



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA: Licenciatura en Ciencias de la Educación**

**Tesis de Grado, previo a la obtención del título de Licenciado en Ciencias de la Educación, mención ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**TEMA:  
EL DESCONOCIMIENTO  
DEL LIDERAZGO POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES  
DIFICULTA EL DESARROLLO DE SUS HABILIDADES COGNITIVAS**

Autor: Rolando Iván Sánchez Quinchuango

Director: Dr. Manuel Gonzalo Remache. MSc.

Quito, mayo 2010

## **CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Grado presentado por el señor Rolando Iván Sánchez Quinchuango C.C. 171362179-3 para optar el grado académico de Licenciado en Ciencias de la Educación – Mención ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA cuyo título es: **EL DESCONOCIMIENTO DEL LIDERAZGO POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES DIFICULTA EL DESARROLLO DE SUS HABILIDADES COGNITIVAS.**

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Quito D. M. a los 15 días del mes de marzo del 2010

Dr. Manuel Gonzalo Remache. MSc

C. I. N° 050189449-7

## **AGRADECIMIENTO**

**Quiero dejar constancia de mi profundo agradecimiento, primero a Dios quien guía mi vida por el camino del bien y permite que se realicen mis aspiraciones y objetivos, a mi querida esposa, hijas, padres, familiares y todas las personas que supieron apoyarme para salir adelante en la búsqueda de mis metas trazadas, ya que con su valioso aporte han sembrado en mi la constancia para la elaboración del presente trabajo acorde con el reto que exige la educación actual.**

**Iván Sánchez**

## **DEDICATORIA**

**El presente trabajo va dedicado a mi amada esposa y queridas hijas quienes son el pilar fundamental de mi existencia, al personal docente de la Universidad en especial a mis lectores y director de tesis, quienes me han sabido guiar con sus sabios y valiosos conocimientos hacia la consecución de los objetivos trazados para alcanzar una meta mas en mi vida.**

**Iván Sánchez**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

TEMAS	PÁGINA
Carátula.....	1
Carta de certificación del tutor.....	2
Agradecimiento.....	3
Dedicatoria.....	4
Índice de contenidos .....	5
Índice de cuadros .....	9
Índice de gráficos.....	10
Resumen.....	11
Summary .....	12
Introducción .....	13
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Tema.....	15
1.2 Planteamiento del problema .....	15
1.3 Delimitación del problema .....	15
1.4 Justificación.....	15
1.5 Objetivos .....	17
1.5.1 Objetivo General .....	17
1.5.2 Objetivos específicos.....	17
1.6 Hipótesis.....	17
1.7 Variables.....	17
1.7.1 Variable independiente.....	17
1.7.2 Variable dependiente.....	17
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 El liderazgo.....	18

2.1.1	Antecedentes .....	18
2.1.2	Fundamentación legal.....	23
2.1.3	Fuentes de liderazgo .....	24
2.1.4	Definiciones de liderazgo .....	25
2.1.5	Teoría de liderazgo .....	26
2.1.6	Importancia del liderazgo .....	28
2.1.7	Estilo de liderazgo .....	29
2.1.8	El liderazgo y las relaciones humanas.....	33
2.1.8.1	Principios básicos de las relaciones humanas.....	34
2.1.8.2	Como ganarse la simpatía de los demás .....	35
2.1.8.3	Principales enemigos de las relaciones humanas .....	36
2.1.9	Características de un líder .....	37
2.1.10	Tipos de liderazgo .....	38
2.1.11	Liderazgo juvenil.....	39
2.1.12	Capacitación para el liderazgo.....	40
2.1.13	Elementos básicos para obtener éxito en el liderazgo .....	43
2.1.14	Características psico-sociales del líder .....	45
2.1.14.1	Requisitos psico-sociales.....	45
2.2	Habilidades cognitivas .....	47
2.2.1	Habilidades aplicadas al liderazgo técnico y culturalmente.....	49
2.2.2	Las habilidades y el aprendizaje.....	59
2.2.2.1	Aprendizaje significativo.....	59
2.2.2.2	Teoría del aprendizaje significativo .....	62
2.2.3	Estrategias para un líder .....	63
2.2.3.1	Estrategias para las tareas escolares .....	64
2.2.4	Las Habilidades mediante la sociológica.....	67
2.2.5	Las habilidades mediante la psicológica .....	68
2.2.6	Las habilidades mediante la Pedagogía .....	70

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA

3.1	Diseño de la investigación.....	73
3.2	Población.....	74
3.3	Instrumento de recolección de datos .....	75

3.3.1	Tabulación de datos.....	76
3.4	Análisis e interpretación de los resultados .....	77

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones .....	97
4.2	Recomendaciones .....	98

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

5.1	Tema.....	99
5.1.1	Antecedentes .....	99
5.1.2	Objetivos generales de la Institución.....	100
5.1.3	Principios y políticas generales .....	100
5.1.4	Fundamentación legal de la Institución .....	101
5.1.4.1	De los propósitos .....	101
5.1.4.2	De la naturaleza .....	102
5.2	Justificación.....	103
5.3	Objetivos de la propuesta .....	104
5.3.1	General .....	104
5.3.2	Específicos.....	104
5.4	Fundamentaciones de la propuesta.....	104
5.4.1	Fundamentación filosófica .....	104
5.4.2	Fundamentación sociológica .....	106
5.4.3	Fundamentación psicológica .....	107
5.4.4	Fundamentación pedagógica Institucional .....	109
5.4.4.1	Fines del modelo pedagógico conceptual .....	109
5.4.4.1.1	Lo cognitivo .....	109
5.4.4.1.2	Lo afectivo.....	111
5.4.4.1.3	Lo expresivo .....	112
5.4.5	Fundamento Teórico Científica.....	112
5.5	Aplicación del modelo pedagógico Institucional .....	112

5.6	Metodología.....	116
5.6.1	Actividades metodológicas .....	116
5.6.2	Recursos, materiales y técnicas curriculares .....	118
5.6.3	Talleres .....	121
5.6.3.1	Estructura modular del programa .....	121
5.7	Programa modular de capacitación .....	122
5.7.1	Formulación de objetivos .....	122
5.7.2	Selección y organización de módulos de capacitación.....	122
5.8	Planificación y agenda de los módulos .....	124
<b>MÓDULO No. 1 LIDERAZGO</b>		
5.8.1	Liderazgo.....	125
5.8.1.1	Definiciones.....	125
5.8.1.2	Fundamentos de liderazgo.....	126
5.8.1.3	Condiciones básicas del liderazgo.....	127
5.8.1.4	La esencia del liderazgo .....	128
5.8.1.5	Problemas del liderazgo .....	129
<b>MÓDULO No. 2 TRABAJO EN EQUIPO</b>		
5.8.2	Trabajo en equipo.....	132
5.8.2.1	Concepto de trabajo en equipo .....	132
5.8.2.2	Ventajas del trabajo en equipo .....	133
5.8.2.3	Desventajas del trabajo en equipo .....	136
5.8.2.4	Diferencia entre grupo y equipo .....	137
<b>MÓDULO No. 3 VALORES</b>		
5.8.3	Valores.....	143
5.8.3.1	Concepto de valores .....	143
5.8.3.2	Esencia de los valores.....	143
5.8.3.3	Clasificación de los valores .....	145
5.8.3.4	Valores compartidos para triunfar en una cultura sana .....	145
<b>MÓDULO No. 4 MOTIVACIÓN</b>		
5.8.4	La motivación.....	151
5.8.4.1	Que es la motivación .....	151
5.8.4.2	Que motiva a las personas .....	153



5.8.4.3	Motivación y comportamiento del líder .....	155
5.8.4.3.1	Factores que condicionan el comportamiento del líder .....	155
<b>MÓDULO No. 5 LAS RELACIONES HUMANAS</b>		
5.8.5	Las relaciones humanas .....	160
5.8.5.1	Definiciones.....	160
5.8.5.2	Principios básicos de las relaciones humanas.....	161
5.8.5.2.1	Como ganarse la simpatía de los demás .....	162
5.8.5.3	Principales enemigos de las relaciones humanas .....	164
<b>MÓDULO No. 6 HABILIDADES COGNITIVAS DE LIDERAZGO</b>		
5.8.6	Habilidades cognitivas de liderazgo .....	166
5.8.6.1	Concepto.....	166
5.8.6.2	Realización de las actividades cognitivas.....	167
5.8.6.3	Habilidades de autoliderazgo .....	168
5.8.6.4	Actividades cultivadas de los líderes.....	169
5.9	Plan de implementación .....	170
5.10	Previsión de la evaluación .....	171

### **ÍNDICE DE CUADROS**

Matriz poblacional .....	74
Módulos para los talleres .....	121
Valores .....	145
Plan de implementación .....	173

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

ORDEN	TEMAS	PÁGINA
1	El liderazgo.....	30
2	Las habilidades .....	31
3	Liderazgo estudiantil .....	76
4	Conocimientos del liderazgo .....	77
5	Desarrollo dl liderazgo .....	78
6	Líderes en el aula.....	79
7	Problemas grupales.....	80

8	Habilidades en estudiantes .....	81
9	Importancia del liderazgo .....	82
10	Módulo de liderazgo juvenil.....	83
11	Aplicación del modulo .....	84
12	Nacer para ser líder.....	85
13	Liderazgo en el aula .....	86
14	Importancia del tema .....	87
15	Formación de líderes .....	88
16	Conocimientos sobre liderazgo .....	89
17	Liderazgo y desempeño estudiantil .....	90
18	Solución problemas grupales.....	91
19	Desempeño de líderes.....	92
20	Considerarse un líder.....	93
21	El llegar a ser un líder.....	94
22	Información del liderazgo.....	95
23	Fines del modelo pedagógico actual.....	109
24	Líder como solucionador de problemas.....	130
	 Bibliografía .....	 174
	 Anexos	
	Anexo 1      Encuesta a docentes	
	Anexo 2      Encuesta a estudiantes	

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**EL DESCONOCIMIENTO DEL LIDERAZGO POR PARTE DE LOS  
ESTUDIANTES DIFICULTA EL DESARROLLO DE SUS HABILIDADES  
COGNITIVAS**

