



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

T E S I N A

Recuperación de la Experiencia Profesional

“Curso-taller presencial de liderazgo. Aplicado en la Dirección General de Evaluación de Políticas de la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Coordinación de la Secretaría de Educación Pública”

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A

VIRGINIA FABIOLA VILLALOBOS REYES

DIRECTORA DE TESINA

Profra. Patricia Ledezma Vázquez

Agradecimientos y Dedicatorias

*A mí **Dios** y **Señor Jesús**, por soplarne el aliento de la vida, por todo lo que soy y todo lo que tengo.*

*A mi **mamá** por enseñarme a ser quien soy, a tener una fuerza inquebrantable, por ser mi guía y estar siempre a mi lado.*

*A mis hijos **Monse, Sofy** y **Emmanuel**, por ser mis fortalezas, mi inspiración, mis motivos, mis alegrías, por ser mi todo. Deseo, espero y me esforzare en ser un ejemplo para ustedes en la travesía de la vida.*

*Al **amor de mi vida**, por apoyarme, caminar a mi lado, pero sobre todo por estar siempre y por siempre para mí.*

*A mi **hermana**, por socorrerme cuando más lo necesitaba, por estar y quererme a pesar de mis defectos.*

*A mis **profesores** y **amigos** por ayudarme y no permitir que desistiré hasta llegar al final de este proceso.*

*Por invariablemente estar conmigo y mostrarme lo mejor de mí, gracias a **tí** que escribes muy bonito.*

GRACIAS ESTO ES POR USTEDES Y PARA USTEDES

Contenido

INTRODUCCIÓN	5
I. CONTEXTO INSTITUCIONAL	7
1.1 ESTRUCTURA Y ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS	7
1.1.1 Antecedentes de la Dirección General de Evaluación de Políticas... 7	
1.1.2 Atribuciones de la Dirección General de Evaluación de Políticas 9	
1.1.3 Misión, Visión y Objetivo General de la Dirección General de Evaluación de Políticas	11
1.1.4 Programas que se desarrollan en la Dirección General de Evaluación de Políticas	12
1.1.5 Organigrama de la Secretaría de Educación Pública	14
1.1.6 Organigrama de la Dirección General de Evaluación de Políticas.... 15	
1.2 Experiencia Profesional	16
1.3 Problematización	23
II. MARCO TEÓRICO	25
2.1 Definición del concepto dirección.....	25
2.2 Principios de la dirección	26
2.3 Niveles de la dirección	27
2.4 Etapas de la dirección.....	27
2.5 Liderazgo	29
2.5.1 Definición de liderazgo	29
2.5.2 Teorías de Liderazgo	30
2.5.2.1 Teorías de rasgos de personalidad	31
2.5.2.2 Teoría sobre los estilos de liderazgo	33
2.5.2.2.1 Kurt Lewin (Universidad de Iowa).....	33

2.5.2.2.2 Autoridad y poder	35
2.5.2.2.3 Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt (Universidad de Michigan).....	37
2.5.2.3 Teorías situacionales del liderazgo.....	38
2.5.2.3.1 Modelo de Grid Gerencial	38
2.5.2.3.2 Modelo Matricial de Fiedler	40
2.5.2.3.3 Modelo de Hersey y Blanchard	41
2.5.2.3.4 Universidad de Ohio.....	43
III. PROPUESTA.....	46
CONCLUSIONES.....	60
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS	65

INTRODUCCIÓN

El sector educativo de México no sólo está integrado por docentes, directores, supervisores de zonas escolares, etcétera; también existen las áreas administrativas, las cual son un complemento a las personas que laboran en las escuelas.

La Dirección General de Evaluación de Políticas es una institución pública, que pertenece a la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Coordinación que a su vez depende de la Secretaría de Educación Pública.

Los servidores públicos están obligados a capacitarse, ya que a través de su actitud, actuar y desempeño propiciarán que la ciudadanía confié en las instituciones públicas en las cuales desempeñan sus actividades laborales.

Razón de lo anterior el objetivo principal del presente trabajo es mostrar una propuesta de curso-taller de liderazgo presencial, el cual va enfocado al personal directivo y mandos medios de la dependencia donde trabajo.

El primer capítulo está integrado de tres partes, primero de describe la dependencia donde trabajo y las actividades a las que se dedica; en la segunda parte se hace una descripción de las funciones que he desempeñado en el transcurso de los más de 13 años que llevo laborando ahí y finalmente desde mi particular punto de vista establezco un problemática, la cual consideró que es la falta de liderazgo.

El capítulo dos se refiere al marco teórico, para dar comienzo a ese apartado, primero, se hace una descripción de la dirección, que es una de las etapas que conforman el proceso administrativo en la cual se encuentra el liderazgo tema que nos ocupa.

Posteriormente se analizan las distintas teorías que existen sobre el estudio de liderazgo. Las principales teorías son tres, rasgos de personalidad, estilos de liderazgo y teorías situacionales.

Finalmente pasamos al capítulo tercero, en el cual se propone un curso-taller presencial sobre liderazgo, que está integrado por 10 sesiones de dos horas diarias.

En este taller los participantes aprenderán la definición de cada tema que se establezca en las diversas sesiones, así como sus teorías principales y por último se realizará una dinámica para reafirmar los conocimientos adquiridos.

Los temas que se abordaran para el curso-taller serán los siguientes:

- Liderazgo (definición)
- Teorías de liderazgo
- Comunicación
- Delegar
- Motivación
- Gestión del personal
- Trabajo en equipo
- Asertividad
- Gestión de tiempo

I CONTEXTO INSTITUCIONAL

1.1 ESTRUCTURA Y ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS

La Dirección General de Evaluación de Políticas, es una institución pública que pertenece a la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Coordinación, de la Secretaría de Educación Pública.

1.1.1 Antecedentes de la Dirección General de Evaluación de Políticas.

En 1972 la Secretaría de Educación Pública creó el Departamento de Estudios Cualitativos de la Educación, dos años más tarde dicho departamento se convirtió en la Subsecretaría de Evaluación y Acreditación. Entre 1976 y 1982 la Dirección de General de Evaluación formaba parte de la Dirección General de Acreditación y Certificación (DGAC).

Las dos tareas principales que desarrollaba la DGE eran:

- la realización de evaluaciones con fines de acreditación de estudios en sistemas abiertos
- la ejecución de la primera evaluación con representatividad nacional.

En 1982 las funciones que adquirió fue: planear, dirigir, coordinar y supervisar el diseño y validación de las técnicas e instrumentos de medición del conocimiento relacionados con los procesos de enseñanza y aprendizaje.

A partir de la modificación al Artículo 12° del Reglamento Interior de la SEP, en sus incisos 5 y 6, las funciones de la DGAC fueron las siguientes:

- 5) Evaluar, en coordinación con las delegaciones generales de la SEP correspondientes, los aspectos cualitativos y cuantitativos del aprendizaje de los educandos.

6) Evaluar, en coordinación con las delegaciones generales de la SEP correspondientes, la calidad de los sistemas educativos en operación y los que se encuentran en proceso experimental.

En 1984 se nombra Dirección General de Evaluación para desarrollar un modelo integral de mejora para los criterios y procedimientos de los servidores públicos.

En 1989 se renombró como Dirección General de Evaluación, Incorporación y Revalidación (DGEIR) y en 1994 como Dirección General de Evaluación, en este año la acción de mayor relevancia fue el Sistema de Evaluación del Programa de Carrera Magisterial.

Los programas de evaluación fueron:

- Sistema Nacional de Carrera Magisterial,
- Estándares Nacionales de Lectura de Matemáticas
- Instrumento de Diagnostico para Alumnos de Nuevo Ingreso a Secundaria (IDANIS),
- Evaluaciones Cualitativas,
- Auto evaluación,
- Evaluaciones Internacionales,
- Evaluación Cualitativa del Programa Escuelas de Calidad,
- Coordinación Técnico-Operativa del Concurso de Ingreso a la Educación Media Superior de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (COMIPEMS)

Con base en el DECRETO publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 2014 por el que se expide la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, el cual al mandato establecido absorbe atribuciones que tenía la DGEPE, así mismo mediante el acuerdo secretarial número 715, publicado en el DOF el 19 de febrero de 2014, se crea la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, la cual toma como atribución la evaluación docente que anteriormente desarrollaba la Dirección General de Evaluación. Ante estos dos grandes cambios ocurridos en esta administración la Dirección General

de Evaluación de Políticas tuvo que hacer una reestructuración tanto en su estructura orgánica como en sus atribuciones, dichas funciones quedaron establecidas en el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, Capítulo VIII.

1.1.2 Atribuciones de la Dirección General de Evaluación de Políticas

Para conocer sobre las actividades que se desarrollan en la institución pública en la cual laboró se describen las funciones de Dirección que están establecidas en el Artículo 40 del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, Capítulo VIII de las Atribuciones Específicas de las Direcciones Generales y demás Unidades Administrativas, publicadas el 8 de febrero de 2016 en el Diario Oficial de la Federación.

Corresponde a la Dirección General de Evaluación de Políticas el ejercicio de las atribuciones siguientes:

- I. Coadyuvar con el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, en el desarrollo de la evaluación sistemática y permanente del Sistema Educativo Nacional en los servicios de educación básica y media superior;
- II. Participar en la aplicación, control, análisis y difusión de los resultados de las evaluaciones censales que para la educación básica y media superior se realicen conforme a los lineamientos que emita el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación;
- III. Impulsar, en coordinación con las autoridades educativas locales, las unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados competentes de la Secretaría de Educación Pública y demás instancias que correspondan, el aprovechamiento de la información derivada de las evaluaciones censales;

- IV. Verificar, en coordinación con las autoridades educativas locales, las unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados competentes de la Secretaría de Educación Pública y demás instancias que correspondan, el cumplimiento de los lineamientos y la atención de las directrices que emita el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, tendientes a mejorar la calidad de la educación y su equidad;
- V. Proveer al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación la información necesaria para el ejercicio de sus atribuciones, en coordinación con las autoridades educativas locales, las unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados competentes de la Secretaría de Educación Pública y demás instancias que correspondan;
- VI. Recopilar, sistematizar y difundir la información derivada de las evaluaciones que las unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados competentes de la Secretaría lleven a cabo en el ámbito de sus respectivas competencias;
- VII. Proponer al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, criterios de contextualización que orienten el diseño y la interpretación de las evaluaciones competencia de la Secretaría, y hacer recomendaciones técnicas a dicho Instituto sobre los instrumentos de evaluación, su aplicación y el uso de sus resultados, y
- VIII. Realizar en el ámbito federal, las evaluaciones necesarias del Sistema Educativo Nacional que no sean competencia del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables (Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública., 2016, P. 54).

1.1.3 Misión, Visión y Objetivo General de la Dirección General de Evaluación de Políticas

MISIÓN

Contribuir al fortalecimiento de la cultura de evaluación y la mejora de la calidad de la educación mediante la evaluación del cumplimiento de la política educativa, la conceptualización, desarrollo y en su caso la aplicación, análisis y difusión de evaluaciones educativas, así como la participación en evaluaciones nacionales e internacionales con el fin de proporcionar información pertinente y oportuna a las autoridades educativas para la toma de decisiones y la rendición de cuentas a la sociedad (Dirección General de Evaluación de Políticas, 2015, p. 1).

VISIÓN

La Dirección General de Evaluación de Políticas es una institución que cumple con los estándares de calidad e incide en la mejora de la calidad de la educación y en el fortalecimiento de la cultura de la evaluación en México, como función primordial tiene la de desarrollar estudios evaluativos pertinentes, rigurosos y confiables, cuyos resultados proveen de información oportuna a las autoridades educativas para la evaluación del cumplimiento e impacto de la política educativa, la toma de decisiones y la rendición de cuentas a la sociedad (Dirección General de Evaluación de Políticas, 2015, P. 2).

OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la toma de decisiones mejor informada por parte de las autoridades educativas mediante la realización de evaluaciones de la calidad del sistema educativo (Dirección General de Evaluación de Políticas, 2015, P. 3).

1.1.4 Programas que desarrolla la Dirección General de Evaluación de Políticas

I. Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (Planea),

El Plan Nacional para las Evaluaciones de los Aprendizajes (PLANEA) es un conjunto de pruebas que la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) desarrollaron a partir del ciclo escolar 2014-2015 en los últimos grados de la Educación Básica y Media Superior, con el propósito de:

- Conocer la medida en que los estudiantes logran el dominio de un conjunto de aprendizajes esenciales al término de los distintos niveles de la educación obligatoria.
- Ofrecer información contextualizada para la mejora de los procesos de enseñanza en los centros escolares.
- Informar a la sociedad sobre el estado que guarda la educación, en términos del logro de aprendizaje de los estudiantes.
- Aportar a las autoridades educativas información relevante y utilizable para el monitoreo, la planeación, programación y operación del sistema educativo y sus centros escolares.

En educación básica, se evaluarán alumnos de sexto grado de primaria y tercer grado de secundaria, en habilidades de Matemáticas y Lenguaje y Comunicación y en educación media se aplica a alumnos que cursan el último grado de este nivel educativo y se valoran competencias de Matemáticas y Lectura.

II. Instrumento de Diagnóstico para Alumnos de Nuevo Ingreso a Secundaria (IDANIS)

Examen aplicado para seleccionar alumnos que desean ingresar a educación secundaria. Se aplica a petición de cada entidad federativa.

III. Evaluaciones Internacionales

i. Encuesta Internacional sobre Docencia y Aprendizaje (Talis)

Nuevo estudio internacional de la OCDE en cuanto a la Docencia y el Aprendizaje. Es la primera encuesta internacional enfocada al entorno del aprendizaje y a las condiciones de trabajo de los maestros en las escuelas; su objetivo es llenar las importantes lagunas de información en las comparaciones internacionales de los sistemas educativos.

