto tú mismo y que te separan de tus metas. Finalmente, diseña las estrategias necesarias para superarlos.

La efectividad del ejercicio dependerá de la profundidad en tus respuestas:

Ritmo:



Para hacer cambios el primer paso es distinguir una serie de conceptos que permitan conocernos a nosotros mismos. Ya llevaste a cabo el ejercicio, que te parece si ahora lo aplicamos a tu equipo de trabajo. Contesta el siguiente cuestionario:

1. ¿Qué tipo de equipo de trabajo te gustaría tener? Elabora una reflexión e identifica las creencias que tienes sobre el equipo y el entorno que los detienen y/o limitan.
2. ¿Cómo te gustaría que fuera?
3. ¿Cuáles son los objetivos que desean alcanzar?
4. ¿Cuál es el propósito de su creación (el para qué)?
5. ¿Qué nuevos comportamientos y capacidades deberían desarrollar para favorecer el avance hacia la meta?
6. ¿Qué tipo de equipo son hoy?
7. ¿Qué estado de ánimo percibes en el equipo de trabajo?
8. ¿Qué creencias y juicios mantienes acerca del equipo de trabajo?



Adaptado con fines didácticos de: <http://datelobueno.com/wp-content/uploads/2014/05/Coaching-para-la-transformaci%C3%B3n-personal.pdf>

Para finalizar, escribe una breve reflexión acerca de cómo te sentiste con el ejercicio:

Ahora reúnete con tu equipo y comparen respuestas. Si en la mayor parte de las respuestas concuerdan, trabajen aquellas en que no coincidan, de manera conjunta, para elaborar objetivos. Determinen tres obstáculos que los separan de las metas y elaboren acuerdos o estrategias para superarlos.



Tarareando:

Te invitamos a que analices la película *The Kid* (Mi encuentro contigo en Latinoamérica) (2000), dirigida por John Turteltaub. En la trama podemos apreciar el contraste de nuestro yo-pasado, con nuestro yo-futuro gracias a la intervención del *coaching*.

Concierto Sinfonía 4:



Nombre del Plantel: _____

Nombre del Alumno: _____

Grupo: _____ Fecha de entrega: _____

Instrucciones: escribe las características del equipo de trabajo:

Un grupo médico en una sala de operaciones: cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc. Cada especialista está comprometido a realizar una tarea específica. El trabajo de todos es fundamental para que la operación resulte exitosa.

Instrucciones: relaciona las etapas de un equipo de trabajo con su ejemplo, colocando la letra en el paréntesis:

Etapa	Ejemplo
() Integración	A) En los equipos de futbol cuando realizan compras o prestamos de jugadores.
() Iniciación	B) Un equipo de proyecto integrador en donde existe una buena comunicación entre sus integrantes y saben que integrante que no colaboren no se coloca en la carátula.
() Orientación	C) Una familia en la que todos los integrantes saben lo que deben hacer sin que se los pida y existe buena comunicación entre ellos.
() Clarificación	D) Un grupo de personas que trabajan en un supermercado, cada uno es responsable de su sección, uno de ellos se siente frustrado por que no le permiten demostrar sus habilidades.



Instrucciones: Analiza la película de “Avengers Endgame” e identifica el o los roles de equipo que tienen los superhéroes, no olvides argumentar tu respuesta:

PERSONAJE	ROL	ARGUMENTO
Iron Man		
Capitán América		
Hulk		
Thor		
Hawkeye		
Blak Widow		
Ant Man		
Nébula		
Roket		

Instrucción: Lee la siguiente situación y contesta lo que se te pide.

Juanita se fue a extra en una de sus asignaturas, pero no le quiere decir a sus papás, por lo que ideó un plan: decirles que había aprobado y el día del examen les diría que saldría a desayunar con sus amigas, por lo que les pediría dinero para poder pagar su extra y presentarlo sin que se enteren.

1. Define el problema en 3 palabras (estrategia de cosa de niños).

2. ¿Cuáles son las causas del problema? (estrategia ¿por qué?)

3. ¿Cómo resolvió el problema? (estrategia cambia el enfoque, empieza por el final, buscando vínculos o busca inspiración, puedes utilizar cualquier estrategia)

Instrucciones: Lee la siguiente situación y contesta lo que se te pide.

En clase de inglés mi maestra corrige mi pronunciación pero también me dice cuando hablo correctamente. En cambio en clase de matemáticas mi maestro solo me dice que el resultado es incorrecto, pero no me explica en qué me equivoque.

1. ¿Qué tipo de *feedback* tienen los maestros de inglés y matemáticas? Justifica tu respuesta.