**Autor:** Rolando Iván Sánchez Q.  
**Director:** Dr. Manuel Gonzalo Remache MSc.

**Fecha: Quito 2010**

**RESUMEN**

Este trabajo de investigación trata de temas y aspectos fundamentales para el desarrollo de cualquier iniciativa de cambio enfocada a desarrollar una actitud de cambio dirigida al liderazgo en los estudiantes, el mismo que servirá como parte medular del desempeño de los mismos en el campo profesional, fortaleciendo el trabajo en equipo y la formación de grupos con grandes habilidades y conocimientos para la toma de decisiones, no sólo por las acciones que propician sino por el significado de lo que expresan. El contenido que se ha tomado en el presente trabajo integra conceptos, clasificaciones, y el desarrollo de módulos en los cuales enfocamos técnicas de gran importancia para la aplicación de una vida estudiantil y profesional con calidad y ambiciosa de cambios positivos y comunes para el bien de la sociedad y el país. Al enfocarnos en el liderazgo se ha tenido en cuenta el desarrollo actual de la Educación especialmente en la institución investigada, dando como resultado luego de las técnicas utilizadas y su respectiva tabulación, que uno de los problemas es la falta de liderazgo en los estudiantes. En este proyecto se da a conocer el problema de una manera clara, así mismo el marco teórico se fundamenta en autores estudiosos del tema que con su experiencia nos concientizan acerca de la magnitud del problema y nos motivan a realizar el presente trabajo con interés y esmero pensando en el granito de arena que dejamos para el uso futuro en el campo educativo de la institución investigada y por que no se ambiciosos y pensar que podría ser aplicado a nivel nacional, también en forma detallada, clara y concisa se explica la metodología utilizada, el análisis e interpretación de resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a estudiantes de la Unidad educativa municipal a distancia “Sucre” para luego emitir conclusiones y recomendaciones que permitirán mejorar el presente trabajo de investigación. Por último, contempla los talleres sugeridos con los diferentes módulos propuestos con el propósito de que sean puestos a consideración a los estudiantes y docentes para el desarrollo de habilidades cognitivas, de ésta forma se demostrará la importancia y el uso de los mencionados módulos. El tiempo pasa inclemente y el desarrollo de nuestro país no permite que nos sentemos a esperar, sino que la actitud debe cambiar desde nuestros estudiantes, el presente trabajo va apuntado a ello y abarca la problemática y su propuesta de solución.

**DESCRIPTORES: LIDERAZGO, HABILIDADES COGNITIVAS TÉCNICAS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**EL DESCONOCIMIENTO DEL LIDERAZGO POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES DIFICULTA EL DESARROLLO DE SUS HABILIDADES COGNITIVAS**

**Autor:** Rolando Iván Sánchez Q.  
**Director:** Dr. Manuel Gonzalo Remache MSc.

**Fecha:** Quito 2010

**SUMMARY**

This work of investigation treats of topics and fundamental aspects for the development of any initiative of change focused to developing an attitude of change directed the leadership in the students, the same one that will serve as fundamental part of the performance of the same ones in the professional field, strengthening the teamwork and the formation of groups with big skills and knowledge for the capture of decisions, not only for the actions that they propitiate (cause) but for the meaning of what they express. The content that is taken in the present work integrates concepts, classifications, and the development of modules in which we focus technologies (skills) of great importance for the application of a student and professional life with quality and ambitious of positive and common changes for the good of the society and the country. On having focused in the leadership the current development of the Education has born in mind specially in the investigated institution, giving as result after the used technologies and its respective tabulation, that one of the problems is the lack of leadership in the students. In this project there is announced the problem of a clear way, likewise the theoretical frame is based on studious authors of the topic that with your experience us concientizan brings over of the magnitude of the problem and they motivate us to do the present work with interest and conscientiousness thinking about the granite of sand that we stop for the future use in the educational field of the investigated institution and for that not ambitious and to think that it might be applied national, also in detailed, clear and concise form explains to itself the used methodology, the analysis and interpretation of results obtained by means of the survey applied to students of the educational municipal Unit distantly "Sucre". Then to express conclusions and recommendations that will allow to improve the present work of investigation. Finally, he contemplates the workshops suggested with the different modules proposed with the intention of which they are put to consideration to the students and teachers for the development of cognitive skills, of this one form will demonstrate the importance and the use of the mentioned modules. The time passes inclement and the development of our country does not allow that we should sit down to waiting, but the attitude must change from our students, the present work is aimed to it and includes the problematics and its offer of solution.

**DESCRIBERS: LEADERSHIP, COGNITIVE SKILLS**

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se está viviendo a nivel mundial cambios radicales en todo sentido y nivel, es así que el aparecimiento de personas que influyen ante los demás se está convirtiendo en el eje fundamental del cambio que se está desarrollando en los países, la ciencia, la tecnología, la política mundial en general, la globalización se está encargando de convertir a los países grandes en gigantes y los pequeños en diminutos, de ahí nace la conciencia de crear personas con perspectivas nuevas y ambiciosas que contribuyan al desarrollo con ideas innovadoras y motivando a los demás a realizarlas; solamente el cambio de actitud llevará a los países en vías de desarrollo a tomar repunte y salir adelante en el cumplimiento de los objetivos trazados.

El Ecuador necesita urgentemente de este tipo de líderes que impulsen al desarrollo de nuestro país. En cuanto que la actualidad debido al rápido avance tecnológico y la globalización exige de un liderazgo evolutivo. La estructura, la estrategia y la cultura organizacional se están transformando para adaptarse a los nuevos tiempos, revisando las fórmulas convencionales de entender la acción de los líderes y su papel en la sociedad.

Muchos son los factores que cambian constantemente y grandes los esfuerzos por superar nuevos retos, donde el capital intelectual se presenta como factor crítico para alcanzar el éxito. Los líderes están obligados a aprender y desarrollar nuevas habilidades, muchas de ellas conectadas a aspectos diferenciales como las relaciones interpersonales y la capacidad de crear nuevos escenarios y ventajas competitivas sostenibles. Las organizaciones en gran medida son lo que sus líderes representan y por lo tanto para poder comprenderlas hemos de intentar conocer las claves del liderazgo que las guía. Con este trabajo de investigación se ha pretendido ahondar en dichas claves, intentando identificar los elementos esenciales del liderazgo, de cuyo entendimiento y manejo surgen distintos estilos directivos e incluso, podríamos decir, tipos de organizaciones. Cambio, visión, personas y progreso son los elementos esenciales sobre los que se sustenta la definición de liderazgo propuesta por este

trabajo de investigación. Visión y personas capaces de transformar las organizaciones y generar desarrollo económico y social.

Los líderes destacan por su capacidad de manejar y combinar adecuadamente en cada momento estos elementos, de acuerdo con unas cualidades, conductas, convicciones y valores personales que determinan su estilo de liderazgo y a la postre su aportación al progreso colectivo, mediante esta esencia se deduce que el cambio va enfocado desde la etapa estudiantil en donde se siembran las bases para los futuros profesionales que ocuparán los cargos estratégicos que guían los destinos de una país.

Las habilidades cognitivas, están relacionadas con los objetivos educacionales que el estudiante pueda alcanzar, de tal manera que teniendo en cuenta la formación de hábitos y actitudes positivas ayuden al desarrollo comunitario, a al hablar de habilidad, se entiende que es parte de una competencia debido a que se trata de dominar el saber hacer del ser humano, actualmente en la educación se está utilizando este término.

El tipo de liderazgo que se desarrolla es el que va a intervenir en la sociedad, por lo tanto, en los jóvenes actuales es necesario el conocimiento de este tema. El propósito fundamental de esta investigación, se da en la necesidad de aprovechar el ímpetu de los estudiantes del bachillerato, ya que se debe tener en cuenta que la juventud por naturaleza, busca un lugar en la sociedad, tratando de sobresalir desde su aula de trabajo hacia la comunidad y ciudad, liderando a veces en forma negativa, los diferentes grupos existentes que en muchos casos son de la misma edad. Se pretende con esta investigación que los jóvenes desarrollen habilidades de liderazgo y se constituyan en el futuro del país, en los dirigentes honestos y proactivos de la nación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Tema**

El desconocimiento del liderazgo por parte de los estudiantes dificulta el desarrollo sus habilidades cognitivas.

#### **1.2 Planteamiento del problema**

¿ De qué manera el desconocimiento del liderazgo por parte de los estudiantes dificulta el desarrollo sus habilidades cognitivas?

#### **1.3 Delimitación del problema**

¿ De qué manera el desconocimiento del liderazgo por parte de los estudiantes dificulta el desarrollo sus habilidades cognitivas en el tercero bachillerato “sociales “ de la Unidad educativa municipal a distancia “ Sucre “del Distrito Metropolitano de Quito ?

#### **1.4 Justificación**

Se ha escogido este tema de investigación porque el propósito radica en aportar a la institución investigada con datos verídicos sobre el conocimiento o desconocimiento del liderazgo, el mismo que mas que una materia o ciencia es un arte que permite al ser humano desarrollar habilidades cognitivas para conducir hacia el camino del éxito a las personas con quien se relaciona, ya sea en el ámbito familiar, social, laboral, estudiantil, etc. Y de esta manera contribuir al

engrandecimiento del país, Los datos de la investigación permitirá a los interesados en el tema, ejecutar proyectos para la formación de este tipo de ciudadanos.

En este proyecto de investigación se abordarán los aspectos fundamentales para la realización de cualquier iniciativa de cambio orientada a desarrollar un liderazgo en los estudiantes, el mismo que puede ser desempeñado en un campo profesional, fortaleciendo el trabajo en equipo y la formación de grupos con grandes habilidades y conocimientos para la toma de decisiones, no sólo por las acciones que propician sino por el significado de lo que expresan. Al enfocarnos en el liderazgo se ha tenido en cuenta el desarrollo actual de la Educación especialmente en la Unidad Educativa Municipal Experimental “ Sucre “ que es la institución investigada, dando como resultado que uno de los problemas es la falta de liderazgo en los estudiantes.

Esta investigación tiene el objetivo de conocer, ampliar y fortalecer los conocimientos referentes al liderazgo, tema que se ha planteado por considerarlo trascendental para el desarrollo nacional y tiende a beneficiar a estudiantes que desean convertirse en entes proactivos para su diario vivir.