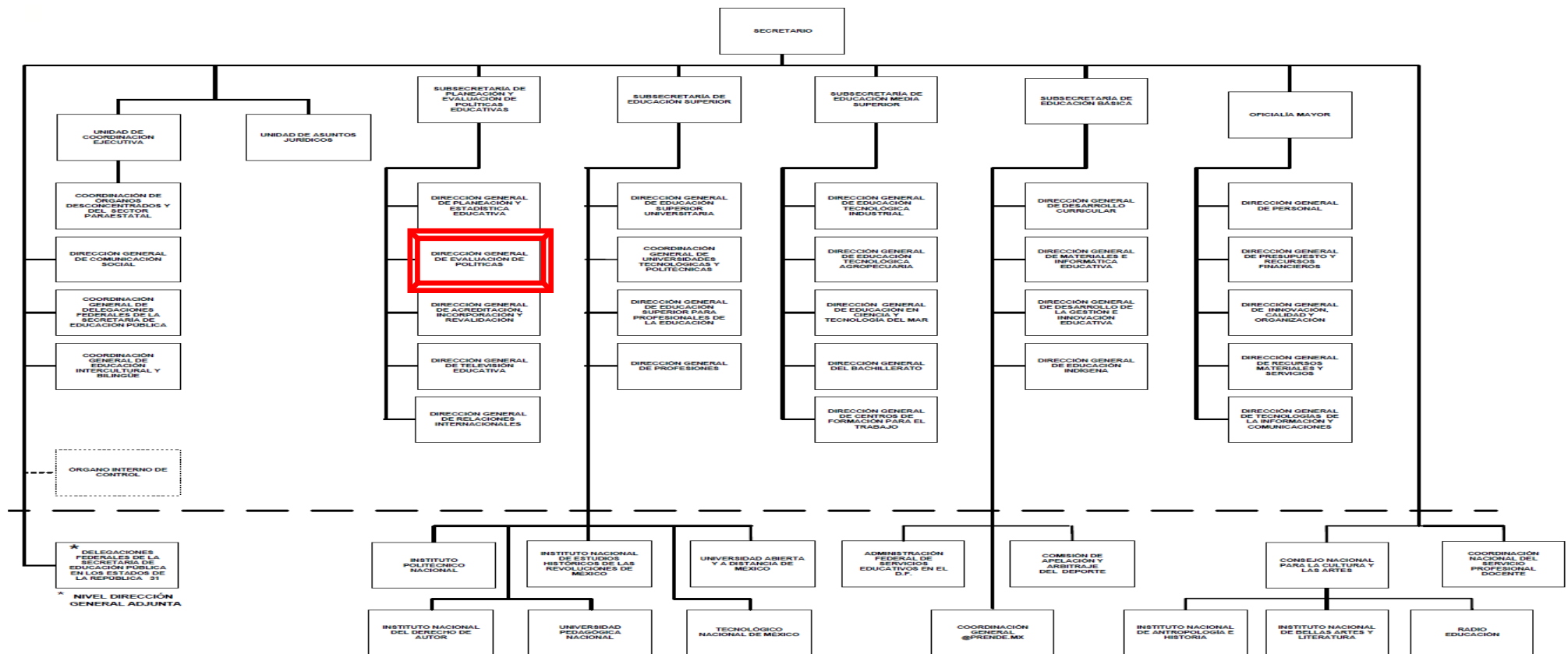
IV. Coordinación Técnico-Operativa del Concurso de Asignación organizada por la Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior (COMIPEMS)

V. Olimpiada del Conocimiento Infantil

Concurso en el que participan los alumnos de 6° grado. Se realiza mediante la aplicación de una prueba que valora los conocimientos adquiridos con relación a los programas de estudio, los libros de texto y los materiales auxiliares; enfatizando en el uso de la información, principios y procedimientos de cada asignatura evaluada, así como la comprensión lectora y la solución de problemas en contextos matemáticos.

1.1.5 Organigrama de la Secretaría de Educación Pública

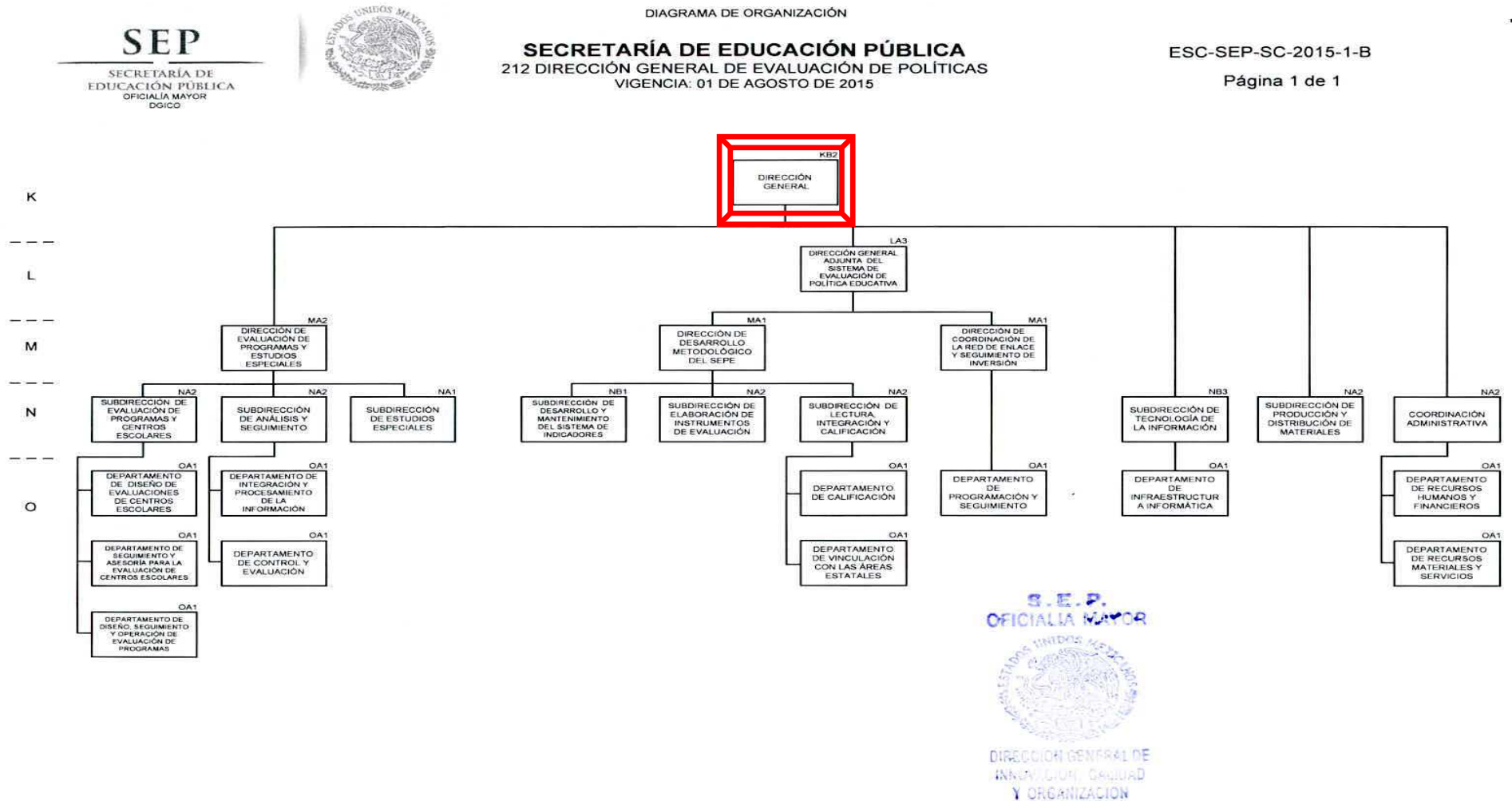
La Secretaría de Educación pública está integrada de cuatro Subsecretarías, dos unidades, una Oficialía Mayor, veintitrés Direcciones Generales, seis Coordinaciones Generales, 5 Institutos, un Órgano Interno de Control, un Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Radio Educación, Administración Federal de Servicios de Educación en el Distrito Federal y la UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. Dirección General de Evaluación de Políticas, es una de las 5 Direcciones Generales que dependen de la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Coordinación.



Cuadro 1. Organigrama de la SEP. http://www.seP.gov.mx/work/models/sep1/Resource/3161/8/images/sep_organigrama_seP.pdf 28 de septiembre de 2015, 11:57 AM

1.1.6 Organigrama de la Dirección General de Evaluación de Políticas

La DGEP está integrada por una Dirección General, una Dirección Adjunta, tres Direcciones de Área, hay ocho Subdirecciones, una Coordinación Administrativa, y once Jefaturas de Departamento.



Cuadro 2. Organigrama de la Dirección General de Evaluación. Documento oficial No.OM/DGICO/1965/2015

1.2 Experiencia Profesional

Mi ingreso a la Dirección General de Evaluación de Políticas fue el 16 de junio de 2003, desempeñando funciones secretariales en el Departamento de Vinculación con las Áreas Estatales de Evaluación, las funciones del Departamento eran dos primordialmente:

- Interactuar externamente con las áreas educativas de todas las entidades federativas e internamente con las áreas sustantivas de la Unidad Administrativa y las Unidades Administrativas al interior de la SEP.
- Recibir solicitudes de apoyo de las áreas de Estatales Evaluación, Secretarías Estatales de Educación y Oficinas de Apoyo Federal en los estados de la República Mexicana, en las diversas evaluaciones (IDANIS, IDCIEN, OLIMPIADA DEL CONOCIMIENTO INFANTIL, ENLACE, EXÁMENES DE INGRESO NIVEL SUPERIOR).

Las actividades secretariales contemplaban:

- Atención de llamadas telefónicas.
- Orientación telefónica, de los diferentes programas.
- Mecnografiar oficios para dar respuesta a solicitudes para aplicación de diversos exámenes para ingreso a escuelas Secundarias, Normales de Maestros, Plazas Iniciales, Olimpiada del Conocimiento Infantil e ingreso a Licenciaturas en Instituciones de Educación Superior y ENLACE.
- Registrar correspondencia.
- Archivar documentos.
- Preparar material para diversas reuniones con Áreas Estatales o SEP.
- Asistir como apoyo a las reuniones con las Áreas Estatales o SEP.
- Revisar disponibilidad de material de papelería y cafetería.
- Actualizar periódicamente directorios de la SEP y el directorio estatal.

A partir de diciembre de 2005 forme parte de la Dirección General, ya que el responsable de realizar las tareas del control de gestión se jubiló. Las funciones encomendadas fueron dos, primordialmente el manejo del control de gestión y recepción de llamadas telefónicas.

1. Control de gestión, lo cual consiste en:

- Dar seguimiento a todas las solicitudes recibidas en la Dirección General.
- Distribución de dichos asuntos con las diferentes áreas de la Dirección General.
- Verificar que sean debidamente contestadas las solicitudes recibidas.
- Redacción de algunas respuestas a solicitudes recibidas.
- Enviar las respuestas de las solicitudes a las instituciones correspondientes.

2. Atención de llamadas telefónicas y tomar recado

En marzo del 2006 se me asignaron otras funciones a las cuales consistía en:

- Proporcionar apoyo a la Directora General
- Registrar y turnar correspondencia,
- Atención y canalización de llamadas telefónicas,
- Realizar enlaces telefónicos de la dirección general,
- Revisar constantemente el correo electrónico,
- Mecanografiar oficios para pagos de facturas de la COMIPEMS,
- Actualizar cuadros informativos de la COMIPEMS,
- Preparar material para reuniones a efectuarse con autoridades educativas de la SEP y Áreas Estatales,
- Revisar material de papelería y cafetería,
- Realizar reportes diarios, semanales y mensuales de asuntos pendientes,
- Reportes de respuestas de las solicitudes del IFAI,

- Control de documentos archivados,
- Orientación telefónica, de los diferentes programas que esta Dirección General realiza,
- Actualizar periódicamente directorios DGEP, SEP y Estatal,
- Actualizar la Agenda de actividades de la Directora General.

Actualmente la realizo dos actividades que consisten administrar el control de gestión y el control del registro del minutarío.

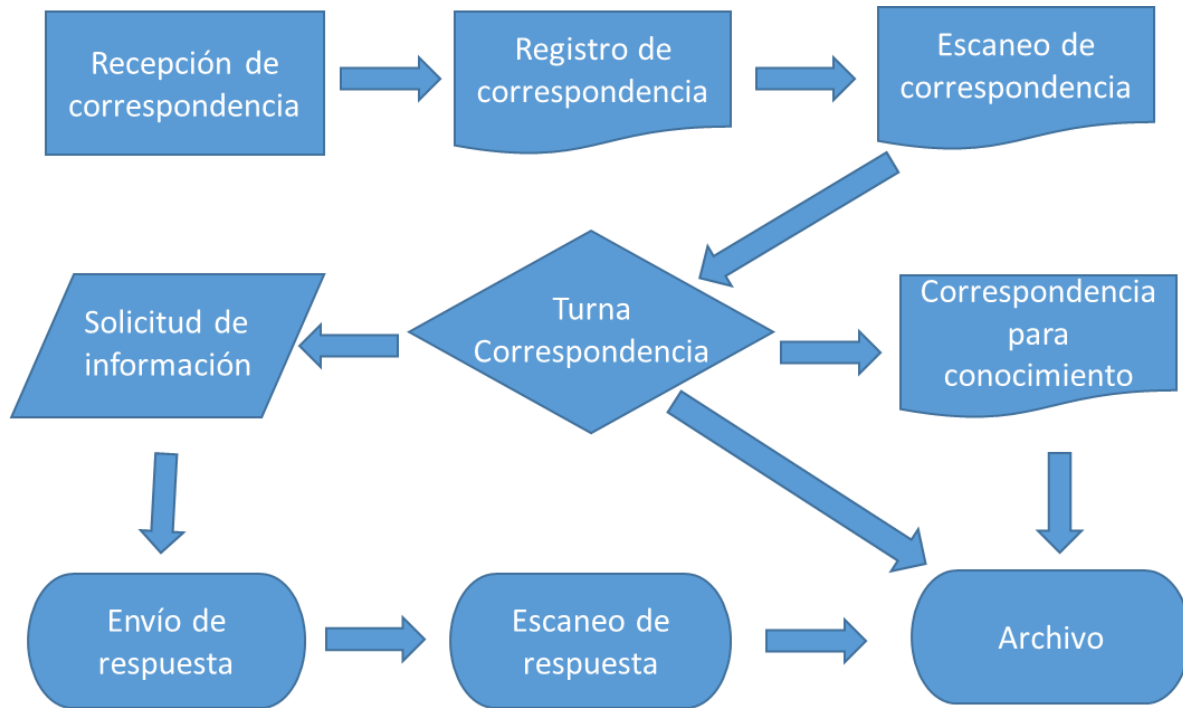
El trabajo con el **control de gestión** radica en recibir y turnar todos los documentos que llegan a la Dirección General. Con el propósito de explicar mejor el manejo de dicho control a continuación se explicara el proceso por el cual pasan los documentos.