2. Realiza las fases de *coaching* para mejorar el *feedback* de los maestros:

Diagnóstico: _____

Describe la situación que deseas: _____

Plan de acción: _____

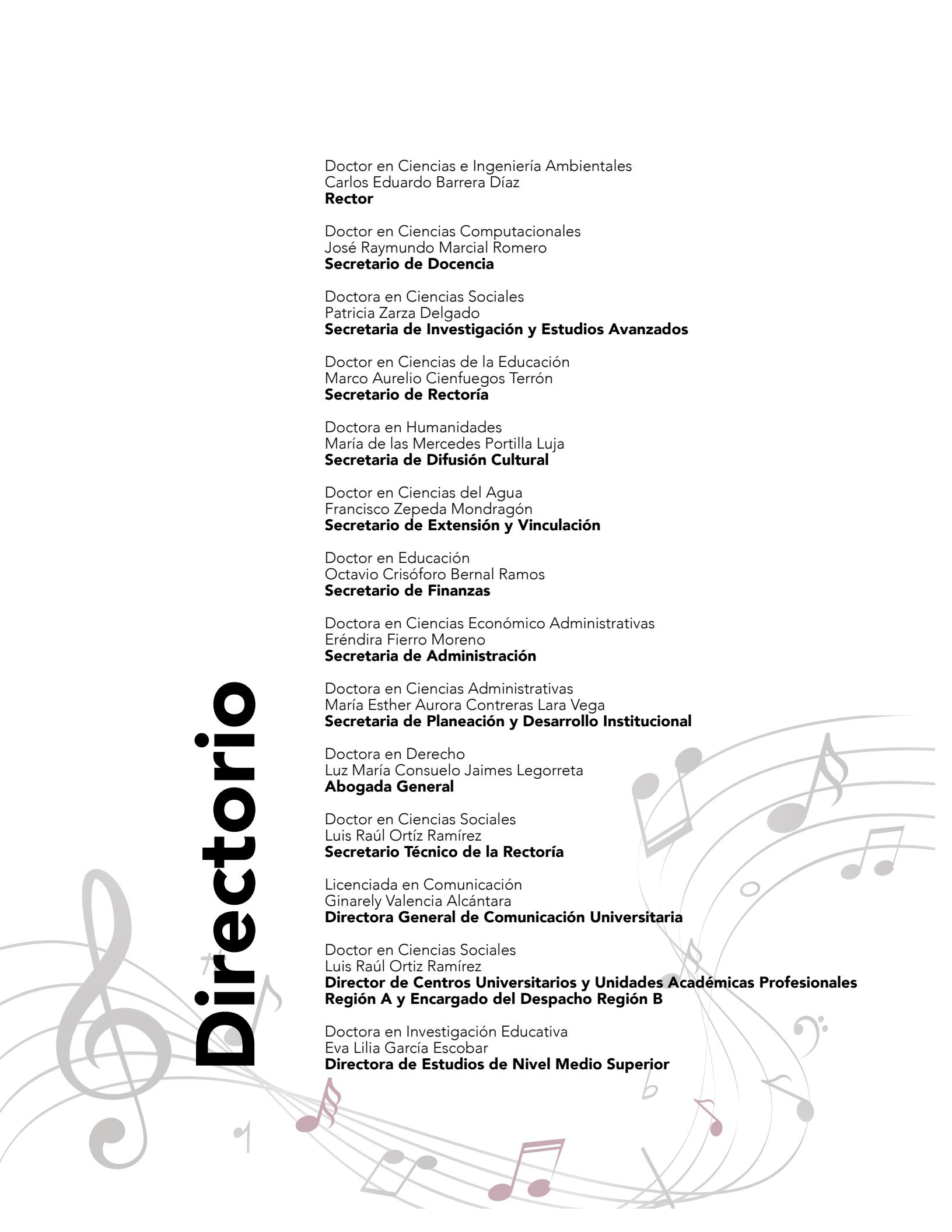
Mantenimiento: _____

Medición de resultados: _____

Bibliografía

-  Alandete, D. (21 de abril de 2011). *Ahogado en tres tazas de té*. El país.
-  Altschol, C. (1992). *Todos Ganamos. Claves para la negociación estratégica en los ámbitos personal y laboral*. México: Paidós Mexicana S.A.
-  Bilimoria, D., Godwin, L. (2005), "*Atraer la pasión de la gente*", en SIMS, RR, QUATRO, SA (Eds) *Liderazgo: tener éxito en los sectores privado, público y sin fines de lucro*. ME Sharpe, Armonk (NY), Estados Unidos.
-  Bondarenko, N. (2009). El concepto de la teoría: de las teorías interdisciplinarias a las transdisciplinarias. *Teoría y didáctica de las ciencias sociales*, 461-477.
-  Borghino, M. (2016). *El arte de hacer de tu hijo un líder: un modelo para desarrollar tu liderazgo entrenando a tus hijos*. México: Penguin.
-  Boyatzis, R., McKee, A., y Goleman, D. (2002). *Reavivar tu pasión por el trabajo*. Harvard Business Review.
-  Campo, A. (2010). *Herramientas para directivos escolares*. Madrid: Wolters Kluwer.
-  El Financiero. (30 de 05 de 2014). *Los 5 líderes más admirados*. Recuperado el 12 de 09 de 2017, de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/los-lideres-mas-admirados.html>
-  Estrada, M. R. (1993). *Manual de Creatividad: Los procesos psíquicos y el desarrollo*. México: Trillas.
-  García, E., Garza, R., Sáenz, L., & Sepúlveda, L. (2007). *Formación de emprendedores*. México: Grupo Patria Cultural.
-  *Gestión eficaz del trabajo en equipo* (1998). Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
-  Gómez, I. (2014). people & market. Obtenido de 10 técnicas creativas para solucionar problemas. <https://peopleandmarket.com/10-tecnica-creativas-para-solucionar-problemas>
-  González, O., González, O., & Ríos, G. (2013). *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios*. Telos, 355 - 371.
-  Granados, J. (2006). *Liderazgo: Dinámicas de competencia y cooperación*. México: Trillas.
-  Kubli, E. A. (1997). *Trabajar con actitud positiva*. México, D.F.: Pax.
-  Lombardi, V. (2000). *Entrenamiento para el Equipo de Trabajo*. México: Pax.
-  Majaro, S. (1988). *Cómo generar ideas para generar beneficios*. Argentina: Granica-Vergara.
-  Marina, J. A. (2011). *Los secretos de la motivación*. España: Ariel.
-  Maxwell, J. (2016). *Lo que todo líder necesita saber*. Estados Unidos: Nashville de América: Grupo Nelson. (p. 37-40).
-  Revista Dinero Enero 29,1999, *Reproducido con la autorización de managementn* Harvard Bussines Review.
-  Reza Trocino, J. (2005). *Equipos de Trabajo Efectivos y Altamente Productivos*. México: Panorama Editorial.