La capacitación para el liderazgo será algo que impulse a los estudiantes de la Unidad Educativa Municipal Experimental “ Sucre “ modalidad a distancia a sentirse habilitados para hacer contribuciones importantes. Estas se darán en proporción al nivel de habilidad, motivación, compromiso y potencial de desarrollo. Cuando los estudiantes lo conozcan podrán evolucionar y desarrollar la motivación para adquirir de esta manera nuevas habilidades y así aumentar su capacidad de contribución y recibir el reconocimiento apropiado. Es un proyecto de investigación factible de ejecutarlo ya que se cuenta con un basamento teórico sobre liderazgo, currículo, planificación, administración educativa, y otros insumos necesarios para el efecto.



## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Demostrar de que manera el desconocimiento del liderazgo por parte de los estudiantes dificulta el desarrollo sus habilidades cognitivas , para diseñar una propuesta de solución que permita incluir el liderazgo en la formación de bachilleres.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Identificar las habilidades cognitivas que no se desarrollan en los alumnos.
- Investigar y recopilar información referente a las habilidades cognitivas.
- Investigar clases y tipos de liderazgo así como su importancia en el proceso enseñanza - aprendizaje.
- Elaborar una propuesta que permita crear un programa en Liderazgo para incluirlo en la formación de bachilleres.

## **1.6 Hipótesis**

El desconocimiento del liderazgo por parte de los estudiantes dificulta el desarrollo de sus habilidades cognitivas en el tercero bachillerato “ Sociales “ de la Unidad Educativa Municipal Experimental Sucre.

## **1.7 Variables**

### **1.7.1 Variable independiente**

El desconocimiento del Liderazgo por parte de los estudiantes

### **1.7.2 Variable dependiente**

Desarrollo de habilidades cognitivas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 El liderazgo**

##### **2.1.1 Antecedentes**

Para hablar del liderazgo necesitamos hablarlo desde su esencia más primitiva, en donde el liderar significaba dominar, los animales premiaban las agresiones de los más fuertes con la sumisión y obediencia de los más débiles, un ejemplo claro es la de los lobos donde observamos el dominio visible de un líder quien mantiene su comportamiento tanto a la hora de la defensa frente a otros depredadores, como a la hora del ataque de las diferentes presas.

El hombre antiguo no escapó a esta realidad y esta mentalidad fue evolucionando a través del paso de los años con las futuras generaciones y las sociedades, El hombre terminó dominando a los demás, se consolidó en el dominio del entorno y encontró en la guerra el vehículo ideal para el desarrollo de sus cualidades estratégicas y sus actitudes de liderazgo, aunque los pueblos sometidos encontraban un descontento ante el agresor, así se fue consolidando el liderazgo con el paso de los años a nivel mundial.

En la actualidad existen líderes mundiales consagrados por la historia que los respalda y su evolución en la ciencia y la tecnología los mismos que marcan la diferencia y los que toman decisiones que a la corta o la larga influyen en la mayoría de los pueblos por no decirlo en todos, las llamadas potencias mundiales dirigen sus países y forman organismos mundiales en lo que sus decisiones son radicales en la política mundial.

Actualmente estamos viviendo una crisis en la política mundial y para superarla y seguir avanzando en la transformación, dentro de un mundo cada vez más globalizado, es indispensable desarrollar un nuevo estilo de liderazgo.

Este liderazgo debe ser capaz de construir una visión del bien común, de compartir esa visión con otros actores y de poner en marcha una agenda propia con identidad regional, formada por acciones de transformación y guiada por valores éticos y democráticos que garanticen la consolidación de la institucionalidad democrática en un clima de paz social, el mundo en sí se encuentra envuelto en conflictos de diferentes tipos interponiéndose los intereses de poder para controlar aspectos como el dinero, tecnología, respeto y dominio ante los demás y es así que el hombre desde los inicios de su existencia por naturaleza se encuentra en una competencia de poder, el mismo que sin ser un liderazgo nos permite conocer la importancia de la preparación en este sentido para conllevar una dirección de mando justa para el bien mundial

A nivel del Ecuador existen líderes en todo el país que se han destacado y se destacan en diferentes ámbitos y actividades tanto culturales, deportivas, artísticas, académicas, empresariales, productivas y demás áreas de la sociedad, demostrando enormes características y cualidades claras sobre liderazgo. Tomando en cuenta lo indicado, no se ha logrado crear una cultura al respecto que potencie esta innata energía que les permita constituirse en dirigentes proactivos que tanta falta le hacen al Ecuador.

La legislación imperante en el Ecuador, escoge a cierto grupo de personas como los únicos líderes en el campo, sin tener en cuenta que estos grupos están inmiscuidos en un entorno con una misma ideología que poco o nada podrán contribuir a que se fortalezca la democracia de las naciones.

A lo anterior agrava el ofrecimiento de partidos políticos que independientemente proveen las soluciones para los diferentes problemas del país, pero que llegado el momento de ejecutarlas no consiguen alcanzar el objetivo trazado, precisamente porque ellas, han sido visualizadas desde un plano teórico - conceptual que

terminan haciendo una descripción superficial de los problemas, sin tocarlos a fondo, ya que estos tienen como base, la injusticia social.

El Ecuador, ha sido gobernado por grupos de clases sociales privilegiadas, que consideran ser líderes por herencia y por influencia económica, por eso los llamados líderes se posesionan en el poder queriendo brindar al pueblo un liderazgo subjetivo. Por este motivo, resulta muy importante emprender la tarea urgente de hacer algo para que esta situación no cambie, orientando y preparando a la juventud con el firme propósito de colocar al mando del país gente con conocimiento y habilidades ya desarrolladas en el campo de liderazgo.

Actualmente en el Ecuador se está viviendo uno de los períodos de cambio más rápidos en el desarrollo global de la sociedad. La velocidad de éstos, provocada por la desconcertante complejidad de los factores, requiere jóvenes que desarrollen diferentes habilidades. La incertidumbre creada por el cambio rápido afecta a la juventud en grados diferentes; algunos se entusiasman bastante por las oportunidades y retos que estos implican otros temen que resulten problemas e incertidumbre.

En el Ecuador todavía el pensamiento tradicional estimula a las instituciones educativas a continuar basando el aprendizaje y desarrollo en contenidos basados en la ciencia, lo cual no permite obtener el desarrollo completo de habilidades urgentes para la sociedad de hoy.

A nivel nacional en los planteles educativos poco o nada se hace para el desarrollo de las habilidades cognitivas en los estudiantes, aspecto que no favorece un crecimiento del estudiante para lograr ser líderes, además los docentes no estimulan o motivan muy poco, para que los jóvenes desde las aulas expresen aspectos de liderazgo, se convierten en líderes que aporten al país para salir de este pozo que está produciendo los constantes cambios, los jóvenes deben ser líderes creativos, proactivos, críticos y positivos.

En la Provincia de Pichincha, sucede algo parecido al nivel nacional, no existen líderes juveniles con una fuerte formación que les permita convertirse en ciudadanos que estimulen la sinergia social suficiente para potenciarse como efectivos dirigentes de la comunidad, con las suficientes aptitudes para lograr gerenciar instituciones educativas. Líderes proactivos conocidos en la Provincia de Pichincha son muy pocos, la mayoría son nominados por simpatía personal y por otras causas muy simples que no garantizan ni aseguran un liderazgo sólido.

En la actualidad que se sufre cambios radicales, se necesita equilibrar racional y analíticamente el pensamiento creativo y alternativo, lo que sirve hoy no garantiza que servirá mañana, se necesita explorar que puede reservar en futuro si se quiere identificar el conocimiento habilidades y actitudes que permita a la juventud ser realmente efectivos.

La corrupción, desempleo, subempleo en altos índices, migración, y violencia social en Pichincha son los resultados que se han obtenido por la carencia de líderes. Los quiteños conocen que invertir en la educación es una de las necesidades más imperantes de la época actual, y sobre todo el hacerlo con liderazgo. Al comprender los beneficios de compartir el desarrollo de la sociedad enfatizando a la juventud se puede aprender a colaborar en el logro de avances importantes sobre como se desarrollan líderes. Se ha creado un modelo nuevo de liderazgo en el cual se habla de los estilos de liderazgo como autocrático, consultivo, capacitación y liberalismo.

Con respecto a las habilidades cognitivas, en las instituciones educativas de la Provincia de Pichincha, se puede evidenciar que no existe el desarrollo ni la aplicación de éstas; razón por la cual los estudiantes cuando se enfrentan profesionalmente en grupos de trabajo en la sociedad, difícilmente logran sobresalir. Esto se debe a la falta de capacitación tanto de docentes como de estudiantes en esta área. Las instituciones actuales en la Provincia, se ven amenazadas por jóvenes con alta capacidad para liderar negativamente, lo que perjudica a la institución.

En la Unidad Educativa municipal a distancia “ Sucre “, se repite lo indicado en los contextos anteriores, no existe un liderazgo positivo ni unas habilidades cognitivas que posibiliten hacer un líder en los estudiantes, lo cual perjudica altamente a la institución en mención. Los docentes están en la obligación de dar a conocer las habilidades cognitivas de liderazgo, pero esto es difícil que se de en la Unidad Educativa municipal a distancia “Sucre“ ya que no están capacitados para hacerlo por no conocer con claridad este tópico.

La capacitación para el liderazgo se centra más en la creación de un ambiente y cultura que estimule a los estudiantes de dicha institución a desarrollarse positivamente. Se enfatiza que los mayores componentes de la Filosofía del líder es la parte que se ocupa de habilitar a los demás, por lo tanto con los módulos a desarrollarse se quiere dar a los estudiantes y docentes pautas de habilidades cognitivas para que aprendan a desarrollarse en la vida diaria.

El clima para el desarrollo individual se construirá de tal forma que cada una de las partes sea congruente en el logro de las metas deseadas; esto quiere decir que los estudiantes estarán dispuestos a asumir riesgos e invertir en su propio desarrollo individual, de manera responsable y eficaz teniendo en cuenta que su desarrollo individual ayude de manera positiva a todo el grupo perteneciente a la Institución. El problema de los docentes es no tener la capacidad de creer en los estudiantes y brindarles la oportunidad de desarrollarse como líderes, como entes responsables y capaces.

Para sustentar el presente tema de investigación se creyó necesario buscar tesis similares en otras universidades y luego de haber visitado las bibliotecas de algunas universidades tales como, Universidad Central del Ecuador , Universidad Católica de Quito y la Universidad Tecnológica Indo América en donde se localizó una tesis de maestría en Administración Educativa similar a este trabajo de investigación de autor la señorita Jumbo Gloria; 2004 sobre los tipos de liderazgo.