Cuando llega un escrito primero se pone el sello de recibo, el cual tiene la fecha y hora, posteriormente el documento se registra en un sistema utilizándolos siguientes datos:

- Número de oficio
- Nombre de la dependencia
- Destinatario
- Remitente
- Fecha de envío
- Descripción corta del asunto

Una vez llenos todos los campos el sistema asigna un número, el cual es consecutivo y por último se escanea el documento para tenerlos tanto en archivo electrónico como físicos.

Después del registro y escaneo de los escritos se turna la correspondencia, esto es, se envía el documento a la Dirección de Área que corresponda o la Coordinación Administrativa, con la instrucción de “Atención”, si es alguna solicitud de información o conocimiento si únicamente se debe informar sobre el documento; también hay documentos que se envían directo al archivo. Esto se puede ver más grafico en el siguiente diagrama de flujo.



Cuadro 3. Diagrama de flujo del control de gestión.

De la misma manera que se realizó la explicación del control de gestión, se describirá el control del minutarlo.

El **control del minutarío** radica en serie de actividades administrativas que se realizan con el fin de llevar un registro sobre los oficios que se emiten por parte de la dirección y el seguimiento a los mismos, en general se realiza de la siguiente manera:

Algún área solicita un número de oficio que mediante un sistema le será asignado, dicho número es consecutivo y para poder proporcionarlo es necesario llenar diversos campos que son:

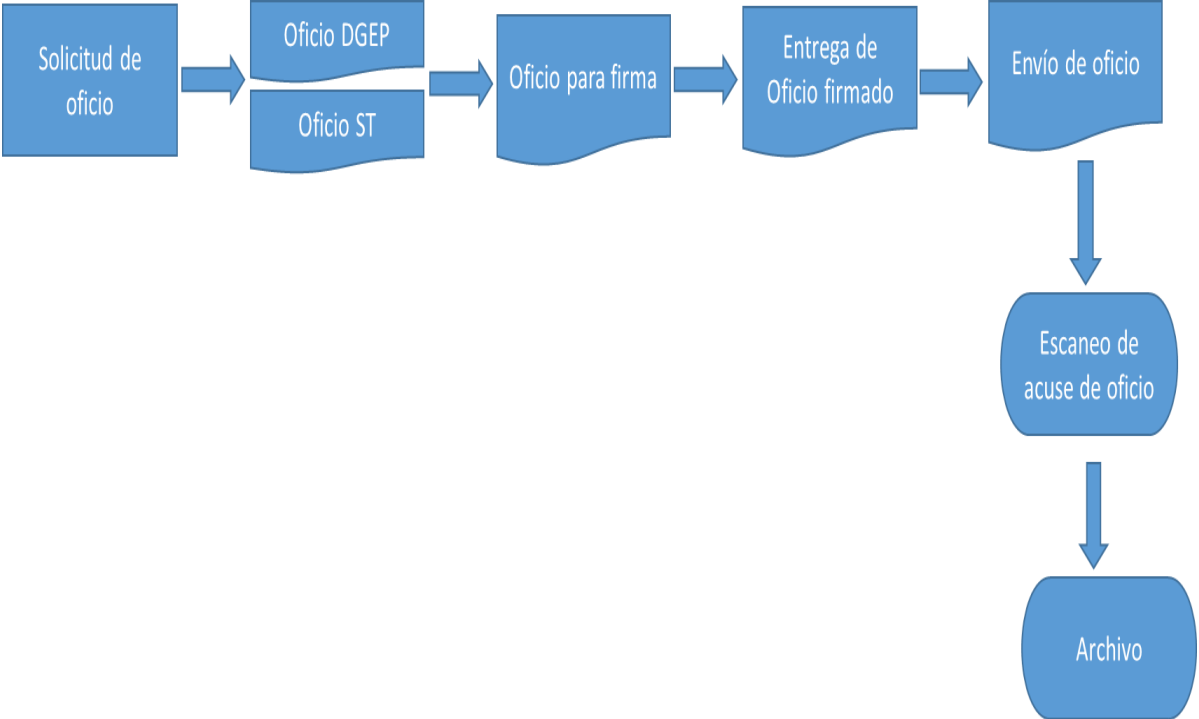
- Tipo de oficio (DGEP o COMIPEMS)
- Dependencia a la cual se va a enviar
- Nombre del destinatario
- Nombre de quien solicita el oficio
- Asunto

Una vez proporcionado el número, el solicitante lo entrega al área de control de gestión, para ser firmado por el Director General, en una libreta se anota, la fecha, número de oficio, nombre de quien recibe, nombre de quien entrega y la hora.

Ya signado el oficio por el titular se escanea y se entrega al solicitante, el cual debe firmar en la libreta mencionada en el párrafo anterior, que recibe el oficio original, nombre y fecha. Posteriormente el peticionario debe mandar el oficio al remitente y hacer entrega nuevamente en el área de control de gestión del acuse de dicho oficio.

Para terminar con este proceso los acuses de los oficios se escanean y envían al archivo.

El siguiente diagrama de flujo, muestra de forma más grafica el procedimiento del control del minutarario.



Cuadro 4. Diagrama de flujo del minutarario.

Actualmente la Dirección General está integrada por:

- Director General
- Secretaria Particular
- Subdirector de Elaboración de Instrumentos de Evaluación
- Secretaria en el turno matutino
- Personal de apoyo
- Control de Gestión

Durante del tiempo que llevó laborando en la Dirección General, su domicilio oficial a cambiado en tres ocasiones, inicialmente estaba ubicado en Calle la Fragua No. 4, Colonia Tabacalera, Delegación Cuauhtémoc. En la actualidad las instalaciones están situadas en San Antonio Abad No. 32, Colonia tránsito, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06820



1.3 Problematicación

Las actividades que desarrollo dentro de la Dirección General de Evaluación de Políticas, las cuales se describieron en el apartado anterior, me han permitido tener comunicación directa con el titular de la institución, así como con los Directores Área, Subdirectores, Jefes de Departamento que dependen de la misma.

A lo largo de los años he observado que el personal de mando que se encuentra en la Dirección General, tiene las capacidades y aptitudes técnicas suficientes para desarrollar adecuadamente las funciones encomendadas, lo cual ha permitido que la Dirección General tenga un posicionamiento importante a nivel nacional en el ámbito de la evaluación. No obstante, he percibido que gran parte del personal requiere del fortalecimiento de ciertas habilidades gerenciales entre las que destaca el liderazgo.

Dentro del marco del Servicio Profesional de Carrera los servidores públicos que ocupan niveles de mandos medios y superiores están obligados a tomar cursos en línea de habilidades gerenciales, ya que la administración pública estima que son fundamentales para los trabajadores que se desempeñan en ella. Estas habilidades gerenciales son una gran herramienta para complementar las actividades técnicas que la Dirección General de Evaluación de Políticas lleva a cabo.

Tomando en consideración las ideas anteriores, observo que aun cuando el personal que ocupa cargos de mandos dentro de la DGEP ha tomado estos cursos, me he percatado que no necesariamente los aplican en su ámbito laboral, por lo que se estima que siguen adoleciendo de este tipo de habilidades.

Por lo anterior propongo que se instrumente para el personal que ocupa cargos de niveles Directivos, Subdirectores y Jefaturas de Departamento, cursos de habilidades gerenciales, específicamente de liderazgo de manera presencial.

Dicho curso permitiría que se tuviera una interacción con el capacitador, pero también una interacción entre los propios miembros de la de la Dirección que estén tomando el curso, de esta manera se podrá ayudar a mejorar parte del clima

organizacional dentro de la institución, ya que por medio de las interrelaciones entre los servidores públicos podrán conocerse y hasta cierto punto, de existir, redimir asperezas.

Considero que los cursos en línea sin dejar de ser importantes y que deben continuar llevándose a cabo de ninguna manera podrían sustituir la parte de un curso presencial que tiene las ventajas antes señaladas.

Estimo que con este tipo de capacitaciones que se pudiera brindar a los integrantes de la Dirección, en un corto tiempo se pudiera ver reflejado su impacto en las relaciones que se llevan a cabo dentro de los mismos servidores públicos, así como en el trabajo que desarrollan y en la atención que brindan a instituciones.

II. MARCO TEÓRICO

Para fundamentar los razonamientos que se realizaron en el apartado anterior, es esencial conceptualizar la dirección y el liderazgo.

2.1 Definición del concepto dirección

Se analizarán tres definiciones de diversos autores para obtener una descripción propia del concepto de dirección.

“Es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados” (Chiavenato, 2002, P. 371).

“La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión” (Münch Galindo, 2002, P. 148).

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas (Reyes Ponce, 2002, P. 384).

Con base a las definiciones antes mencionada y en mi opinión diré que la dirección es el proceso mediante el cual se ejecutaran los planes de la organización uniendo esfuerzos entre la autoridad del administrador a través de la motivación, comunicación, delegación de autoridad y supervisión a los demás miembros de la organización.

2.2 Principios de la dirección

Los principios de la dirección ayudaran a desarrollar mejor esta fase, los cuales son las siguientes:

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: para llegar más fácilmente a lograr los planes generales de la organización es importante que con el logro de este objetivo se alcancen los interés individuales y hasta personales del todos los miembros del grupo.
2. Impersonalidad de mando: La autoridad surge para poder llegar a lograr los objetivos y no es la voluntad de alguna persona, por ello es importante no abusar de la autoridad y no involucrar situaciones personales a la hora de dar una orden.
3. De la supervisión directa: para que los planes se desarrollen fácilmente es necesario que los dirigentes apoyen y comuniquen a los subordinados el avance de los planes.
4. De la vía jerárquica: es importante seguir los canales de comunicación de la organización forma para evitar fugas de responsabilidad.
5. De la resolución de conflictos: se deben tomar las decisiones justo en el momento que se está pasando por el problema.
6. Aprovechamiento del conflicto: al pensar en solucionar problemas se está visualizando las estrategias que servirán como alternativas en lo sucesivo (Münch Galindo, 2002, P. 148).

2.3 Niveles de la dirección

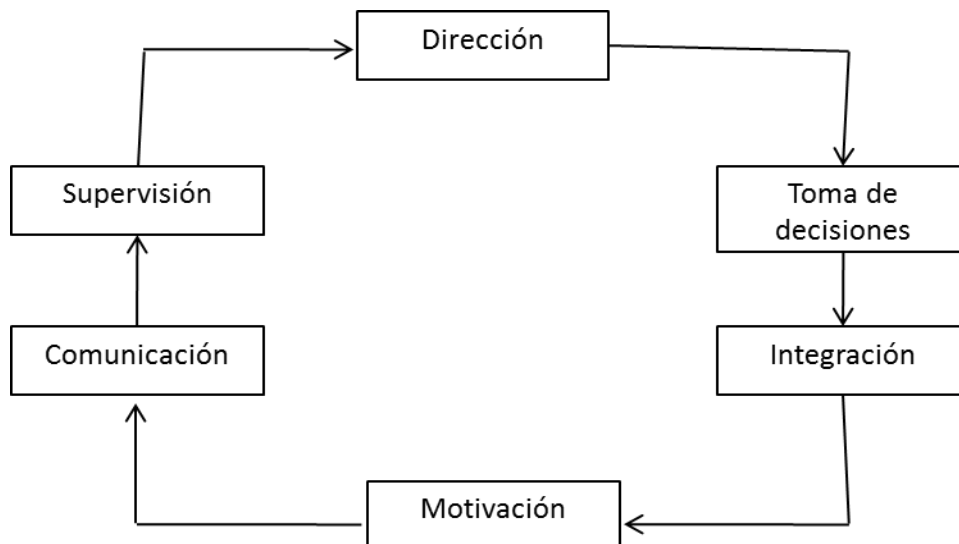
Para dirigir se ha de informar a los miembros del grupo sobre los planes generales, y también hacerles saber cómo es que se ejecutarán, el cuadro 5 muestra la dinámica de los niveles de la dirección.

NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN	NIVELES DE LA DIRECCIÓN	CARGOS IMPLICADOS	COBERTURA
Institucional	Dirección	Directores y altos ejecutivos	La empresa o áreas de la empresa
Intermedio	Gerencia	Gerentes y personal de mandos medios	Cada departamento o unidad de la empresa
Operativo	Supervisión	Supervisores y encargados	Cada grupo de personas o tareas

Cuadro 5. Niveles de dirección. (Chiavenato, 2002, P. 373)

2.4 Etapas de la dirección

El cuadro 6 muestra las etapas de la dirección, además de ser la secuencia para efectuar esta fase del proceso administrativo, también son los factores que deben ejercerse para llevar a cabo el liderazgo dentro de una organización.



Cuadro 6. Etapas de la dirección (Münch Galindo, 2002, P. 152)

Toma de decisiones: la decisión es una elección o determinación de un curso de acción entre varias alternativas, para que la decisión sea más efectiva es preciso:

- Definir el problema
- Analizar el problema
- Evaluar alternativas (propias como de otras personas)
- Elegir la mejor alternativa que uno considera
- Aplicar la decisión
- Verificar el cumplimiento

Integración: es importante contar con todos los recursos necesarios tanto materiales como humanos, estos son los más importantes ya que por medio de ellos se llega a la realización de los planes.

Motivación: es una función muy importante que se debe ejercer en la dirección ya que a través de ella el personal pone un mayor esfuerzo al realizar sus labores y de esta forma se logra más fácilmente llegar a los objetivos.

Comunicación: es el proceso por el cual se transmiten y recibe información a los miembros de una organización, dicho proceso consta de tres elementos los cuales: emisor (de donde sale la información, transmisor (medio por donde fluye la información) y receptor (quien recibe y entiende la información).

Los mensajes que se pueden recibir son verbales, no verbales (expresiones faciales) o escritos.

La comunicación puede ser forma (se origina en la estructura) o informal (surge de los grupos informales de la organización) y de distintos tipos, como se muestra en el cuadro 7.