-  Rodríguez, E., Imelda y Hernández Herrarte, M., (2010). *Lenguaje no verbal. Cómo gestionar una comunicación de éxito*. La Coruña: Netbiblo.
-  West, M. A. (2003). *El trabajo eficaz en equipo 1+1=3*. España: Paidós Ibérica, S.A.
-  Williams, P. (1999). *Vamos a Ganar: Intégrese a la magia del trabajo en equipo*. México: Selector S.A. de C.V.

Directorio



Doctor en Ciencias e Ingeniería Ambientales
Carlos Eduardo Barrera Díaz

Rector

Doctor en Ciencias Computacionales
José Raymundo Marcial Romero

Secretario de Docencia

Doctora en Ciencias Sociales
Patricia Zarza Delgado

Secretaria de Investigación y Estudios Avanzados

Doctor en Ciencias de la Educación
Marco Aurelio Cienfuegos Terrón

Secretario de Rectoría

Doctora en Humanidades
María de las Mercedes Portilla Lujá

Secretaria de Difusión Cultural

Doctor en Ciencias del Agua
Francisco Zepeda Mondragón

Secretario de Extensión y Vinculación

Doctor en Educación
Octavio Crisóforo Bernal Ramos

Secretario de Finanzas

Doctora en Ciencias Económico Administrativas
Eréndira Fierro Moreno

Secretaria de Administración

Doctora en Ciencias Administrativas
María Esther Aurora Contreras Lara Vega

Secretaria de Planeación y Desarrollo Institucional

Doctora en Derecho
Luz María Consuelo Jaimes Legorreta

Abogada General

Doctor en Ciencias Sociales
Luis Raúl Ortiz Ramírez

Secretario Técnico de la Rectoría

Licenciada en Comunicación
Ginarely Valencia Alcántara

Directora General de Comunicación Universitaria

Doctor en Ciencias Sociales
Luis Raúl Ortiz Ramírez

**Director de Centros Universitarios y Unidades Académicas Profesionales
Región A y Encargado del Despacho Región B**

Doctora en Investigación Educativa
Eva Lilia García Escobar

Directora de Estudios de Nivel Medio Superior



Doctor en Tecnología e Innovación de la Educación
Arturo Mejía Zamora
Plantel "Lic. Adolfo López Mateos"

Maestro en Ciencias de la Educación
Erick Vieyra Méndez
Plantel "Nezahualcóyotl"

Maestro en Administración Pública y Gobierno
Raúl Juárez Toledo
Plantel "Cuauhtémoc"

Doctora en Ciencias de la Educación
María del Rocío García de León Pastrana
Plantel "Ignacio Ramírez Calzada"

Doctor en Ciencias de la Educación
Alejandro Morales Velázquez
Plantel "Dr. Ángel Ma. Garibay Kintana"

Maestro en Educación con Orientación en Innovación y Tecnología Educativa
Sergio Luis Roldán Vásquez
Plantel "Texcoco"

Maestro en Docencia
Erick Rodolfo Sánchez Cortés
Plantel "Sor Juana Inés de la Cruz"

Química Farmacéutica Bióloga
Janette Jaimes García
**Encargada del Despacho de la Dirección del Plantel
"Dr. Pablo González Casanova"**

Doctora en Educación
María del Rosario Sotelo Hurtado
Encargada del Despacho de la Dirección del Plantel "Isidro Fabela Alfaro"

Licenciada en Comunicación
Ana Vianey Suárez Castro
**Encargada del Despacho de la Dirección del Plantel
"Mtro. José Ignacio Pichardo Pagaza"**

Planteles dependientes de la Escuela Preparatoria