La señorita Jumbo Gloria habla del liderazgo profundamente como un tema importante a tratarlo y emite algunas conclusiones, de las cuales se ha recopilado dos de ellas que textualmente dicen así:

- El liderazgo es un tema importante tratarlo a todo nivel, en vista que es el principio de una ideología transformativa en el mundo actual y permitirá desarrollar familias, comunidades, sociedades, países etc, el pensar y actuar como un líder llevará a la búsqueda de la perfección y excelencia en todas la actividades que se realicen.
- La inducción del liderazgo en las instituciones educativas, terminará con los tabúes de mediocridad que existen en ciertos grupos sociales, razón por la cual impide el progreso de naciones enteras. El romper las barreras aumentando la autoestima y motivación de los seres contribuirá a salir del tercermundismo y a la evolución de los pueblos.

### **2.1.2 Fundamentación legal**

De conformidad con la Constitución Política de la República del Ecuador, sección 8ª. De la Educación Art. 66.- Principios y finalidades.-

“La educación es derecho irrenunciable de las personas, deber inexcusable del Estado, la sociedad y la familia; área prioritaria de la inversión pública, requisito del desarrollo nacional y garantía de la equidad social. Es responsabilidad del Estado definir y ejecutar políticas que permitan alcanzar estos propósitos.”

“La educación, inspirada en principios éticos pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico, fomentará el civismo; proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimulará la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz”.

Ley de Educación Título I.- Principios Generales .- Capítulo I.- Objeto de la Ley: Desarrollo integral de la Educación.- Art. 3, literal b: relacionado con los fines de la Educación.

“ Desarrollar las capacidades físicas, intelectual, creadora y crítica del estudiante, respetando su identidad personal para que contribuya activamente a la transformación moral, política, social, cultural, y económica del país.”

### **2.1.3 Fuentes del liderazgo**

Según CHIAVENATO, Adalberto,(1993,132) Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: El líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo; y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás, esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.



#### **2.1.4 Definiciones de liderazgo <sup>1</sup>**

Se puede definir como el arte de inducir a los subordinados a cumplir sus tareas con celo y confianza; el celo refleja honradez e intensidad en la ejecución del trabajo, la confianza refleja experiencia, habilidad técnica.

Actuar de líder es guiar, conducir, dirigir y ayudar a un grupo a lograr los objetivos aplicando su capacidad, pero nunca pierde su propia identidad.

El liderazgo es un proceso social, colectivo, participativo. Por eso se trata de un equipo de líderes que actúan en diversos niveles y áreas, aunque precisamente el directo no sea un experto en todo. Pero ha de motivar, apoyar, inducir y seducir a sus colaboradores a dar más allá de lo que ellos mismos suponen que puedan dar.

El liderazgo es el principal instrumento de cambio, a través de él se realiza la Acción Directiva de las Instituciones para conducir las hacia el logro de sus objetivos.

Para actuar con liderazgo desde la dirección educativa, se debe estar preparado para ello. Si lo que se necesita es el cambio proactivo de las instituciones educativas y no sólo el cambio reactivo, el liderazgo en la educación es la única vía.

El cambio reactivo es aquel que corrige lo actual solamente. Al contrario, el cambio proactivo es el que pretende fijar un nuevo curso, más que corregir el actual, se adelanta a los problemas. Es el cambio planificado que es más riesgoso, pues busca anticiparse a los cambios.

El cambio debe basarse en una filosofía de cambio que contemple el cambio de las personas que en ella laboran.

---

<sup>1</sup> ROMERO, Cristina. Liderazgo Educativo, Codeu, Tecnología Educativa, 2007

Cambio que significa desarrollo de esas personas. En este proceso, el liderazgo es una herramienta de invaluable importancia para el cumplimiento de la Misión de la Institución Educativa. ¿ Cómo materializar esto ? Ese es el punto clave.

Es necesario formar líderes que tengan en su perfil el conocimiento de las personas, las teorías educativas, la práctica, los modelos y técnicas de organización.

De allí que las características del líder se muestran en el ejercicio de sus tareas y funciones, en el conocimiento de las características del contexto de la educación, en el conocimiento y manejo de los grandes conflictos que aparecen como relaciones del sistema organizacional, los subsistemas del entorno; y en el desarrollo de su capacidad directiva, manifestada anteriormente.

### **2.1.5 Teoría de liderazgo**

Liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

Una característica del líder político, es una cierta habilidad para detectar las grietas o debilidades de una estructura social, que le permitirán definir y encabezar movimientos de ruptura, reforma o revolución. Pocas veces las estructuras están tan esclerotizadas como para no permitir márgenes de maniobra. Desde este punto de vista el líder político no es aquel personaje revestido de características míticas, casi mágicas o anormales que puede crear de la nada a través de su dominio o de su poder, estructuras más o menos a voluntad.

Tenemos, más bien, que entender una imagen distinta: un líder que se mueve dentro de un grupo social, que aprovecha sus resquicios para cambiarlo o que se beneficia de sus posibilidades para mantenerlo. Una y otra tarea, uno y otro objetivo, no se pueden cumplir sin tener en cuenta el entorno y las destrezas o habilidades de la persona concreta que desempeña la función de liderazgo.

El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos. Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder -aunque no siempre lo logra- y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente -aunque no lo quiera.

Aun cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y por ende intransferible, y el del dirigente es institucional, y se traspasa automáticamente al relevo en turno. El dirigente manda, el líder convence. La perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina. La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas gregarias, pero una -la dirigencia- tiene que ver con pocos, y la otra -el liderazgo- con muchos. El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión. El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita.

El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten. El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad, el líder por la ideología. Al margen de líderes o dirigentes, conviene recordar que la pasión o la emoción, no hace del hombre un auténtico líder político, es la entrega a una causa digna que se ejecuta en toda su magnitud. El dirigente debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización; y no obstante, el líder no está llamado a ser forzosamente dirigente.

### **2.1.6 Importancia del liderazgo**

El liderazgo es un campo en el cual difícilmente se puede determinar el grado de importancia ya que en la sociedad actual no la tiene, en efecto, el liderazgo múltiple es necesario cuando se tiene una meta y objetivos bien planteados por lo que no es necesario no solo conocer la importancia sino como enfocarse hacía un objetivo bien planteado.

El liderazgo es importante por ser la capacidad para guiar y dirigir, un verdadero liderazgo se lo denomina como la habilidad que tiene alguien para dirigir algo y alcanzar los objetivos planeados; porque ayuda a una organización para que llegue a tener una planeación adecuada, control y procedimiento con la ayuda de un líder apropiado, con habilidades las cuales permitan desarrollar a un líder exitosamente.

En una gran organización o negocio el liderazgo es vital para la supervivencia y para ello se necesita una gran capacidad para el desarrollo de un líder y sobre todo el conocimiento de técnicas que existe en el liderazgo. El liderazgo ayuda a unificar habilidades de los miembros del grupo las mismas que se desarrollan paso a paso y de la mejor manera siempre y cuando los conocimientos de técnicas cognitivas sean las correctas dentro de la organización en la cual se desarrolle.

### **2.1.7 Estilo de liderazgo**

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación. Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo mejore y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias. Sin embargo no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización se debe tener en cuenta el estilo en el cual se maneje sus habilidades humanas y conceptuales.

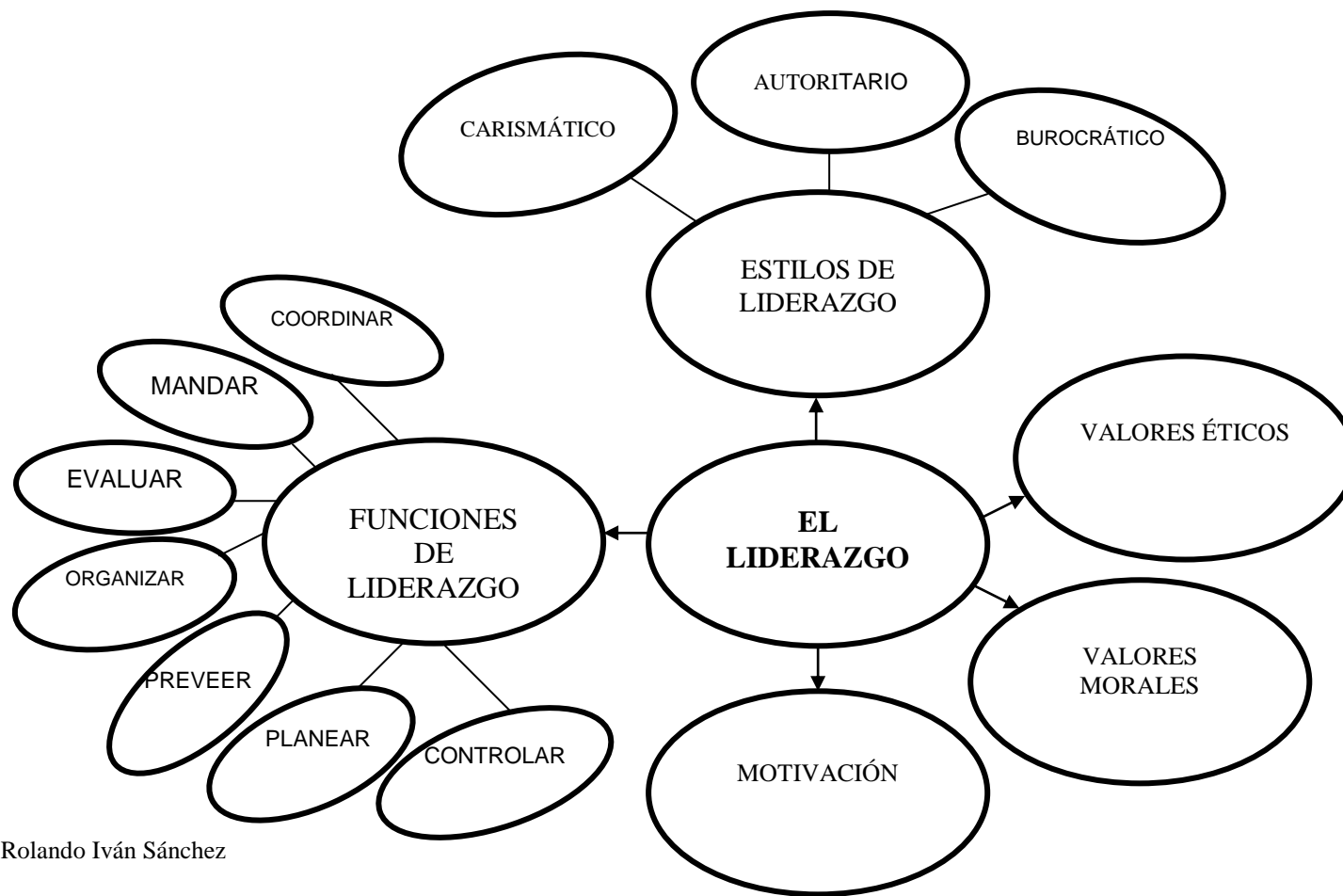
En cuanto a la habilidad, nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