Tipos	
COMUNICACIÓN FORMAL	COMUNICACIÓN INFORMAL
Ámbitos	
Ascendente Descendente Horizontal	Toda la organización
Formato de los mensajes	
Memorandos Cartas Reportes Circulares Juntas Etc.	Charlas Pláticas Reuniones Chismes Etc.

Comunicación Organizacional

Cuadro 7. Tipos de comunicación (Martínez de Velasco & Nosnik, 2004, P. 24)

Supervisión: consiste en vigilar y guiar a los subordinados para que las actividades se realicen adecuadamente.

2.5 Liderazgo

El liderazgo constituye una de las funciones de la dirección, esto es porque la persona que dirige una organización puede ser o no ser un líder.

El liderazgo es de gran importancia para las organizaciones mediante él, se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

2.5.1 Definición de liderazgo

Con el propósito de establecer una definición propia del liderazgo a continuación se citarán a diversos autores.

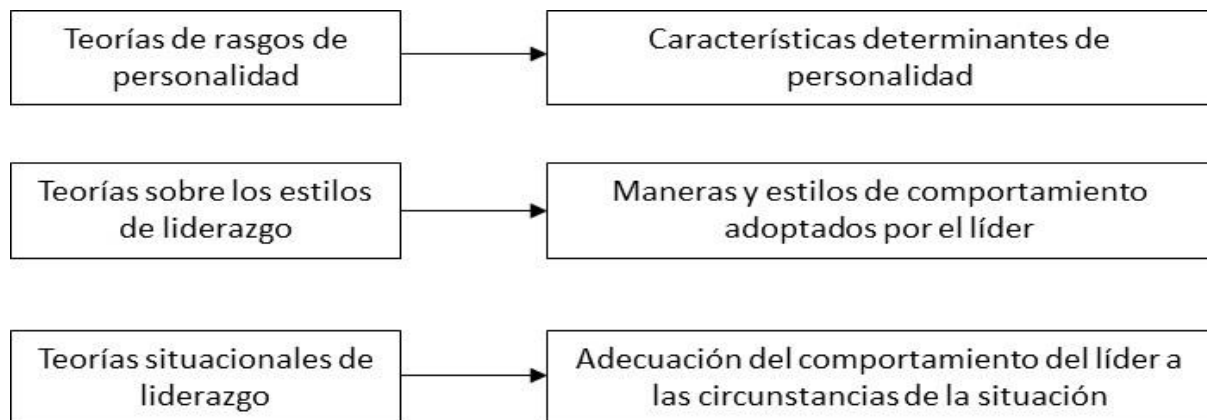
- “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (Chiavenato, 2002, P. 151).

- “Liderazgo. Acto de influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta” (Hellriegel, 1998, P. 501).
- Weston, citado por Puchol, et. al dice que “el liderazgo trata de cómo ganar los corazones y las mentes. Esto requiere en primer lugar de conocerse y vencerse a sí mismos y entonces, sólo entonces, conducir y controlar a otros” (Puchol, y otros, 2006, P. 289).
- “The process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner”¹ (Bennis, 1959, P. 295)

Con base en las definiciones anteriores podemos decir que el liderazgo es la influencia que un individuo causa en una o varias personas de manera intencional o no intencional para lograr un objetivo.

2.5.2 Teorías de Liderazgo

El liderazgo es tema muy importante en el ámbito administrativo, por ello se han realizado investigaciones y estudios, desarrollándose varias teorías sobre el tema, las cuales se pueden clasificar en tres tipos, esto se muestra en el cuadro 9.



Cuadro 9. Teorías sobre el liderazgo (Chiavenato, 2002, P.153)

¹ Proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada.

2.5.2.1 Teorías de rasgos de personalidad

Son de las teorías más antiguas del liderazgo. Este enfoque se basa en que ciertos individuos poseen características físicas, de personalidad, sociales y relacionadas con el trabajo, que pueden definir para identificar a los líderes potenciales

- **Rasgos físicos:** energía, apariencia, estatura, peso, juventud a madures.
- **Rasgos intelectuales o personalidad:** adaptabilidad, combatividad, entusiasmo, autoestima, originalidad, extroversión, carácter, ímpetu, estabilidad emocional y predominio.
- **Rasgos sociales:** cooperación, habilidades interpersonales y habilidades administrativas, posición económica, delicadeza, popularidad, diplomacia y sociabilidad.
- **Rasgos relacionados con el trabajo y tareas:** intereses en la realización, persistencia e iniciativa, conocimientos, competencia técnica, impulso a la excelencia, aceptación de responsabilidad y orientación a resultados.

Las investigaciones aún no han demostrado que los rasgos distinguan a un líder de quién no lo es, pero también es verdad que un líder eficaz cuenta con esas características (Hernández y Rodríguez, 2002, P. 154).

Limitaciones de la teoría

- No le dan un valor a cada característica o rasgo; como cada rasgo no tiene la misma importancia en la definición de un líder, algunos valen más que otros.
- Olvida la influencia y la relación de los subordinados en los resultados del liderazgo.
- No distinguen rasgos para desarrollar cierto tipo de objetivos.
- Ignoran la situación en la que ejerce el liderazgo.

- Esta teoría dice que un individuo dotado de rasgos siembre y en cualquier situación será líder, lo cual no es así, puede ser un líder en su oficina pero será el último en opinar en su hogar.
- Se concentran casi exclusivamente en características físicas y de personalidad.

Cualidades de un líder

John Maxwell reconocido conferencista especializado en liderazgo, señala en su libro las “21 cualidades indispensables en un líder”, las cuales según él son:

1. Carácter: Sé un pedazo de roca
2. Carisma: La primera impresión puede ser determinante
3. Compromiso: es lo que separa a los hacedores de los soñadores
4. Comunicación: sin ella, viajas solo
5. Capacidad: si la desarrollas, ellos vendrán
6. Valentía: una persona con valentía es mayoría
7. Discernimiento: Pon fin a los misterios no resueltos
8. Concentración: mientras más aguda sea, más agudo serás tú
9. Generosidad: tu vela no pierde nada cuando alumbr a otros
10. Iniciativa: no deberías salir de casa sin ellas
11. Escuchar: para conectarte con sus corazones, usa tus oídos
12. Pasión: Toma la vida á mala
13. Actitud positiva: si crees que puedes, puedes
14. Solución de problemas: no puedes dejar que tus problemas sean un problema
15. Relaciones: si tomas la iniciativa, te imitarán
16. Responsabilidad: si no llevas la bola, no puedes dirigir el equipo
17. Seguridad: La competencia nunca compensa la inseguridad
18. Autodisciplina: La primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo

19. Servicio: Para progresar, pone a los demás primero
20. Aprender: Para mantener dirigiendo, mantente aprendiendo
21. Visión: Puedes conseguir solo lo que puedes ver (Maxwell J. ,2000).

2.5.2.2 Teoría sobre los estilos de liderazgo

Son teorías constituyen el estudio de comportamiento de los líderes en relación con sus subordinados, sin ocuparse de las características personalidad.

2.5.2.2.1 Kurt Lewin (Universidad de Iowa)

Lewin y sus colaboradores fueron los primeros en realizar investigaciones centradas en el comportamiento que tenían los líderes exitosos. Se dividieron en tres estilos con características diversas.

El cuadro 10 muestra las diferencias que existe en cada estilo de liderazgo según las teoría de los tipos de estilo de liderazgo.

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (laissez-faire)
El líder fija las directrices sin participación del grupo.	Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder.	Libertad completa en las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder.
A medida que se requieren, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así como las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.	La participación del líder en el debate es limitada; presenta algunos materiales al grupo y aclara que suministrara información, si la solicitan.
El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.	La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	La división de las tareas y la elección de compañeros quedan a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo "individual" de cada miembro.	El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse muchos de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta.

Cuadro 10. Tipos de estilo de liderazgo. (Chiavenato, 2002, P. 156)

2.5.2.2.2 Autoridad y poder

Los individuos necesitan que otra persona los guíe para realizar los planes de la organización y conseguir los objetivos, lo que se convierte en un proceso de influir en las personas, la autoridad y el poder es el medio para influir en ellos.

La autoridad es la clave del proceso del que se habló en el párrafo anterior y representa el poder legal o el derecho de mandar o de actuar.

Para Chiavenato, el poder es “la capacidad de limitar la elección de los demás. Las maneras de limitar las elecciones de los demás varían mucho” (Chiavenato, 2002, P. 374)

Tipos de poder

El cuadro 8 muestra las características generales de los seis distintos tipos de poder, que puede tener un líder.

Tipos de poder	Características
Poder de recompensa	Influencia derivada de la capacidad de un líder para premiar a sus seguidores. (Hellriegel, 1998, P. 504) Cuando el jefe tiene capacidad para determinar las recompensas del subordinado, tiene el poder de recompensa sobre éste.
Poder coercitivo	Es la capacidad de un líder para obtener cumplimiento infundiendo temor al castigo. (Hellriegel, 1998, P. 504) Cuando el jefe tiene capacidad de determinar los castigos del subordinado, tiene poder coercitivo sobre éste.
Poder legítimo	Es la influencia que ejerce un líder por efecto de su puesto formal en la jerarquía de la organización. (Hellriegel, 1998, P. 504) Cuando el subordinado acepta un conjunto de normas sociales que le dicen que debe aceptar la influencia del jefe, éste tiene poder legítimo sobre el subordinado.

Poder de referencia	Es la influencia basada en la identificación personal de los seguidores de un líder. (Hellriegel, 1998, P. 504) Cuando el subordinado desea ser igual al jefe, o lo toma por modelo, éste tiene poder de referencia sobre aquél.
Poder del experto	Influencia de un líder basado en sus conocimientos especializados. (Hellriegel, 1998, P. 504) Cuando el subordinado percibe que el jefe tiene un conocimiento especial en una situación, el jefe tiene el poder de conocimiento sobre el subordinado.
Poder de la información	“La información es poder”. Quien tiene acceso a información especial o controlada podrá influir en otros.

Cuadro 8. Tipos de poder. Elaboración propia

Sergio Hernández en su libro “Introducción a la Administración. Un enfoque teórico práctico” nos comenta que resultados de las investigaciones realizadas por Lewin y sus colaboradores demostraron que el peor estilo de liderazgo fue el liberal(laissez-faire) debido a que no existe un compromiso por ninguna de las partes, ni del líder y tampoco de los subordinados; en cuanto al estilo autoritario, por principio genera mucha tensión pero se alcanza un alto grado en la cantidad de tareas realizadas y por último el estilo democrático se observó que las tareas que se realizan son en la misma cantidad que en el autoritario a diferencia que la calidad de las tareas realizadas es mucho mejor.

A pesar de que existen estos tres estilos, por lo general no siempre se puede utilizar un mismo estilo ya que las situaciones son diversas y las capacidades y cualidades de los subordinados son diferentes.

2.5.2.2.3 Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt (Universidad de Michigan)

En aquellas investigaciones resultaron dos estilos de liderazgo: el centrado en los empleados y el centrado en las tareas.

Los líderes centrados en la producción o tareas fijan normas, organizan, en contraste los líderes centrados en los empleados alientan a estos a participar en la toma de decisiones, lo primordial para este estilo de liderazgo es el bienestar de los empleados.

Escala dinámica de autoridad de Tannenbaum

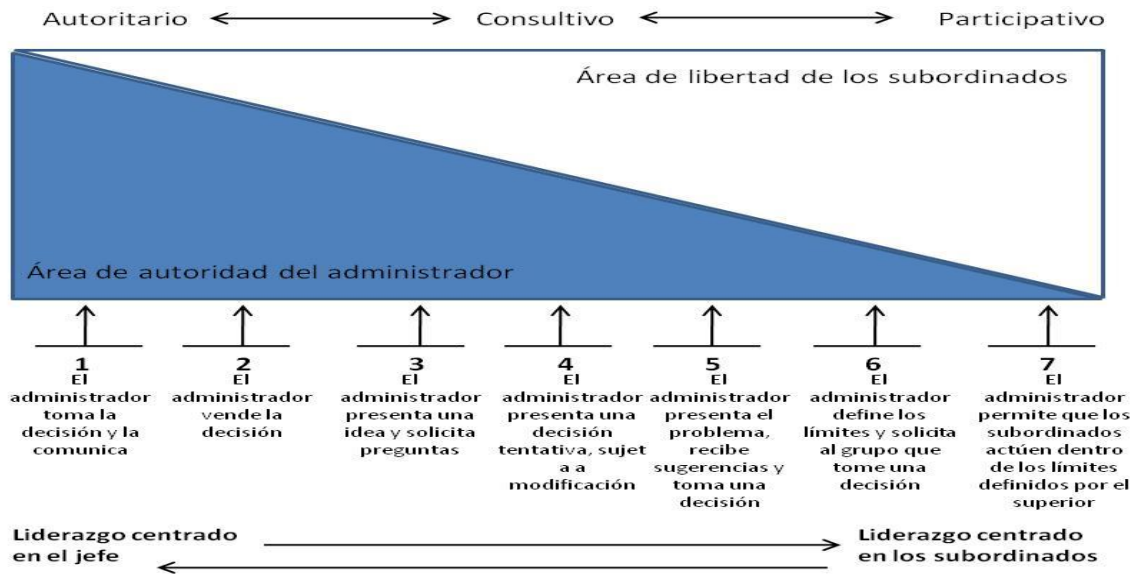
Tannenbaum en su enfoque situacional maneja una escala con una gama amplia de estándares de comportamiento de liderazgo. Cada comportamiento está relacionado con el grado de autoridad que utiliza un líder y el grado de libertad que se da a los subordinados en la toma de decisiones.

La escala dinámica se muestra en el cuadro 11, se establece que la autoridad va desde el estilo autocrático donde se hace lo que el jefe dice hasta el democrático donde se les permite a los subordinados tomar decisiones.

La tabla de Tannenbaum tiene una escala del 1 al 7, a continuación, se explica cada punto.

1. El administrador toma todas las decisiones y las comunica.
2. El administrador vende las decisiones.
3. El administrador presenta la solución e invita a que le hagan preguntas.
4. El administrador presenta una solución sujeta a cambios.
5. El administrador presenta el problema, obtiene sugerencias y el grupo toma decisiones.
6. El administrador presenta el problema, establece políticas y guías generales de acción y pide al grupo que tomen la decisión.