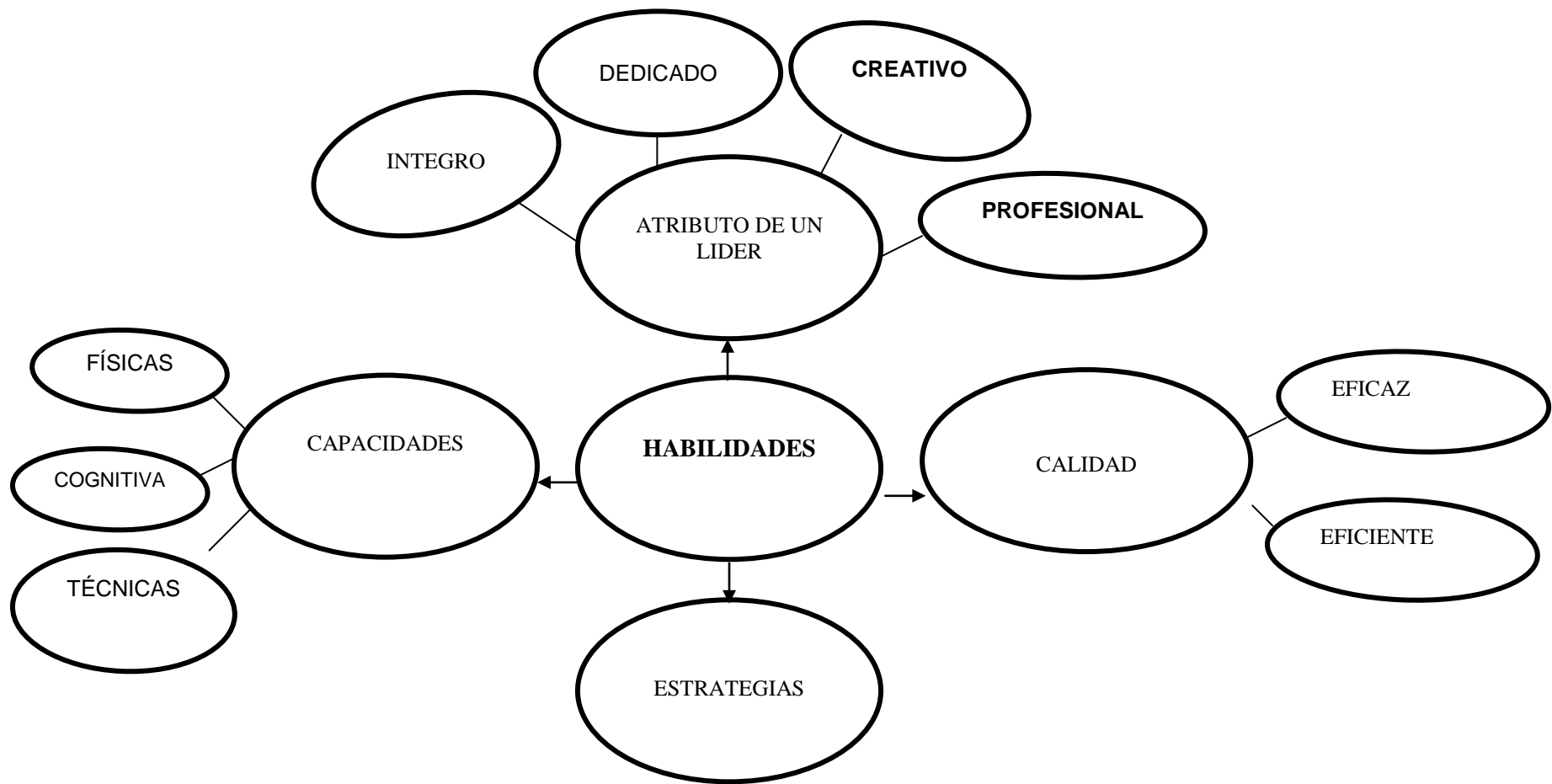
El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización. Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la

dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar. El resultado del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.



Autor: Rolando Iván Sánchez



Autor : Rolando Iván Sánchez



### **2.1.8 El liderazgo y las relaciones humanas**

Las relaciones humanas para decirlo sencillamente, consiste en el arte de tratar a los demás en forma positiva y constructiva. El encuentro de dos o más personas establece una relación intra, inter y transpersonal. El proceso de las Relaciones Humanas es una fuerza activa y productiva.

Todas las personas tienen diferente manera de reaccionar ante una misma situación, pero existen formas de comportamiento comunes como son las diferentes necesidades y ciertos tipos de motivaciones que dirigen su comportamiento para sentirse satisfechos.

El ser humano por naturaleza tiende a satisfacer sus necesidades, cuando sienta la tensión, física o mental, siempre buscará la forma de satisfacerla esta se vuelve más intensa. Cuando se presentan algunas necesidades al mismo tiempo, el satisfacer la necesidad más prioritaria, determinará su comportamiento y así sucesivamente como se vayan satisfaciendo el resto de ellas.

La motivación está relacionada al dinamismo y esfuerzo, que dedique a satisfacer sus necesidades, en otras palabras es el comportamiento de una persona hasta lograr una meta. En conclusión existen situaciones tanto internas como externas en el carácter de un individuo, que determinan el nivel de motivación que le harán actuar como una persona afectiva.

De acuerdo con estudios psicológicos las necesidades pueden clasificarse de conformidad a prioridades a ser satisfechas, ya sean fisiológicas como psicológicas; como son:

- Supervivencia, (fisiológica)
- Seguridad y protección, (psicológica)
- Pertenencia, (psicológica)
- Autoestima, y, (psicológica)
- Autorrealización (psicológica)

**Toda persona que realice cualquier actividad, o que estudie una determinada profesión; debe conocer los siguientes principios universales para adquirir una gran personalidad y triunfar en la vida.**

#### **2.1.8.1 Principios básicos de las relaciones humanas**

- Crea que puede tener éxito y lo tendrá: éxito es sentirse realizado y poder hacer muchas cosas a favor de los demás.
- Crea, la fe puede mover montañas: crea y usted moverá montañas de temores, frustraciones, preocupaciones y fracasos. Verá ante sus ojos asombrados, que lo imposible se hace posible.
- La actitud mental positiva trabaja a favor del éxito: Actitud positiva es creer. Piense en que fue creado para triunfar y no para fracasar.
- Si usted cree que no es posible subir a lo alto: no encontrará los escalones para subir. Piense en el éxito y triunfará, piense en el fracaso y fracasará. La seguridad de que si vamos a obtener el éxito nos lleva a buscar y encontrar los medios para obtenerlo.
- El no creer en el éxito es un poder negativo: cuando la mente duda y no cree en que podemos triunfar, se convierte en la primera causa de todos los fracasos de la vida.
- Los que creen que pueden hacer grandes cosas, las hacen: Si examinamos la vida de las personas que han triunfado, vemos que todos ellos tienen pensamientos positivos. Estaban seguros que Dios les trajo al mundo para que triunfen y no para que fracasen.
- Hay que hacer que la mente trabaje a favor nuestro y no en contra: los que triunfan, no son superdotados, sino aquellos que pusieron a trabajar la mente a su favor y ella les produjo iniciativas, anhelos de triunfo, seguridad de conseguir sus metas.
- Invierta en si mismo: el mejor método de gastar es ahorrar, invierta cada día en instruirse más, en conseguir nuevas ideas, en presentarse mejor.
- Cúrese de la enfermedad de la excusitis: las personas mediocres buscan siempre razones para excusarse, el “porqué” no hacen nada, las personas exitosas echan

afuera las excusas que los podrían detener en su accionar. Beethoven habría podido excusarse en su sordera para no componer música. Rolando Vera Rodas, podría excusarse en su falta de estatura para no triunfar como lo hizo al vencer brillantemente por cuatro ocasiones consecutivas la afamada carrera de “San Silvestre”, pero ninguno de ellos admitieron excusas y por el contrario, creyeron que el éxito era posible de obtener y ¡lo obtuvieron!

- No sueñe en éxitos conseguidos sin esfuerzo: el éxito llega haciendo cosas, no basta solo con desear triunfar, hay que hacer todo lo posible para conseguirlo.
- No pase los puentes antes de llegar a ellos: a los problemas hay que hacerles frente a medida que aparezcan. El secreto del éxito no consiste en no tener problemas, sino prepararse para enfrentarlos y superarlos.

### **2.1.8.2 Como ganarse la simpatía de los demás <sup>2</sup>**

La simpatía se obtiene por tres medios:

- Un rostro agradable: cada uno tiene un tesoro para ir repartiendo, su sonrisa. Por eso en tantas oficinas vemos una invitación en un cartel:”Sonría”. Si lo cumpliéramos habríamos depositado una cuchara de azúcar en el olla amarga de este mundo tan agitado y triste. La sonrisa hace más joven ala persona. La persona simpática tiene una luz en el rostro que va diciendo sin palabras: “Estoy contenta de tratar con ustedes. Me agrada su presencia. Me satisface la vida”; ¡qué rejuvenecedor es tratar con una persona así! Los Psicólogos recomiendan un gran remedio para obtener un rostro simpático . La “Estasis Emotiva”, que consiste en procurar tener siempre pensamientos alegres. Alejar como la peste todo pensamiento pesimista o triste y llenar lamente de recuerdos amenos y de proyectos entusiastas para el futuro. Esto es casi mágico, porque todo el pensamiento alegre produce esbeltez en el rostro.
- Interésese por los demás: usted obtiene más en dos meses interesándose en los demás, que en dos años tratando de que los demás se interesen por usted. Hay un principio psicológico que vale oro, nos interesamos de aquellos que se

---

<sup>2</sup> BARAHONA, Diego, 1998, 89

interesan por nosotros. Saludemos a los demás con entusiasmo, eso agrada siempre. Interesémonos por el nombre de los demás, el nombre propio es el sonido más dulce que los oídos pueden escuchar. va ligado a los recuerdos más bellos de la infancia. Aprendamos sus nombres hagamos un esfuerzo hasta que lo logremos. Conocer la fecha del cumpleaños de las personas. Quizá sea usted la única persona del mundo que los recuerde en ese día, y su tarjeta la única que les llegue a esa ocasión. Preste atención a lo que la otra persona dice o cuente aunque usted ya lo sepa .es tan agradable hablar delante de una persona que está pendiente de lo que decimos. la atención es una de las mejores maneras de manifestar estimación por quien habla. Haga una lista de cualidades que tiene la otra persona y piense en esas cualidades. Verá que de manera inesperada aunque usted no lo tuviera cariño a esa persona, irá interesándose por ella y su antipatía desaparecerá.

- Ser amable en las palabras: la palabra amable multiplica los amigos. Una de las manifestaciones más importantes de la amabilidad en las palabras es: NO CRITICAR, la crítica es chispa de candela en un barril de pólvora. Este barril es el propio orgullo. Apenas sepa que tú lo criticaste se encenderá su cólera contra ti. Alabe siempre, todo el mundo tiene deseo de ser estimado. Siempre amamos al que habla bien de nosotros y si hablamos bien de los demás, ellos tarde o temprano, lo sabrán y nos apreciarán mucho más.

### **2.1.8.3 Principales enemigos de las relaciones humanas**

#### **1. LOS COMPLEJOS**

- Lo que hacemos vale más de lo que aparentamos
- Hay tres cosas que nunca se reponen: el tiempo desperdiciado, las oportunidades perdidas y las palabras que se dijeron sin pensar.

#### **2. LA TIMIDEZ**

- Se genera por la inseguridad

#### **3. EL NERVIOSISMO**

- Los nervios son mensajeros del fracaso a veces.

#### **4. LAS PREOCUPACIONES**

- ¿Sería posible vivir sin preocupaciones?
  - Pre – ocuparse = ocupar la mente de algo antes de que algo ocurra (anticipadamente)
  - Solución: planificando el futuro, vivir el presente, en comunicación con Dios
5. EL TEMOR
- Hay tres miedos básicos en el ser humano: a las caídas, al dolor fuerte y a los ruidos.
  - Los demás miedos se aprenden.
6. AGRESIVIDAD
- No ser reactivos sino proactivos
7. BAJA AUTOESTIMA
- No estimarse a sí mismo por complejos.
8. DESMOTIVACIÓN
- Es aquello que nos impulsa a la acción
  - Todos actuamos en el momento, por un motivo

### **2.1.9 Características de un líder**

Un líder debe mantener las siguientes características:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros.
- Preocupado en tratar a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar y no como un grupo que hay que manejar.
- Tener visión, objetivos, horizonte fijo, sentido de dirección.
- Tener una mente abierta a críticas y recomendaciones dadas por el grupo de trabajo.
- Ser pro activo; esto quiere decir que el líder debe tener un desarrollo auto consciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades.

- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- El líder debe tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### 2.1.10 Tipos de liderazgo <sup>3</sup>

***El líder autócrata:*** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control la respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y lealtad a sus decisiones.

***El líder participativo:*** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala normas específicas a sus seguidores pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de su grupo de trabajo para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

***El líder liberal:*** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y

---

<sup>3</sup> JAAP, Tom, 1991, 100

apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

***El líder comunitario.***- en la misma atmósfera democrática deberá lograr la participación de los padres de familia y de agentes de desarrollo para emprender tareas conducentes a:

- Lograr el adcentamiento y ornamentación del plantel.
- Cooperar en procesos de autogestión comunitaria que propendan al mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros.
- Organizar y discutir la participación de padres en actos académicos, deportivos, sociales, culturales.
- Desarrollar eventos de capacitación dedicados a padres, madres, jóvenes.
- Desarrollar procesos de investigación participativa para detectar la realidad de la comunidad.
- Colaborar en el planteamiento y ejecución de alternativas de solución a la problemática comunitaria.
- Lograr la colaboración de padres de familia y comunidad en general, en el cuidado y mantenimiento del local escolar.
- Promover el desarrollo de artesanías y pequeñas industrias como estrategia para elevar los niveles de ingresos económicos de la comunidad.
- Incentivar la creación de grupos de cultura popular (teatro, danza, música, pintura, mimo, declamación.)

#### **2.1.11 Liderazgo juvenil**

La vinculación con un buen número de organizaciones públicas y privadas en muchos países, se ha permitido observar como los gerentes y educadores encaran las decisiones, las cuales van desde aprender como hacer frente a los mercados como ha cambiar el pensamiento de nuestros jóvenes los mismos que cambian rápidamente. La forma como ellos han enfocado la solución de estos y otros

problemas, ha dado una clara visión de cómo realmente se desempeña el papel de líderes efectivos.

A pesar de esto, es estimulante ver que los gerentes y educadores están adquiriendo un mayor conocimiento sobre como muchas de las prácticas corrientes en las organizaciones impiden el uso de las habilidades y el talento existentes en su gente.

La juventud actual mantiene un liderazgo, el mismo que debe ser desarrollado de manera positiva; se enfatiza este punto debido a que se ha podido notar que el liderazgo juvenil existe, no con conocimientos de habilidades o técnicas pero existe algo muy valioso que es el carácter del adolescente lo mismo que debería ser explotado. Sin embargo, aquel desarrollo para el adolescente no se da de la manera correcta, razón por la cual la juventud tiene muchos líderes; pero poco de ellos son los que ayudan a un desarrollo positivo dentro de la sociedad.

Al comprender los beneficios que da el desarrollo del saber en una forma abierta sobre liderazgo, el docente estará en la capacidad de colaborar en el logro de avances importantes sobre cómo se desarrollan líderes efectivos y positivos. Se ha creado un modelo nuevo de liderazgo en el cual se demuestra como el estilo del líder cambia según la situación y la organización en la que se desarrolle.

### **2.1.12 Capacitación para el liderazgo**

La capacitación para el liderazgo juvenil que habilita se basará en un conjunto diferente de supuestos acerca de las relaciones. El concepto tradicional de líder/seguidor, que emana del ambiente industrial de jefe/ subalterno, refleja una relación superior / inferior. Habilitando el concepto, hay una igualdad en las relaciones, la que hace compartir el intercambio diseñado para lograr un resultado positivo con aquellos involucrados. Los capacitadores encaran el reto de aprender a actuar de una manera que facilite a los estudiantes:



- Entender sus papeles en un grupo juvenil tanto en el colegio como en la comunidad.
- Involucrarse en establecer los objetivos individuales y grupales con los cuales estén comprometidos.
- Comprometerse a adquirir las actitudes, habilidad y aprendizaje que les permite dar una buena contribución.
- Aceptar la responsabilidad de su propio aprendizaje individual y su desarrollo.
- Desarrollar relaciones de capacitación.

Estructurar la autosuficiencia proporciona a los estudiantes confianza para captar el cambio, con el aprendizaje de las posibles consecuencias que puedan surgir de cada estrategia / táctica que se intente.

El sentido de que la energía y habilidad estarán dedicadas a incrementar el aprendizaje de cómo el talento latente se puede liberar en la mejor forma para el beneficio del individuo y de la sociedad. A medida que el pensamiento engrandece, aprendemos a reestructurar las actitudes y desarrollar una escala más amplia de habilidades y aprendizajes, esto permite ofrecer un liderazgo juvenil efectivo ahora y en el futuro. Este es el futuro positivo que la sociedad requiere, el cuál surgirá cuando la capacitación para el liderazgo proporcione la clave para liberar el talento latente que se requiere.

La capacitación para el liderazgo juvenil es un proceso en el cual toda la gente implicada en el logro de un objetivo o resultado puede contribuir de manera efectiva. Su aporte se hace a través del entendimiento sobre lo que tiene que hacer cada estudiante, junto con la buena voluntad de aportar aún más con la mira de alcanzar la meta. El liderazgo juvenil es inherente al grupo y pasa de una persona a otra según lo requiera la situación. El proceso de capacitación proporciona un ambiente que estimula a todos a cooperar para lograr los resultados.

Capacitador.- Un capacitador es una persona que trabaja aplicando la filosofía de la capacitación, la cual le permite relacionarse con los demás de manera que

genere sinergia. Los capacitadores son sensibles y conocen y se esfuerzan por mejorar su efectividad en términos de su propia contribución personal. Capacitar a otros para ayudarse a sí mismos es una de las principales aspiraciones, pues reconocen que estructurando la confianza en otros, la eficiencia tiene una gran posibilidad de surgir. La eficacia de sus esfuerzos puede medirse por la forma como logran resultados con la gente.

Para ser un capacitador se debe tener la responsabilidad de tomarse en serio uno mismo para y tener el deseo sincero de comprender a los demás, lograr este entendimiento es una experiencia enriquecedora, la cual ayuda a un desarrollo afectivo muy positivo. Existen muchas técnicas para llegar a desarrollar lo antes mencionado y con frecuencia estas ayudan a modificar la conducta para conocer las necesidades reales de los demás.

El término liderazgo posee tres significados especiales

Es un atributo derivado de una posición; la característica de una persona (concepto de rasgo) y una categoría de conducta (concepto funcional). Es un atributo derivado de una posición en una jerarquía de autoridad.

El liderazgo constituye el concepto acerca de las relaciones entre dos tipos de personas: el líder que influye y los seguidores que son influidos. Sin seguidores no hay líder. Liderazgo implica competencia, conocimientos, energía, experiencia, perseverancia, habilidad, equilibrio, autocontrol, persuasión, convencimiento, sugestión, justicia, honradez, para conducir y guiar grupos de cualquier índole.

Liderazgo es el canalizar la visión del hombre hacia perspectivas más elevadas. La exaltación de la acción del hombre hacia ideales sublimes; la edificación de la personalidad del hombre, más allá de sus limitaciones normales.

Tener visión no se limita a calcular el presente, resolviendo los problemas actuales; éstas se anticipan a las necesidades del mañana y crean un nuevo futuro.

El líder ayuda a aumentar la moral y a eliminar tensiones cuando las cosas se ponen difíciles. Establece los valores deseados y las actitudes perturbadas, menospreciadas, amenazadas o reprimidas. El líder tiene inteligencia y algunas habilidades generales como la fluidez verbal que puede estar asociada con el liderazgo en una amplia variedad de situaciones y ejecutar con esto muchas actividades.