7. El administrador permite a los subordinados tomar las decisiones dentro del área de su trabajo y conforme a los objetivos perseguidos.



Cuadro 11. Tabla de dinámica de autoridad de Tannenbaum (Chiavenato, 2002, P. 160)

2.5.2.3 Teorías situacionales del liderazgo

Estas teorías tienen como principio que no existe un único estilo de liderazgo para todas las situaciones, más si es necesario un liderazgo en cada situación. Resulta de mucho interés para los líderes ya que cuentan con más opciones para adecuar su liderazgo en cualquier situación. Los elementos fundamentales de estas teorías son: el líder, el grupo y la situación la cual siempre es variable.

2.5.2.3.1 Modelo de Grid Gerencial

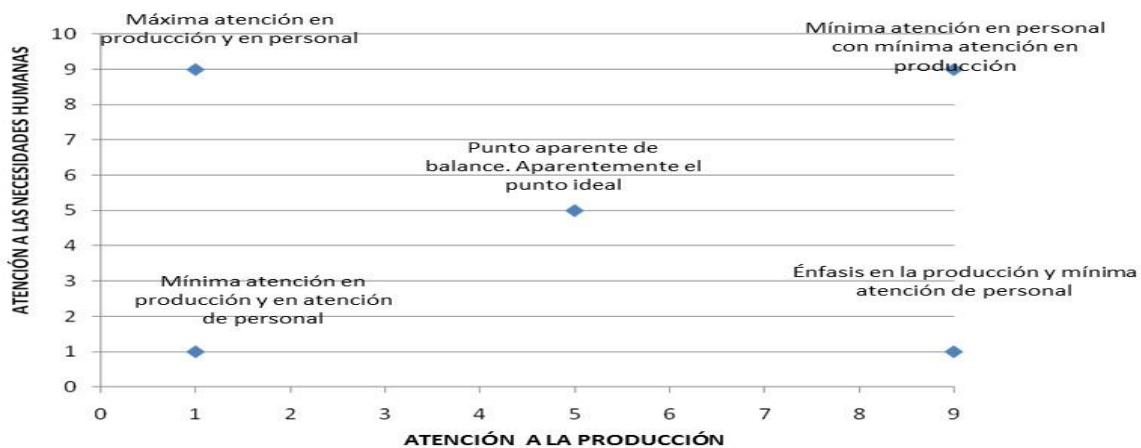
Fue creado en 1964 por Robert Blake y Jane Mouton en este modelo se identifican cinco estilos de liderazgo. Se establece en una matriz de dos factores: atención a la producción y atención a las necesidades humanas en relación a la supervisión.

En la matriz se evalúan los mínimos y los máximos de cada factor, del 1 al 9 y se observan cinco posiciones:

2. Mínima atención en la producción en atención de personal
3. Énfasis en la producción y mínima atención de personal
4. Mínima atención en el personal con mínima atención en la producción
5. Mínima atención en la producción y en personal
6. Punto aparente de balance

Matriz de Blake y Mouton

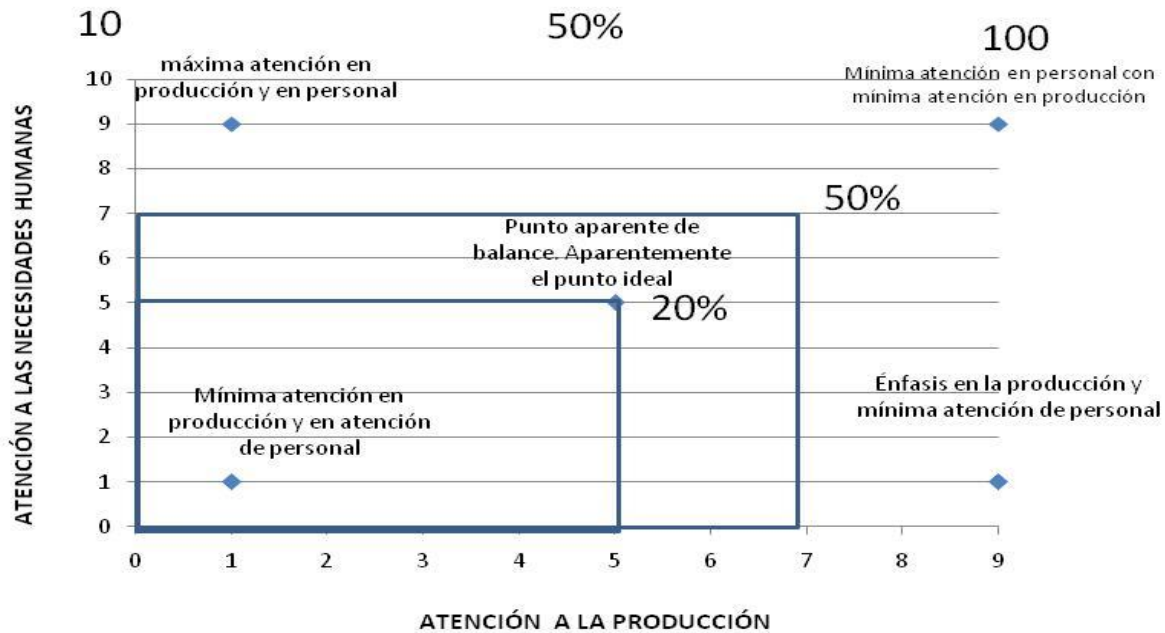
En la matriz representada en el cuadro 14, se muestran cinco coordenadas, van desde poner poco énfasis en la producción y el personal, hasta poner mayor realce a la producción y el personal, expone que el punto de balance entre producción y personal sería la posición 5.5.



Cuadro 14. Matriz Blake y Bouton (Hernández y Rodríguez, 2002, P. 286)

Blake y Mouton sostienen que el punto de balance es el 5.5, esto no podría ser, ya que sólo cubre el 25% del problema, en todo caso el punto estaría en el 7.7 lo cual hace aproximadamente el 50%, si el ideal administrativo es de 10.0= 100%, esto se puede ver gráficamente en el cuadro 15.

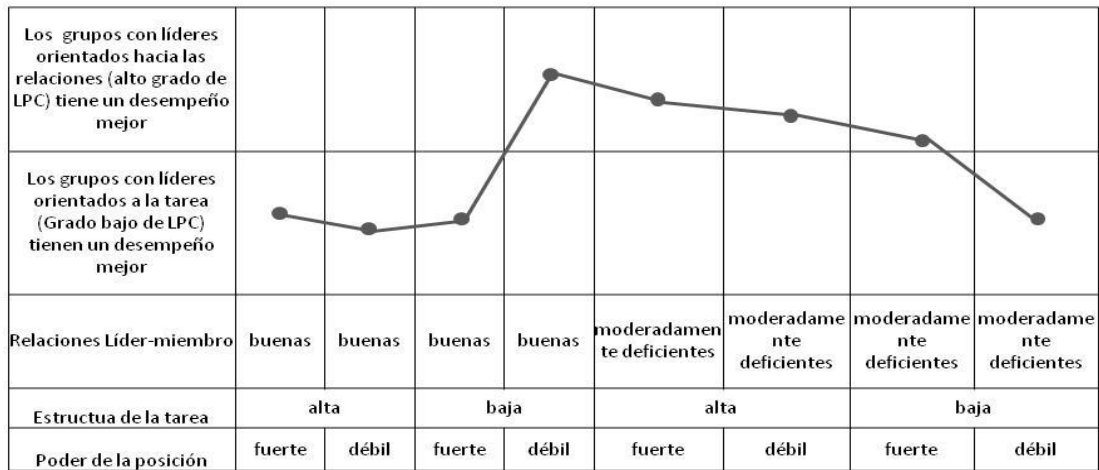
Cuando el liderazgo es sólo del 25% es pobre, pero cuando se pone demasiado énfasis sólo en uno de los factores se produce un desequilibrio y entonces se debe obligar a atender otro factor.



2.5.2.3.2 Modelo Matricial de Fiedler

Este modelo consiste en correlacionar tres factores en tres dimensiones, a partir de ahí se establecen los principios generales ante cada situación. Dicho modelo sostiene que el líder debe conocer el estilo que necesita utilizar, diagnosticar la situación y buscar la coincidencia entre estilo y situación, el cuadro 16 muestra el esquema de la matriz de Fiedler.

De la relación de las variables resultaron ocho posiciones:



Cuadro 16. Matriz de Fiedler (Hernández y Rodríguez, 2002, P. 288).

Los factores del modelo son tres:

- I. **Relación líder-subordinado:** es el grado de aceptación de los subordinados al líder, si el jefe mantiene buenas relaciones con los subordinados será más sencillo obtener los resultados ante situaciones adversas.
- II. **Poder del líder:** es el grado de poder que posee un líder ya se legitimó, coercitivo o de retribución.
- III. **Medición del trabajo del subordinado:** es el grado de rutinaria que tiene el trabajo. No todas las tareas tiene el mismo grado de sencillez o complejidad.

2.5.2.3.3 Modelo de Hersey y Blanchard

El modelo de Hersey y Blanchard, dicho esquema señala que los líderes deben actuar de acuerdo al grado de madurez del subordinado. Las conductas básicas de líder son dos: orientación a las tareas y orientación a las relaciones.

Comportamiento orientado a las tareas se definieron como: el grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros del grupo, explica las actividades que cada uno debe realizar y cuándo, cómo y dónde deben

realizarse las tareas, caracterizado por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y gormas para conseguir la realización de los trabajos.

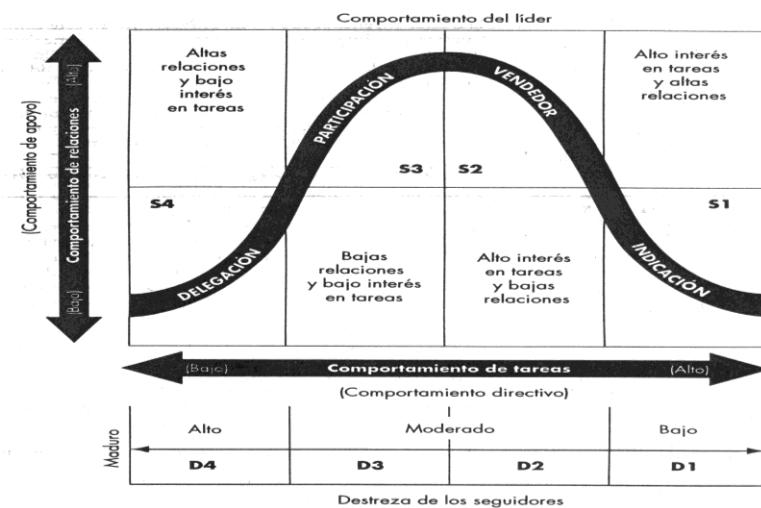
El comportamiento orientado a las relaciones lo definieron como: el grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales entre él y sus miembros de su grupo, abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socioemocional, “Palmitas en la espalda” y comportamientos que faciliten el trabajo.

De igual forma definen a la madurez como: la habilidad y disposición de las personas de dirigir su propio comportamiento.

A mi parecer considero que estos dos tipos de comportamientos deben ser un complemento entre ellos, ya que es muy importante que un líder tenga la capacidad de organizar, dirigir, delegar y trabajar en equipo, más también es primordial no olvidar que se trabaja con seres humanos, los cuales tenemos necesidades.

El modelo dice que el grado del líder depende de habilidad para conocer la madurez de sus subordinados y el tipo de liderazgo puede ser: dirigir, vender, participar o delegar.

Estilos del modelo Hersey y Blanchard



Cuadro 17. Liderazgo situacional (Hellriegel, 1998, P.518)

- **Dirigir la orientación a las tareas es alta y orientación a las relaciones es baja:** se debe considerar este estilo cuando el nivel de madurez del subordinado es muy bajo, ya que este no acepta tener responsabilidades.
- **Vender:** el jefe debe inducir al subordinado a realizar las tareas, se utiliza cuando el nivel de madurez del subalterno es baja pero tiene voluntad para realizar las tareas, carece de habilidad o intelecto para hacerlo.
- **Participar:** se debe utilizar este estilo cuando el nivel de madurez del subordinado es moderadamente alto, él es capaz de realizar las tareas aun cuando no quiera hacerlo, ya sea por inseguridad o falta de motivación.
- **Delegar:** se debe considerar este estilo cuando la madurez es alta. El subordinado es capaz y desea tomar responsabilidades y tiene autoestima alta.

2.5.2.3.4 Universidad de Ohio

Investigadores de la Universidad de Ohio pidieron a empleados describir la conducta de sus supervisores, con base en sus respuestas identificaron dos estilos: estructura inicial y estructura de consideración.

Estructura inicial: estos líderes se orientan a las tareas, planean, organizan, controlan y coordinan las actividades de los subordinados.

La conducta de este tipo de líderes es:

- Asignación de tareas particulares a los empleados
- Establecimiento de normas de desempeño laboral
- Informar sobre requerimientos de sus labores a los empleados
- Programación del trabajo a los empleados
- Utilización de procedimientos uniformes

Estructura de consideración: esto líderes de ponen mayor énfasis a la confianza, bienestar, dignidad y comodidad de los subordinados. Se busca un ambiente de trabajo amigable y placentero. Parte de la premisa que la función del líder es facilitar las cosas a los subordinados y de esta manera ellos darán su mejor esfuerzo para alcanzar las metas del líder.

La conducta de este tipo de líderes es:

- Informar a los empleados que hacen bien su trabajo
- No exigir a los empleados más de lo que pueden
- Ayudar a los empleados a resolver problemas personales
- Actitud amigable y accesible
- Retribución a empleados por trabajos bien realizados

Una vez conocidas las teorías situacionales, es importante decir que para elegir el liderazgo adecuado a cada situación es importante considerar tres aspectos: aspectos situacionales aspectos relacionados con el gerente y aspectos relacionados con los subordinados.

El cuadro 18 muestra las características de cada una de las diversas teorías que sobre el estudio del liderazgo.



Cuadro 18. Características entre teorías de liderazgo (Chiavenato, 2002, P. 161).

Para ver con mayor facilidad la diferencia de cada teoría se muestra el cuadro 19.

TEORÍAS	ENFOQUE
Rasgos de Personalidad	Se refiere a lo que el líder es.
Estilos de liderazgo	Se refiere a lo que el líder hace.
Situacionales	En cada situación debe existir un estilo de liderazgo.