### **2.1.13 Elementos básicos para obtener éxito en el liderazgo**

- Oídos para escuchar.
- Mente para comprender.
- Corazón para sentir.
- Inteligencia para resolver.
- Capacidad para actuar.

El líder juvenil debe tener mucha fuerza interior. La fuerza interior es el don de convertir la desesperanza en fe:

- La adversidad en éxito
- La confusión en paz
- Lo imposible en realidad
- La rutina en creatividad
- La capacidad de saber:
  - Esperar
  - Creer
  - Confiar
  - Luchar
  - Mantenerse animado
  - Y sobre todo, saber a donde se quiere llegar

El líder debe tener fuerza de voluntad

(PFANDER, Meter, 1987, 243) define la voluntad como: “La percepción de nuestra acción, como nuestro “hacer”. La mente y la consciencia no deberían estar jamás bajo el dominio de otra persona”

La habilidad mental y el genio no son el carácter. La reputación no es el carácter. Carácter es una cualidad del alma que se manifiesta en la conducta. Un buen carácter es un capital de más valor que el oro y la plata.

La integridad, la firmeza y la perseverancia son cualidades que debe cultivar fervorosamente un líder. Ello le da un poder irresistible para:

- Hacer el bien.
- Resistir el mal.
- Soportar la adversidad.

El líder debe ser sencillo, El líder debe ser educado en la sencillez natural, ya que el verdadero encanto reside en el espíritu humilde y tranquilo, en la paciencia, en la generosidad, la bondad y la disposición para trabajar y sufrir por otros.

El líder recibe status, reconocimiento, estimación, para esforzarse a cumplir con los objetivos del grupo. Los seguidores obtienen recursos del líder juvenil y su capacidad para lograr metas establecidas, para someterse a su influencia y respaldo, puesto que tanto el líder como los seguidores disponen de recursos que el otro necesita.

El Líder ejerce un influjo exitoso en la persona (liderazgo) y sobre los demás miembros del grupo. Los seguidores a su vez influyen en aquel.

### **2.1.14 Características psico-sociales del líder <sup>4</sup>**

- Consagración desinteresada.
- Cada vez debe renunciar a su independencia y regirse exclusivamente a lo que hacen los demás.
- Debe tener amor propio y cierta dosis de justificable orgullo.
- Entregarse al grupo sea en ideas, tiempo y realizaciones. Esta entrega debe ser desinteresada para sí mismo, debido a que sus motivaciones deben ser de tipo general y en beneficio de todos.

#### **2.1.14.1 Requisitos psico-sociales**

- Energía vital, autodomínio y poder para determinadas personas que dependen de él.
- Debe encarar con su personalidad los objetivos y las necesidades de la entidad.
- Debe transmitir una sensación de protección y seguridad a sus miembros a través de su conducta y modo de actuar.

Para enfrentar cualquier problema, el líder juvenil debe poseer una cualidad especial que lleve inevitablemente a colocarlo en primer plano, como figura fundamental del proceso de liderazgo.

#### **Fortaleza**

Es la convicción filosófica en que se basa el líder juvenil para enfrentar la sociedad a la cual él pertenece y por intermedio de ésta, llegar a satisfacer sus aspiraciones.

El término está ligado íntimamente con el espíritu y la capacidad de permanecer erguido ante la adversidad, de levantarse después de la derrota para enfrentar un combate, rectificar los errores y seguir adelante hasta la meta final.

---

<sup>4</sup> BENNIS, Warren, Editorial Norma, 1972, 75

Ser líder juvenil no puede ser patrimonio de unos pocos, sino requisito de todos. Si todos tienen la posibilidad de desempeñar funciones de liderazgo es lógico que han de tener un entrenamiento, tendiente a robustecer al líder juvenil en los momentos de adversidad y a lograr el cambio verdadero. Se trata de validar a prueba un camino que lleva de la inmadurez hacia la madurez.

La fortaleza de un líder juvenil ayuda a crear y proporcionar su propio pensamiento, a enfrentarse a la lucha de intereses opuestos.

### **Humildad**

Es una cualidad que se observa en todos los líderes juveniles. Todo líder debe ser lo bastante humilde para aceptar en público la responsabilidad de los errores de sus subalternos a quienes él mismo ha escogido y de igual manera para reconocer públicamente el mérito de sus triunfos.

Según algunas teorías populares, el líder juvenil debe siempre mantener su imagen limpia y brillante ante los ojos del grupo. A la larga valen más la equidad y la honradez y una actitud generosa para con sus subalternos.

### **Voluntad de trabajar**

Otra cualidad que posee el líder juvenil es la voluntad de trabajar, de prepararse, de reconocer a fondo su campo de actividad.

### **Poder de persuasión**

Característica siempre notoria es su capacidad para persuadir a los demás; hay ocasiones en que un líder juvenil debe tomar una decisión y vigilar que la cumpla aún en contra de la opinión de los demás; sin embargo persuadir a los hombres en vez de darles órdenes. Hacerles sentir que han tomado parte en la preparación del plan, entonces acometen la tarea con entusiasmo y comprensión.

Liderar por medio de la persuasión y la aceptación leal es fundamental para la consolidación de un sistema democrático

## **2.2 Habilidades cognitivas**<sup>5</sup>

Es la capacidad, facilidad o disposición de que están dotados ciertos individuos para realizar una cosa que requiere alguna gracia o destreza, que difícilmente se adquiere por educación; generalmente es una cualidad innata en las personas. Estas condiciones de aptitud, hijas del carácter, temperamento e idiosincrasia de la persona, son estudiadas por la psicología.. Las habilidades cognitivas son la capacidad y la disposición que poseen ciertas personas para realizar funciones determinadas con calidad.

Según el criterio del grupo investigador la habilidad es la capacidad para coordinar determinados movimientos, realizar ciertas tareas o resolver algún tipo de problemas. El estudio de las habilidades, de su desarrollo, tipos y mecanismos subyacentes interesa especialmente a la psicología del desarrollo y de la educación.

El talento reviste más bien el carácter teórico de comprensión intelectual mientras que la habilidad sobre todo, disposición favorable a la acción; de ahí que se diga manualidad manual a la facilidad para realizar ciertos trabajos.

Las habilidades pueden ser aprendidas o no. La supervivencia de muchas especies está garantizada debido a que algunas habilidades son el resultado de un proceso de maduración. En el ser humano cierto número de habilidades motoras son fruto de dicho proceso, pero la capacidad de adaptación a los cambios del medio va siempre unida a la de desarrollar habilidades a través del aprendizaje.

Las habilidades se suelen clasificar en perceptuales, perceptivo-motoras y mentales, y sus características esenciales son la eficacia y la flexibilidad. Una

---

<sup>5</sup> VILLARROEL, Jorge, 1995, 176

habilidad es eficaz cuando se ejecuta con exactitud, rapidez y economía; su flexibilidad permite dar una respuesta eficaz ante nuevas situaciones.

El liderazgo concentrado en las personas tiende a aumentar la satisfacción de ellas y la cohesión del grupo. El liderazgo orientado a las tareas, tiende a estructurar la tarea de los subordinados en el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos. La función de liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a conseguir las metas de la institución de acuerdo con su capacidad máxima.

Al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia, tratando de investigar las características de los líderes y de los no líderes, se han tomado en cuenta las características personales, pero actualmente se le ha dado más importancia al "comportamiento", habilidades y acciones apropiadas; utilizando las habilidades cognitivas que comprende:

***Habilidad humana.***- Capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en grupo.

***Habilidad conceptual.***- Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias como en los planes estratégicos a largo plazo.

***Habilidades de los miembros de un grupo.***- Para que un grupo opere debidamente alguien debe cumplir las 2 funciones centrales: "funciones relacionadas con tareas" o de resolución de problemas y funciones sociales o de "mantenimiento del grupo" las primeras pueden incluir solución es indicativas y dar información y opiniones, las segundas incluyen todo cuanto ayude al grupo a operar con mayor armonía para aumentar la autoestima (ser tomados en cuenta), reconociendo la valía personal y la cohesión y espíritu de equipo.



### **2.2.1 Habilidades aplicadas al liderazgo, culturalmente apropiado <sup>6</sup>**

Esos líderes serán los buenos directivos, los que sepan dirigir bien, en el plano económico, en el sociopolítico y en el moral, sin fisuras ni soluciones de continuidad. Todo empresario se encuentra en un entorno en el que hay personas con necesidades.

Personas con capacidades y recursos. Esos son los ingredientes de la empresa. Primero debe definir cuáles son las necesidades que va a tratar de satisfacer y las personas de cuyas necesidades se va a ocupar. Esas necesidades deben ser satisfechas de forma eficiente, para que sus clientes estén dispuestos a seguir confiando en él, día a día. Esto define su misión.

Luego, debe reunir a las personas cuyas capacidades va a emplear para producir los bienes y servicios, y debe comunicarles aquella misión, de manera que ellos consideren que vale la pena participar en esa empresa.

Respecto de las habilidades a desarrollar en un ambiente virtual debiéramos aclarar algunos aspectos. ¿Qué es una habilidad? Una de las formas más comunes de hacer referencia a objetivos educacionales, es en términos de lo que se pretende que un individuo pueda alcanzar a través de la acción educadora: la construcción de conocimientos, el desarrollo de habilidades, la formación de hábitos y actitudes, la internalización de valores, entre otros. Entendemos la habilidad como el nivel de desarrollo de alguna capacidad, mediante el aprendizaje. En los términos de Delors, una habilidad es un saber hacer. Un individuo puede poseer habilidades distintas caracterizadas por haber alcanzado un dominio o pericia en el manejo de estrategias y técnicas de cualquier orden. Se adquieren mediante un proceso de aprendizaje y puede implicar el desarrollo de una o más capacidades, en un proceso progresivo de desarrollo de niveles cada vez más expertos. Supone la posibilidad de hacer algo bien, producto de la práctica y la experiencia propias,

---

<sup>6</sup> Texto Comisión de Modernización Pedagógica, Pontificia Universidad Católica, Perú, 2001,27

así como la posibilidad de transferir ese saber hacer a situaciones distintas a aquellas en las que se produjo su aprendizaje.