Cuadro 18. Diferencias de teorías de liderazgo. Elaboración propia

III PROPUESTA

En este último capítulo se desarrollará una propuesta de un curso-taller presencial sobre liderazgo, que va dirigido a Director General, Directores Adjuntos y Mandos Medios.

Los elementos de liderazgo que se presentan en esta propuesta de taller son los que se consideran convenientes exponer en dicho curso.

CARTA DESCRIPTIVA

Curso: Liderazgo

Objetivos: Al finalizar el curso-taller los participantes contarán con:

- Habilidades necesarias para identificar áreas de oportunidad para el logro mejores resultados.
- Determinar la importancia del liderazgo en su ámbito laboral.
- Efectos del liderazgo eficaz en el ámbito laboral y de relaciones humanas.
- Practicar el estilo de liderazgo apropiado en cada situación.
- Desarrollar habilidades para delegar y tomar decisiones.
- Desarrollar y fomentar el trabajo en equipo.
- Utilizar la motivación como herramienta para la mejora de resultados.

Datos del curso-taller:

- Sesiones:10
- Duración: 19 horas
- 9 sesiones de 2 horas diarias
- 1 sesión de 1 horas (conclusiones del curso)
- Horario: 17:00 a las 19:00 horas.
- Lugar: Sala de capacitación de la DGEP, ubicada en la planta baja.

Temario

SESIÓN	TEMA	ENFOQUE	CONTENIDO	DURACIÓN	BIBLIOGRAFÍA BÁSICA
I	Liderazgo	Teórico-práctico	Definición de liderazgo Tipos de poder Cualidades del líder	2 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición (Chiavenato, 2002, págs. 151-153). • Liderazgo en las organizaciones (Yukl, 2008, págs. 151-186). • Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas (Pérez Guardado, 2004, págs. 58-71,124-128). • Liderazgo Enseñanza y Aprendizaje (Madrigal Torres, 2005, págs. 58-67).
II	Liderazgo	Teórico-práctico	Teorías de liderazgo: I. Rasgos de Personalidad II. Estilos de liderazgo III. Situacionales	2 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. (Chiavenato, 2002, págs. 154-161). • Administración (Hellriegel, 1998, págs. 500-539). • Liderazgo (Lussier, 2003, págs. 30-50). • Liderazgo en las organizaciones (Yukl, 2008, págs. 215-225).

III	Comunicación	Teórico-práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Definición • Proceso de comunicación • Tipos de comunicación 	2 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo práctico: Principios y aplicaciones (Shiberg, 2004, págs. 79-93). • Fundamentos de Administración (Münch Galindo, 2002, págs. 160-161). • Liderazgo en el comportamiento organizacional (Loyo Loya, 2006, págs. 41-47). • Administración (Hellriegel, 1998, págs. 540-555).
IV	Delegar	Teórico-práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Definición • ¿Qué delegar? • Ventajas • Estrategias para delegar 	2 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Directivas. 2ª. Edición (Puchol, y otros, 2006, págs. 435-460). • Liderazgo (Hughes, 2007, págs. 481-486). • Tips Efectivos para el liderazgo (Cooper, 2014, págs. 83-92). • Cómo delegar responsabilidades (Smith, 2001, págs. 11-23)
V	Motivación	Teórico-práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Definición • Proceso de motivación • Teorías acerca de la motivación laboral 	2 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la Teoría General de la Administración (Chiavenato, 2002, págs. 143-150). • Habilidades Directivas. 2ª. Edición (Puchol, y otros, 2006, págs. 317-326). • Liderazgo Teoría, aplicación. Desarrollo de habilidades (Lussier, 2003, págs. 66-95). • La gestión de la productividad: manual práctico (Prokopenko, 1999, págs. 229-238).

VI	Gestión del personal	Teórico-práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia • Factores importantes en el manejo de personal • Manejo de estrés 	2 horas	<ul style="list-style-type: none"> • El desafío del liderazgo (Kouzes, 1997, págs. 201-239). • Tips Efectivos para el liderazgo (Cooper, 2014, págs. 35-52). • La gestión de la productividad, Manual Práctico (Prokopenko, 1999, págs. 221-224). • Cómo ser un Líder Eficaz (Eales- White, 2005, págs. 117-131).
VII	Trabajo en equipo	Teórico-práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Definición • Clasificación de los equipos • Ventajas del trabajo en equipo • Técnicas para trabajar en equipo 	2 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Directivas. 2ª. Edición (Puchol, y otros, 2006, págs. 543-567). • Fundamentos de Administración (Münch Galindo, 2002, P. 155). • Liderazgo efectivo (Etling, 1998, págs. 39-52). • Administración (Hellriegel, 1998, págs. 586-596)
VIII	Asertividad	Teórico-práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Definición • Comportamiento asertivo • Importancia • Pasos básicos de la asertividad 	2 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Directivas. 2ª. Edición (Puchol, y otros, 2006, págs. 137-159). • Liderazgo auténtico: cómo llegar a ser un verdadero líder (Nelligan, 1999, págs. 79-80) • Liderazgo (Hughes, 2007, págs. 445-450). • Liderazgo capacidades para dirigir (Casares Arrangoiz, 1995, págs. 125-128).

IX	Gestión del tiempo	Teórico-práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Definición • Tiempo como recurso • Tiempo como problema • Cómo aprovechar el tiempo 	2 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Directivas. 2ª. Edición (Puchol, y otros, 2006, págs. 373-393). • La gestión de la productividad, Manual Práctico (Prokopenko, 1999, págs. 241-247). • Gestión eficaz del tiempo y control del estrés (Acosta Vera, 1999, págs. 13-21). <p>Cómo administrar su tiempo (Forsyth, 2005, págs. 13-58,88-93,110).</p>
X	FIN DEL CURSO	práctico	Aclaración de dudas	1 HORA	

SESIÓN I

Liderazgo

OBJETIVO	Los participantes conocerán el concepto de liderazgo y poder, además de las cualidades de un líder para que pueda hacer su propia hipótesis del liderazgo y la importancia de este en su vida laboral.
CONTENIDO TEMÁTICO	<ul style="list-style-type: none">• Definición de liderazgo• Definición de poder• Tipos de poder• Importancia del liderazgo dentro de la organización• Cualidades del líder
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Presentación del taller• Exposición del tema (instructor)• Aclaraciones sobre dudas la exposición del tema(instructor)
DINÁMICA	<ul style="list-style-type: none">• Escoja a su jefe o subordinado• Características del liderazgo

SESIÓN II

Teorías de liderazgo

OBJETIVO	Los participantes conocerán las diversas teorías sobre liderazgo, con la finalidad de formar un criterio propio sobre cuál será la mejor opción para su área de trabajo
CONTENIDO TEMÁTICO	<ul style="list-style-type: none">• Teoría de los rasgos de personalidad• Teoría de estilos de liderazgo• Teorías situacionales
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Exposición del tema (instructor)• Aclaraciones sobre dudas la exposición del tema (instructor)
DINÁMICA	<ul style="list-style-type: none">• Autoevaluación del estilo de liderazgo

SESIÓN III

Comunicación

OBJETIVO	Los participantes conocerán la teoría relacionada con la comunicación, con la finalidad que genere un mejor modelo en este tema.
CONTENIDO TEMÁTICO	<ul style="list-style-type: none">• Definición de comunicación• Proceso de comunicación• Tipos de comunicación• Ventajas de saber comunicar
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Exposición del tema (instructor)• Aclaraciones sobre dudas la exposición del tema (instructor)
DINÁMICA	<ul style="list-style-type: none">• Toma de riesgos en parejas

SESIÓN IV

Delegar

OBJETIVO	Los participantes adquirirán los conceptos teóricos sobre delegar, con el propósito de conocer las ventajas ya que este tema es parte fundamental en su quehacer diario.
CONTENIDO TEMÁTICO	<ul style="list-style-type: none">• Definición de delegar• ¿Qué se puede delegar?• Ventajas de delegar• Estrategias para delegar eficientemente
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Exposición del tema (instructor)• Aclaraciones sobre dudas la exposición del tema (instructor)
DINÁMICA	<ul style="list-style-type: none">• Los dioses del olimpo

SESIÓN V

Motivación

OBJETIVO	A los participantes se les proporcionaran los conocimientos esenciales sobre la motivación, así como las principales teorías, con la finalidad que puedan utilizar la motivación como una herramienta para la entrega de resultados.
CONTENIDO TEMÁTICO	<ul style="list-style-type: none">• Definición de motivación• Proceso de motivación• Teorías acerca de la motivación laboral
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Exposición del tema (instructor)• Aclaraciones sobre dudas la exposición del tema (instructor)
DINÁMICA	<ul style="list-style-type: none">• El regalo perfecto

SESIÓN VI

Gestión del personal

OBJETIVO	Los participantes tendrán presente que cada individuo tiene su propia manera de pensar y actuar, por eso las personas que manejan personal deben estar consciente de esa diferencia para evitar conflictos y lograr mayor éxito en actividades encomendadas.
CONTENIDO TEMÁTICO	<ul style="list-style-type: none">• Tolerancia• Factores importantes en el manejo de personal• Manejo de estrés
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Exposición del tema (instructor)• Aclaraciones sobre dudas la exposición del tema (instructor)
DINÁMICA	<ul style="list-style-type: none">• Prometo ser tolerante

SESIÓN VII

Trabajo en equipo

OBJETIVO	Los participantes conocerán la teoría del trabajo en equipo y su importancia para generar un clima organizacional agradable en el área de trabajo.
CONTENIDO TEMÁTICO	<ul style="list-style-type: none">• Definición de trabajo en equipo• Clasificación de los equipos• Ventajas del trabajo en equipo• Técnicas para trabajar en equipo
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Exposición del tema (instructor)• Aclaraciones sobre dudas la exposición del tema (instructor)
DINÁMICA	<ul style="list-style-type: none">• Cada cual tiene su juego

SESIÓN VIII

Asertividad

OBJETIVO	Los aspirantes conocerán la importancia de contar con una herramienta fundamental como es la asertividad para interactuar con las demás personas.
CONTENIDO TEMÁTICO	<ul style="list-style-type: none">• Definición de asertividad• Comportamientos asertivos• Importancia de la asertividad• Pasos básicos de la asertividad
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Exposición del tema (instructor)• Aclaraciones sobre dudas la exposición del tema (instructor)
DINÁMICA	<ul style="list-style-type: none">• Sumisión/agresión/asertividad

SESIÓN IX

Gestión del tiempo

OBJETIVO	Se proporcionaran a los participantes las bases teóricas para aprovechar el tiempo.
CONTENIDO TEMÁTICO	<ul style="list-style-type: none">• Definición de la gestión del tiempo• Tiempo como recurso• Tiempo problema• Aprovechar mejor el tiempo
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Exposición del tema (instructor)• Aclaraciones sobre dudas la exposición del tema (instructor)
DINÁMICA	<ul style="list-style-type: none">• Gerente de marca

Mediante la propuesta del curso presentada en las páginas anteriores, se espera que ayude a enriquecer las habilidades gerenciales de los servidores públicos que lo tomen, con la finalidad de que dichos servidores mejoren en su quehacer diario.

CONCLUSIONES

El objetivo principal del trabajo fue desarrollar un curso-taller presencial de liderazgo, enfocado a el área directiva y mandos medios, esto porque ellos son los que llevan la batuta dentro una institución.

Con el curso se pretende que los participantes logren desarrollar las habilidades gerenciales que tienen como líderes, que por medio de los conocimientos que adquieran sobre la comunicación puedan expresar de una manera más firme y clara las metas y necesidades que desean transmitir.

También se espera que, mediante la delegación de tareas, se pueda reconocer con mayor facilidad las capacidades de los subordinados para asignarle trabajos que ellos puedan desarrollar de manera más rápida.

De igual manera en el tema de la motivación los participantes comprenderán que la mejor forma para que un subordinado trabaje no es sólo porque recibirá un beneficio económico o alguna otra prebenda, si no que puedan lograr un crecimiento profesional y personal.

Por su naturaleza el líder debe tratar con la gente, es por ello que este curso-taller ayudará a los participantes a comprender mejor, que los subordinados son seres humanos con necesidades y obligaciones.

La naturaleza del ser humano es vivir siempre en grupo, cuando se llega a un nuevo trabajo o ya se está en uno, no hay que olvidar que la unión hace la fuerza y entre mejor sea el trabajo en equipo más serán los beneficios que la empresa o institución tenga.

Es fundamental que los participantes de este curso comprendan la asertividad como una herramienta importante el trato al personal por parte del líder, ya que si se adquiere esta capacidad, será más fácil el trato con los subordinados.

Finalmente, el beneficio que consideró se podrá obtener de la gestión del tiempo, es principalmente, que los trabajos se pueden hacer con calidad, ya que se tendrá tiempo para desempeñar el trabajo y verificar que esté valla bien.

REFERENCIAS

- Acosta Vera, J. (1999). Gestión eficaz del tiempo y control de estrés. Madrid: ESIC.
- Alberoni, F. (2003). El arte de liderar. Barcelona: Gedisa.
- Arias, F. (2006). Administración de recursos humanos: para el alto desempeño. México: Trillas.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-301. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2390911>
- Casares Arrangoiz, A. (1995). Liderazgo capacidades para dirigir. México: Fondo de Cultura Económico.
- Chanes Nieto, J. (2000). El Servicio de Carrera en la Administración Pública Mexicana. México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Chiavenato, I. (2002). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill.
- Cooper, S. (2014). Tips efectivos para el liderazgo. México: Trillas.
- Covey, S. R. (1993). El Liderazgo centrado en principios. México: Paidós Mexicana.
- Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. (8 de febrero de 2016). Diario Oficial de la Federación.
- Dirección General de Evaluación de Políticas. (17 de diciembre de 2015). Presentación. Recuperado de Dirección General de Evaluación de Políticas: <http://www.dgeP.seP.gob.mx/presentDgeP.aspx>

- Eales- White, R. (2005). *Cómo ser un líder eficaz*. Barcelona: Gedisa.
- Etling, A. (1998). *Liderazgo efectivo*. México: Trillas.
- Forsyth, P. (2005). *Cómo administrar su tiempo*. Barcelona: Gedisa.
- Gootnick, M. (2000). *Herramientas de acción para gerentes eficaces*. México: CECSA.
- Hellriegel, D. y. (1998). *Administración*. México: International Thomson Editores.
- Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Hughes, R. (2007). *Liderazgo, Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: Mcgraw-Hill.
- Kouzes, J. (1997). *El desafío del liderazgo*. Argentina: Granica.
- Llano Fuentes, C. (2004). *Humildad y Liderazgo ¿necesita el empresario ser humilde?* México: Ruz.
- Loyo Loya, S. (2006). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. México: Trillas.
- Lussier, R. (2003). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.
- Maddux, R. (1994). *Cómo formar equipos de trabajo*. México: Iberoamérica.
- Madrigal Torres, B. (2005). *Liderazgo, Enseñanza y Aprendizaje*. México: Graw Hill.
- Martínez Puón, R. (2005). *Servicio Profesional de Carrera ¿para qué?* México: Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administración, A.C.
- Maxwell, J. (2000). *Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder*. Caribe- Betania.
- Maxwell, J. (2000). *Las 21 Cualidades. Indispensable de un líder*. Nashville: Editores Caribe-Betania.

- Maxwell, J. (s.f.). Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. Thomás Nelson Publishers.
- Mayne, L. (1995). Dirigir desde la cima. México: Alfaomega.
- Münch Galindo, L. y. (2002). Fundamentos de la Administración. México: Trillas.
- Nelligan, M. (1999). Liderazgo auténtico. México: Edamex.
- Neves, F. (1999). Psicología para gerentes. México: McGraw-Hill.
- Pérez Guardado, M. (2004). Desarrollo de habilidades de personal directivo en instituciones educativas. México: Trillas.
- Prokopenko, J. (1999). La gestión de la productividad. México: Limusa.
- Puchol, L., Martín, M. J., Núñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Sánchez, G., y I., C. (2006). El libro de las habilidades directivas. Madrid: Díaz de Santos.
- Ramírez Cardona, C. (2005). Fundamentos de la Administración. Ecoe Ediciones.
- Reyes Ponce, A. (2002). Administración Moderna. México: Limusa.
- Shiberg, A. (2004). Liderazgo práctico: principios y aplicaciones. México: CECSA.
- Smith, J. (2001). Cómo delagar responsabilidades. Barcelona: Nuevos emprendedores.
- Tichy, N. (2003). Líderes en acción ¿Cómo formar líderes en todos los niveles de una organización? México: CECSA.
- Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. Madrid: Pearson-Prentice-Hall.

ANEXOS

ESCOJA A SU JEFE O SUBORDINADO	
OBJETIVO	
Ilustrar los criterios pertinentes y los no aplicables que se utilizan para juzgar a las personas que han de ocupar puestos de líder o de subordinado.	
TIEMPO: Duración: 20 Minutos LUGAR: Amplio Espacio Un salón amplio que permita a los participantes escribir y desarrollar un proceso de elección.	MATERIAL: Fácil Adquisición I. Tarjetas de 3 X 5 cm. II. Lápices para los participantes.
DESARROLLO	
SIN FORMATO	
<p>I. Haga que los miembros del grupo tengan un mínimo de información unos de otros mediante uno o más ejercicios para presentar a todos entre sí. Luego, pida a cada participante que designe en una tarjeta, a la persona que según él fuera el mejor jefe y que, en otra tarjeta, seleccione a la persona que piensa que sería el mejor subordinado.</p> <p>II. Pida a los participantes que volteen la tarjeta para que enumeren al reverso las características requeridas para seleccionar al jefe y a su subordinado. Después, recoja las tarjetas para contar los votos de las personas seleccionadas.</p> <p>III. Informe de los jefes más preferidos (los tres primeros lugares) y los subordinados más solicitados. Después haga una relación (puede ser mediante comentarios) de los dos grupos de los criterios utilizados.</p> <p>IV. Se les aplicarán las siguientes preguntas: ¿Qué sintió usted cuando fue (o no fue) seleccionado como jefe o subordinado? ¿Existió alguna diferencia entre las características empleadas para seleccionar un jefe y un subordinado? ¿Por qué o por qué no? ¿Las características que se utilizaron fueron válidas o no aplicables? ¿Cómo deberíamos seleccionar al jefe o al subordinado ideal?</p> <p>V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	

CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO		
OBJETIVO I. Analizar los valores que sustentan las características del liderazgo. II. Analizar los resultados individuales y grupales en la toma de decisiones. III. Examinar los efectos de los juicios de valor en la selección del personal.		
TIEMPO: Duración: 120 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: Divididos en 2 subgrupos (seis personas) LUGAR: Aula Normal Un Salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos	MATERIAL: Fácil Adquisición I. Hoja de Trabajo de las Características del Liderazgo, para cada participante. II. Hoja Descriptiva de la Situación de las Características del Liderazgo, para cada participante. III. Hoja Descriptiva de los Voluntarios, de las Características del Liderazgo, para cada participante. IV. Lápiz para todos los participantes	
DESARROLLO CON FORMATO I. El Facilitador distribuye una Hoja de Trabajo a cada participante. Les da diez minutos para llenarla en forma individual. II. El Facilitador recoge las Hojas de Trabajo y les comunica a los participantes que serán los encarados de la selección de personal. Los divide en subgrupos de seis personas cada uno. III. Cuando los subgrupos están acomodados en el salón, el Facilitador distribuye una copia a cada participante de: la Hoja Descriptiva de la Situación y la Hoja Descriptiva de Voluntarios. Los participantes cuentan con diez minutos para hacer su selección individualmente. Posteriormente los subgrupos cuentan con treinta minutos para escoger cinco Presidentes, entre los voluntarios. IV. Cada subgrupo comparte sus elecciones y explican sus razones en las que se fundamentaron. V. El Facilitador conduce una discusión sobre el ejercicio con todo el grupo, comparando los juicios hechos, con base en los hechos precisos de la información que utilizaron para valorar. VI. El Facilitador reparte nuevamente a cada participante la Hoja de Trabajo Características del Liderazgo. Se pide a cada subgrupo que llegue a un marcador por consenso. VII. En la discusión final, el Facilitador se enfoca, a las características de Liderazgo mostradas durante todo el ejercicio. VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como puede aplicar lo aprendido en su vida.		
HOJA DE TRABAJO CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO		
Nombre:		Grupo:
MARCADOR INDIVIDUAL	MARCADOR DEL GRUPO	CARACTERÍSTICAS

		A. Mantiene orden en las reuniones la mayor parte del tiempo.
		B. Es amigable y sociable.
		C. Tiene nuevas e interesantes ideas. Es creativo.
		D. Escucha y trata de comprender a los demás.
		E. Es firme y decisivo, no duda.
		F. Admite fácil y abiertamente los errores.
		G. Se asegura que cada persona comprenda lo que espera de él o ella.
		H. Provee de oportunidades y apoya actividades, para que los miembros del grupo tomen decisiones.
		I. Emplea el aplauso frecuentemente y escasamente la crítica negativa.
		J. Está deseoso por comprometerse.
		K. Sigue estrictamente las reglas y los procedimientos establecidos.
		L. Nunca expresa ansiedad o insatisfacción frente a los demás.

HOJA DESCRIPTIVA DE LA SITUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

Usted es uno de los seis coordinadores, que planearán un programa de actividades de fin de semana, para la Empresa. La tarea del grupo es la de elegir para ese evento, a los cinco Presidentes de los comités. Doce personas se han ofrecido como voluntarios. Las funciones de los 5 Presidentes serán las siguientes:

1. **EVENTOS SOCIALES.** Desarrollar actividades que integren a los participantes y a los invitados en un ambiente de diversión y entretenimiento.
2. **EVENTOS CULTURALES.** Estimular interés en el aprendizaje y en el conocimiento a través de exhibiciones, Conferencias, discusiones, mesas redondas, etc., en un ambiente de descubrimiento.
3. **RELACIONES PÚBLICAS.** Hacer la publicidad previa al evento, reportar su desarrollo y la clausura, a través del periódico y medios de difusión.
4. **HOSPEDAJE Y COMIDAS.** Preparar menús, incluyendo los refrigerios, y proporcionar habitaciones y alimentos para los invitados.
5. **FINANZAS.** Planear, presupuestar y administrar el dinero, vender los boletos de admisión, llevar la cuenta de los gastos y preparar un reporte financiero.

Usted debe elegir cinco presidentes para los comités, tomando en cuenta los voluntarios anotados en la Hoja de Descripción de los Voluntarios.

COMITÉ	SELECCIÓN DE PRESIDENTE DE COMITÉ	
	ELECCIÓN INDIVIDUAL	ELECCIÓN EN GRUPO
1. Eventos Sociales		
2. Eventos Culturales		
3. Relaciones Públicas		
4. Hospedaje y Comida		
5. Finanzas		

HOJA DESCRIPTIVA DE LOS VOLUNTARIOS, DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO

JUAN: Es un veterano del ejército, con buena experiencia de combate en Vietnam, aunque es algo frío e impersonal, es una persona excelente para la organización y planeación. En el pasado fue responsable en gran parte del éxito del "Día de Donación de Sangre".

ROBERTO: Es un atleta muy conocido y muy popular entre el sexo femenino. El béisbol ha sido su única actividad en los últimos años. Es un perfeccionista, sin embargo, se frustra fácilmente cuando trabaja con otros.

FRANCISCO: Es un activista político. Parece estar continuamente involucrado en algunas causas o manifestaciones. Ha probado sus cualidades de liderazgo, organizó un boicot contra los supermercados, con mucho éxito para su comunidad.

MARÍA: Es una mujer muy atractiva y popular, que ha participado en gran número de concursos de belleza. No ha estado involucrada en actividades orientadas a la tarea, excepto para ayudar a decorar el salón de baile del Club Campestre después de haber sido electa como reina.

JOSÉ: Es tímido e introvertido; el que sea voluntario es sorprendente. Se han corrido rumores de que esta visitando a un psiquiatra una vez a la semana. El que ocupe una posición de liderazgo, podría ser una actividad terapéutica para él.

ELENA: Es muy franca y a veces raya en la grosería. Generalmente es voluntaria en muchas actividades, pero rara vez la eligen. Es, sin embargo, muy activa y persistente en el trabajo que se le asigne.

ROSA: Realizó un excelente trabajo como líder, para uno de los partidos políticos, durante las pasadas elecciones. Sus puntos de vista políticos la ponen en conflicto con Francisco, por lo que se pelean a menudo. Actualmente tiene algunos problemas matrimoniales y existen rumores de un posible divorcio.

SUSANA: Es miembro activo de un grupo de teatro. Es consejera de un grupo de arte, el cuál es bien recibido pero muy poco atendido. Sin embargo, Ella y María están saliendo con el mismo joven y en la actualidad no se hablan.

RICARDO: Es una persona que se compromete con muy pocas actividades sociales, pero realiza un trabajo adecuado. Es excesivamente sensible por lo que prefiere hacer las cosas él mismo, antes que delegarlas. Como resultado, una de sus características es la impuntualidad.

PEDRO: Tuvo que ver en gran parte, con el establecimiento de una organización local de servicios. Es muy abierto y goza su vida social. Durante el año pasado, sin embargo, fue arrestado dos veces por conducta desordenada.

MARGARITA: Es alegre y risueña, muy popular con los hombres y nunca falla a una cita. No es muy popular con sus compañeras de trabajo.

ANA: Actualmente está saturada de actividades, pero se ofreció como voluntaria porque se siente necesaria. Ha desempeñado el papel de Relaciones Públicas en eventos anteriores y hace un excelente trabajo siempre y cuando cuente con el tiempo suficiente.

TOMA DE RIESGOS EN PAREJA

TIEMPO:
Duración: 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:
Ilimitado.

Divididos en subgrupos compuestos por 2
participantes

LUGAR:

Amplio Espacio

Un cuarto que pueda ser dividido en áreas de
trabajo en las cuales las parejas puedan
intercambiar opiniones en relativa
privacidad: una silla para cada participante.

MATERIAL:

Fácil Adquisición

Una Hoja para el Marcador de Toma de Riesgos
en Pareja y un lápiz para cada participante.

OBJETIVO

- I. Experimentar los sentimientos asociados con una conducta moderada en la toma de riesgos.
- II. Experimentar el nivel de riesgo que uno está dispuesto a tomar o que puede controlar.
- III. Experimentar el recibir retroalimentación específica sobre el grado al cual otra persona percibe nuestro propio riesgo.

HOJA DE TRABAJO

HOJA PARA EL MARCADOR DE LA TOMA DE RIESGOS EN PAREJAS

INSTRUCCIONES:

Esta experiencia estructurada capacita al participante para que experimente un comportamiento en el que toma riesgos en un medio ambiente que lo apoya.

Usted y su pareja, por turnos, van a hacer oraciones. Cada oración deberá estar relacionada con el "que habla" y no con su "estadística" personal: pasatiempos, experiencias pasadas, relaciones con otras personas, etc. La frase deberá ser un intento para demostrar sentimientos, emociones, actitudes, ideas, etc., que representen un riesgo para el que toma la palabra.

Se va a llevar un "marcador" para cada oración que su pareja haga. También es posible que usted desee registrar algunas palabras clave o pistas no verbales de cada oración para ayudarle a recordar lo que su pareja quiso comunicarle. No conteste a lo que su pareja dice, simplemente haga una oración suya. No le muestre su marcador hasta que cada uno de ustedes haya terminado diez oraciones.

La puntuación para cada una de las diez oraciones se hará en la siguiente forma:

CRITERIO PARA LA PUNTUACIÓN.

3 puntos: Creo que está tomando un verdadero riesgo al decirme eso.

2 puntos: Creo que está tomando un ligero riesgo al decirme eso.

1 punto: Creo que no está tomando ningún riesgo al decirme esto.

0 puntos: Creo que está evitando riesgos al decirme esto.

Puntuación		Palabras Clave	Pistas no verbales
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
Total			

El regalo perfecto

TIEMPO:
Duración: 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:
Ilimitado.

LUGAR:

Amplio Espacio

Un cuarto que pueda ser dividido en áreas de trabajo en las cuales las parejas puedan intercambiar opiniones en relativa privacidad

MATERIAL:

Pañoleta oscura

Desarrollo

Pueden formar un círculo o varios círculos como en forma de equipos, ahora cada persona estará entrando al círculo y con los ojos tapados se tendrá que tirar hacia diferentes lados del círculo, pero sus compañeros no le permitirán caer al suelo y lo pararán de nuevo a el centro, esto es para fomentar la confianza entre Ellos.

Ahora todos con un pañuelo amarrado a los ojos se sentarán en el suelo en forma fetal y el facilitador con una voz suave irá hablando tenuemente para tratar de tocar sus sentimientos, le dirá: “En este momento todo es oscuro, estas en un lugar donde no hay nadie más, escuchas voces, risas y gritos, estas en el vientre de Tu madre(pausa) en este momento sientes que ya no cabes más en tu hogar y deseas salir del (pausa) en este momento están naciendo (pausa) en este momento acabas de llegar a este mundo y ves la luz del sol (quítense los pañuelos) en este momento estas en los brazos de Tu madre que entrego la vida para traerte a este mundo” . En este momento muchos de los participantes estarán a punto de llorar y el facilitador desdirá: “Cuando llegues a tu casa, abraza a tu Madre y dile todo lo que sientes por ella y si estas lejos llámale y díselo, vive tus emociones, ser una persona genuina y única como la que eras veintitantos años atrás cuando naciste”.

El facilitador les encargara un regalo, lo que sea un pequeño detalle, una agenda, un libro, lo que ellos quiera, y les dirá que será para una dinámica que consistirá en que al final le entregaran ese regalo a su mejor amigo o la persona que más bien les caiga: al día siguiente llegaran con su regalo y la dinámica será un intercambio, el primero que desee pasara al frente entonces el facilitador le pedirá que se lo entreguen a la persona con la que peor se llevó y al entregarlo dirá: “Te entrego este regalo y te acepto tal como eres, si lo desea y les sale del corazón se pueden dar un abrazo”.

CADA CUÁL ATIENDE SU JUEGO	
OBJETIVO I. Experimentar el trabajo en equipo y la necesidad de adaptarse a los demás para poder cumplir una tarea. II. Aceptar los aspectos rechazados de la propia personalidad mediante un juego de roles.	
TIEMPO: Duración: 30 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado LUGAR: Espacio Adicional Un salón amplio donde los participantes puedan trabajar individualmente sin ser molestados y un espacio suficientemente amplio para presentar una obra de teatro.	MATERIAL: Sencillo Hojas de papel y lápiz para cada participante.
DESARROLLO SIN FORMATO <p>El Facilitador indica al grupo que juntos estructurarán una obra de teatro de diez actos. Todo el grupo reunido selecciona el nombre, tema central de la obra y la trama de cada uno de los Diez actos.</p> <p>El Facilitador solicita a los participantes que cada uno elija un papel dentro de la obra, tratando en lo posible que ese papel sea el más diferente a su propia personalidad.</p> <p>Una vez terminada la actividad anterior, el Facilitador divide al azar a los participantes entre los Diez actos y les solicita que en forma individual desarrollen, para el acto de la obra que les fue asignado, el guión de su personaje.</p> <p>El Facilitador solicita a los participantes se reúnan y que se inicie la obra. Cada participante deberá tratar de seguir su guión y al mismo tiempo procurará adaptarse al guión de sus compañeros.</p> <p>Al final los participantes que deseen pueden comentar cómo se sintieron desempeñando los papeles correspondientes a su otro yo.</p> <p>El Facilitador junto con el grupo comentará la vivencia.</p> <p>El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.</p>	

SUMISIÓN/AGRESIÓN/ASERTIVIDAD

OBJETIVO

- I. Experimentar y diferenciar los comportamientos no verbales asertivos, de aquellos comportamientos agresivos o de sumisión.
- II. Aumentar la conciencia de nuestro comportamiento asertivo.

TIEMPO:

Duración: 150 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

LUGAR:

Aula Especial

Un Salón lo suficientemente grande como para que los individuos se muevan con toda libertad sin restringir espacio a los demás.

MATERIAL:

Sencillo

Rotafolio y marcadores para el grupo.

DESARROLLO

SIN FORMATO

- I. El Facilitador pide a los participantes que hagan una lista de lo que asocian con la palabra "Asertivo" y registren sus respuestas en el rotafolio.
- II. Se les pide piensen en el individuo "más sumiso" que conozcan, (es decir; no asertivo). Individualmente imaginen las características de conducta que asocian con ésas personas. Posteriormente, se les indica que vayan de un lado para otro tomando actitudes sumisas, sin utilizar palabras.
- III. Después de cinco minutos, se les pide a los participantes "se queden como estatuas" en una posición que demuestre comportamiento sumiso y miren a la gente de su alrededor e identifiquen similitudes en sus comportamientos.
- IV. El Facilitador solicita comentarios acerca de las manifestaciones no-verbales de sumisión (o no asertivos). Hace una lista de ellas en el rotafolio. (Usualmente los comentarios incluirán componentes tales como contacto visual, posturas, expresiones faciales y interacción distante)
- V. Después de que todas las respuestas son registradas por el Facilitador, los participantes cambian de su comportamiento de sumisión a uno de agresividad. Nuevamente, se les dice que piensen en el comportamiento de la persona más "agresiva" que hayan visto utilizando el salón en la forma que lo deseen para desempeñar su papel agresivo con actitudes no-verbales. La única restricción que existe es que no haya abusos físicos o destrucción de propiedad.
- VI. Al final de los cinco minutos, el Facilitador ordena permanecer en una "posición de estatuas" mostrando un comportamiento agresivo y mirando a su alrededor para observar similitudes en el comportamiento de otros miembros.
- VII. Posteriormente se solicitan comentarios acerca de las similitudes de los comportamientos no verbales

que se observaron y que estén relacionados con la agresividad, anotando los comentarios en el rotafolio.

VIII. El Facilitador describe las características del comportamiento de una persona "asertiva", enfocándose en los componentes no verbales. ("La persona asertiva establece buen contacto visual, se para confortable pero firmemente en sus dos pies con sus brazos colgando a los costados. La persona asertiva defiende sus derechos al mismo tiempo que respeta los de los demás, está consciente de sus sentimientos y los maneja tan pronto se le presenten, trata sus tensiones y las dirige en forma constructiva". Se puede añadir: "La persona asertiva hace frases con "YO", usa palabras cooperativas, construye oraciones que enfatizan su interés y busca equilibrio en el poder")

IX. El Facilitador dirige a los participantes para que piensen en una persona que hayan observado y que se adapte lo mejor posible a la descripción de una persona asertiva y representen el comportamiento de esa persona en forma no verbal.

X. Después de cinco minutos, se da la orden de "quédense como estatuas" como se hizo con anterioridad y que observen y comparen la conducta de los demás.

XI. Se lleva a cabo una discusión conducida por el Facilitador sobre las diferencias entre los comportamientos, sumisas, agresivas y asertivas haciendo una lista en el rotafolio. Se puede hacer una comparación de esta lista con las respuestas originales que se anotaron en el paso I.

XII. El Facilitador dirige una discusión sobre la aplicación del comportamiento asertivo en las situaciones cotidianas. Se alienta a los participantes a discutir situaciones en las que ellos son generalmente asertivos y otras en las que les gustaría ser más asertivos.

XIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Los Dioses del Olimpo

OBJETIVO

- ☑ Propiciar la integración de grupos.
- ☑ Detectar algunas de las características del grupo
- ☑ Relajar a los participantes.

TIEMPO:
 Duración: 45 Minutos
TAMAÑO DEL GRUPO:
 Ilimitado
LUGAR:
 Aula Normal

MATERIAL:
 Ninguno

Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

DESARROLLO

SIN FORMATO

- I. El Facilitador menciona a los participantes el objetivo del ejercicio y les pregunta si saben lo que era el Olimpo.
- II. El Facilitador narra un poco la historia de los Dioses del Olimpo y sus características.
- III. EL Facilitador anota en una hoja de rotafolio los nombres de los Dioses, así como también sus características positivas y negativas:

DIOSES DEL OLIMPO

NOMBRE DEL DIOS:	POSITIVAS:	NEGATIVAS:
JÚPITER	Establecía reglas, orientaba y corregía.	Intolerante, déspota, humillante, castigaba en exceso, vengativo.
APOLO	Dios de la calma, de la serenidad, del equilibrio, de la razón.	Muy frío, sin emociones y sentimientos
DIONISIO	Dios de la alegría, sentimientos, emoción, entrega apasionada.	Impulsivo, temperamental, visceral, conflictivo.
ATLAS	Responsable, muy trabajador, muy fuerte	Abrumado de trabajo, dinámico, acelerado.
PROMETEO	Se rebela contra la injusticia, está en favor de los humildes, ayuda a los demás.	Resentido social, candil de la calle y obscuridad en su casa
NARCISO	Seguro de si mismo, Alta autoestima.	Egoísta, solo piensa en él, narcisista.

IV. El Facilitador pide a los participantes que piensen que tanto tienen de lo positivo y negativo de los diferentes dioses.

V. Les indica que deberán dividir 100 puntos entre los 6 Dioses, con base a cuánto tienen de cada uno de ellos: Cuánto de Júpiter, cuánto de Apolo, etc.

VI. El Facilitador forma subgrupos de 4 ó 5 personas. Cada uno comenta como es, no cómo debería de ser con relación a las características de los Dioses.

VII. Terminada la actividad anterior les solicita que descubran al jefe ideal en porcentajes, tomando en cuenta sólo lo positivo. Nombrar un secretario que informe a la asamblea lo (hará en hoja de rotafolio).

VIII. Pegan sus hojas de rotafolio y el secretario lee los porcentajes.

IX. Al terminar la presentación de los grupos, el Facilitador describe al Jefe Ideal y explica a los participantes que cada vez que el jefe cae en una conducta negativa de cualquier Dios, perjudica y desmotiva al personal.

Por lo cual debemos aprender a:

- a) Mantener el orden y la disciplina sin ser intransigente.
- b) Corregir desviaciones sin humillar, ni rebajar, sin ser irónicos.
- c) Orientar, enseñar en lugar de quejarse.
- d) Ser calculador, pero sin ser fríos, ni autómatas.
- e) Ser alegres, amables, agradables, pero sin caer en la pachanga.
- f) Ser responsables, pero aprendiendo a delegar.
- g) Defender al personal, pero sin tener problemas con los de arriba.

X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

USO DE MI TIEMPO	
OBJETIVO	
<p>I. Hacer conciencia en los participantes del uso real que le dan a su tiempo, como el elemento más valioso de su vida y cómo toman decisiones sobre él.</p> <p>I. Orientar la distribución de su tiempo futuro.</p>	
<p style="text-align: center;">TIEMPO: Duración: 30 Minutos</p> <p style="text-align: center;">TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado Dividido en 5 subgrupos de 4 participantes.</p> <p style="text-align: center;">LUGAR: Aula Normal</p> <p>Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cara a cara.</p>	<p style="text-align: center;">MATERIAL: Fácil Adquisición</p> <p>Hoja de autodiagnóstico "Uso de mi Tiempo" para cada participante.</p>
DESARROLLO	
CON FORMATO	
<p>I. El Facilitador menciona a los participantes, que existe decisiones estratégicas: cuando cambian en forma sensible las situaciones de la persona, tácticas: cuando son complemento o parte de las tácticas y por último que la ejecución se refiere a la realización de las acciones a la parte operativa.</p> <p>II. Entrega una forma de "Uso de mi Tiempo" a cada uno de los participantes y les solicita que en 15 minutos llenen todos los cuadros.</p> <p>III. El Facilitador pide a los participantes que formen grupos de cuatro personas a quienes se les pide que expongan a sus compañeros la forma de actuar anotada y que se cuestionen y den retroalimentación sobre los siguientes aspectos:</p> <p>a) ¿Se dedica mayor tiempo a las actividades operativas, a la ejecución? b) ¿Son suficientes de acuerdo a las necesidades las actividades estratégicas? c) ¿Se decide realizar las actividades estratégicas con el análisis suficiente? d) ¿Se toma en cuenta las necesidades y posibilidades del grupo para la realización de las actividades.</p> <p>IV. En sesión plenaria se analizan los resultados y respuestas del subgrupo y se obtienen conclusiones.</p> <p>V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>	

HOJA DE TRABAJO

USO DE MI TIEMPO

Describe en los cuadros que más se ajusten a su evaluación sobre cómo ha sentido las actividades que ha realizado en los últimos días.

Actividades	Intensamente		Superficialmente		Sin sentir las	
	De trabajo	Personales	De trabajo	Personales	De trabajo	Personales
Estratégicas: Cambian aspectos de mi trabajo en forma significativa.						
Tácticas Son sólo modificación de planes pre-establecidos						
Ejecución Actividades eminentemente de rutina.						

Dinámica “Prometo ser tolerante”

Materiales: tarjetas.

En la Manada también existen actitudes de intolerancia, de no aceptar al otro porque piensa distinto o porque no tiene los mismos gustos que uno, por ejemplo.

Se les entregará una tarjeta a cada lobato que diga: “Yo...{espacio para escribir nombre}, prometo aceptarte a partir de ahora a pesar de nuestras diferencias, así como lo hizo San Francisco con el Leproso”.

Dinámica de armado de grupos

Materiales: carteles que indiquen la condición de pertenencia al grupo.

Se les propone formar grupos de una manera bien difícil o casi imposible. En el lugar elegido para realizar la dinámica, colocaremos los siguientes carteles:

- ✚ Aquí no se pueden poner los altos.
- ✚ Aquí no se pueden poner los que tienen menos de 10 años.
- ✚ Aquí no se pueden poner los que tienen alguna ropa verde.
- ✚ Aquí no se pueden poner los que tienen zapatillas.
- ✚ Aquí no se pueden poner los que no van a misa.
- ✚ Aquí no se pueden poner los que sean gorditos.
- ✚ Aquí no se pueden poner los que tienen pelo corto.

En cada grupo sólo puede haber 3 personas. Sólo disponen de 5 minutos para distribuirse según los carteles. Nadie puede quedar sin grupo.

Pasado el tiempo dado para formar los grupos, dialogamos:

1. ¿Se han podido formar los grupos?
2. ¿Cómo nos hemos sentido?
3. ¿Ha sido fácil?
4. ¿Alguien ha quedado excluido?