Por ejemplo, la habilidad de formalizar matemáticamente, mediante números, variables y funciones, hechos o fenómenos cotidianos, se puede adquirir gracias a que se poseen las capacidades de emplear números y de razonar lógicamente, y porque éstas se desarrollaron previamente hasta el nivel de la habilidad de operar adecuadamente con números, variables y funciones.

Entonces, al hablar de un modelo de desarrollo de habilidades de información y comunicación en un entorno virtual, debemos considerar unas condiciones. Primero, es necesario suponer la existencia de ciertas habilidades y destrezas desarrolladas por los sujetos; con ello hacemos referencia al manejo operativo e instrumental de las herramientas. A partir de esa base, así como en la escuela tradicional los estudiantes se enfrentaban con un código, una gramática y aprendían en un proceso gradual a trabajar con el lenguaje oral y escrito, en un ambiente virtual se agregan a las competencias anteriores otros lenguajes (programas software) y medios (correo electrónico, chat, listas de correo, búsquedas en Internet).

En segundo lugar, a partir un manejo instrumental de la tecnología se deberá promover el desarrollo de criterios de selección y evaluación que le permitan discriminar y priorizar la información útil y relevante del universo caótico que puede resultar la red.

En tercer lugar, este sujeto pensado es un sujeto social que, en consecuencia, aprehende y desarrolla las habilidades – cognitivas – mediante interacciones que le permitan relacionarse y comprometerse con otros – docentes y pares – y con su entorno social y cultural inmediato.

Teniendo en cuenta las características especiales que asume este tipo de conocimiento se debe trabajar con especial atención diseños que favorezcan la

creatividad, la actividad y la interactividad, la autonomía que no significa aislamiento, la tolerancia, el respeto, entre otros.

Dentro de las habilidades a desarrollar para poder alcanzar a ser un ser activo y tendiente a lograr ser un líder en la vida son las siguientes:

#### **a) Autonomía para el aprendizaje <sup>7</sup>**

La autonomía implica independencia, autogestión, autorregulación y autocontrol. Lograr la autonomía de los estudiantes en sus procesos de aprendizaje implica que sus niveles de decisión respecto a qué aprender, cómo hacerlo, con quiénes hacerlo y cuándo hacerlo vayan siendo cada vez mayores. Ello supone promover que asuman el control estratégico respecto a los propios procesos de aprendizaje.

Desarrollar la autonomía de los estudiantes, supone pensar el proceso formativo de tal manera que haga posible que los estudiantes vayan ganando en independencia respecto a los planes y los profesores, supone permitirles la toma de decisiones respecto a las estrategias de aprendizaje que emplearán, respecto a la información que será consultada y buscada, respecto al proceso mismo. Los profesores deben abandonar su rol de controladores del sistema, de fuente principal de información, de organizadores y controladores de los procesos de aprendizaje, para convertirse en los tutores y acompañantes de los procesos cada vez más autónomos de los estudiantes.

#### **b) Influencia ante los demás**

Existen muchas definiciones de liderazgo, todas ellas tienen como denominador común la influencia en la conducta de los demás, personas o grupos de personas. En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales (no influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta).

---

<sup>7</sup> ANTUNEZ, Carmen, Proyecto Educativo a la programación de aula, Edit.Grao, 1997, 68

El desarrollo de esta habilidad supone la posesión, además del prestigio personal logrado por una constante preocupación por calidad de los actos y sus productos, la posesión de un conjunto de habilidades, valores y actitudes. Habilidades comunicativas, iniciativa, creatividad, habilidad para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización, habilidad para identificar y comprender las necesidades de los otros, habilidad para motivar, infundir o reforzar la confianza de los demás; además de la conciencia de que nada es sencillo, y que nada es seguro para siempre.

Valores como la honestidad, la tolerancia y la solidaridad son indispensables para el desarrollo del liderazgo; así como el saber escuchar y la convicción de querer llegar a ser un verdadero líder. Los líderes son creativos por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones. No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a auto dirigirse. Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance. El verdadero líder es quien comienza a auto educarse y perfeccionarse.

### **c) Creatividad**

Es la habilidad para la elaboración mental autónoma, la producción y el desarrollo de ideas nuevas, pertinentes y relevantes. Es una habilidad indispensable para la resolución de problemas, la generación de cultura y la transformación del entorno. La creatividad guarda estrecha relación con el análisis relacional más amplio, complejo y alternativo, así como con la posibilidad de representación y de simbolización divergentes, y también como la expresión del grado más alto de las maneras de reunir información y utilizarla.

Es la habilidad para imaginar, inventar, idear cosas o soluciones nuevas. Supone la búsqueda de originalidad, la iniciativa, la decisión y la disposición para

atreverse ha hacer las cosas de una manera diferente, además de la habilidad para utilizar los recursos y relaciones necesarias en el desarrollo de tareas específicas, el proponer soluciones o caminos de solución y la anticipación a los hechos.

#### **d) Habilidad reflexiva y crítica**

La habilidad reflexiva es la capacidad para la auto-observación, para poder actuar y al mismo tiempo mirarse a sí mismo en la realización de dichos actos y sus implicancias. La habilidad reflexiva supone las capacidades para la recapitación y la meditación, y su desarrollo hace posibles la conciencia de sí mismo, el equilibrio y la medida. La habilidad crítica guarda estrecha relación con las capacidades para analizar y para juzgar. Es la capacidad para percibir y reconocer conflictos de valores, para problematizar un aspecto de la realidad que los puntos de vista imperantes no entienden todavía como un problema digno de ser considerado. La crítica tiene que ver con la rectitud en el uso de los instrumentos de reflexión y de acción moral, y también con la voluntad de usarlos de modo realmente correcto (la voluntad de rectitud). La crítica tiene que ver también con la habilidad para iluminar las controversias, para orientar su transformación y para reformular en cierto modo su sentido. Nunca se es crítico tan sólo razonando, se es crítico razonando y sintiendo, porque la crítica no es sólo una habilidad cognitiva, es también una destreza que implica directamente la sensibilidad.

Esta habilidad se convierte en un instrumento indispensable para navegar entre la masa de información y evitar naufragar en las redes la habilidad crítica y reflexiva es la posibilidad de distinguir entre lo útil y lo superfluo, también la posibilidad de utilizar datos con creatividad, de analizar la información y de crear conocimiento.

#### **e) Iniciativa y capacidad para hacer propuestas**

Estas habilidades guardan estrecha relación con la creatividad y el liderazgo, en tanto que la iniciativa es la habilidad tanto para anticiparse a los demás y a los

hechos, como la de idear, inventar o empezar algo. La habilidad para hacer propuestas es una manifestación concreta de la iniciativa, que requiere además de la creatividad, de la habilidad reflexiva y la criticidad, de la solidaridad y el compromiso.

#### **f) Capacidad de comunicación**

Es resultado del desarrollo y posesión de las habilidades para usar el lenguaje en la comunicación cotidiana, comprendiendo y manejando un amplio y rico repertorio lingüístico, haciendo también uso de él de una manera creativa e ingeniosa, adaptándolo a diferentes contextos.

El desarrollo de esta capacidad guarda estrecha relación con la cantidad, diversidad y la calidad del vocabulario manejado, así como con la calidad de la comprensión y de la elaboración del discurso oral o escrito. Es importante señalar que cuanto mayor sea el dominio de la persona sobre su capacidad comunicativa mayor será el número de sus posibilidades expresivas. Por el contrario, una limitación en las habilidades lingüísticas y comunicativas puede frenar, de manera importante, el desarrollo de otras capacidades.

Concretamente en el caso de internet esta habilidad implica un manejo, principalmente escrito de un lenguaje, pero además de protocolos de comunicación específicos para la utilización de programas, de interfaces específicas. La comunicación pasa entonces, por un plano escrito que atraviesa diversos estilos de lenguajes: coloquial, formal, científico, etc. y, por un proceso de codificación y decodificación lenguajes diferentes al materno (por ejemplo, el caso del inglés en las redes, para nuestras sociedades latinas). En este sentido la capacidad comunicativa también encuentra un despliegue a través del uso de Internet.

### **g). Habilidades para la lectura hipertextual e hipermedia**

Las actividades de información y comunicación tiene una diferencia radical en el soporte Internet que consiste en la utilización de un lenguaje hipertextual e hipermedia. La hipertextualidad como técnica permite relacionar un primer texto presente en la pantalla con otros textos conectados al primero, que aparecen a su vez en una nueva pantalla. Por su parte, se habla de hipermedia cuando esta conexión se realiza entre documentos, imágenes, sonido, etc.

La lectura hipermedia a su vez supone una actividad de conversión de representaciones de un soporte a otro, vale decir la decodificación de información no será la misma si el soporte es un esquema, una imagen o un texto. Esta actividad también supone el desarrollo de una habilidad mental y supone también un costo cognitivo de la propia actividad. La lectura de este tipo de formatos resulta una habilidad imprescindible a desarrollar puesto que el manejo adecuado posibilita una búsqueda de información y una navegación fluida, que junto con una capacidad crítica y reflexiva son una herramienta eficaz para la lectura en las redes.

### **h) Coordinación de sistemas de acción**

Habilidades importantes para la información y la comunicación en Internet también tienen que ver con la coordinación de diversos sistemas de acción:

- Coordinación visual perceptiva en la exploración de la información a través de una pantalla.
- Tratamiento de información: decodificación, codificación, almacenamiento y recuperación, etc.
- Tratamiento de imágenes animadas e interactivas: rotación de imágenes mentales, representación de imágenes, anticipación a la respuesta en imágenes simuladas, etc.

- Coordinación motriz para el manejo de máquinas, ejecución de acciones, respuesta, literalidad, independencia visual-manual en la respuesta a través del teclado, etc.

A todas estas habilidades atraviesa una imprescindible para el logro de los objetivos de aprendizaje propuestos y es el dominio de la tecnología como herramienta. Algunas estrategias metodológicas para el logro de las habilidades planteadas

Consideramos interesante la clasificación y ejemplos de posibles aplicaciones que brinda el Prof. Jesús Salinas (Universidad de las Islas Baleares del Dpto. de Ciencias de la Educación) en [www.cid.aula](http://www.cid.aula).

### **i) Habilidad para delegar tareas**

Es posible que cuando esté saturado de asuntos pendientes y tenga el tiempo en su contra, opte por delegar las tareas aburridas pero necesarias para ganar tiempo. Pero no todo lo que se amontona en su escritorio es urgente y debería poder aplicar los principios de la delegación a casi cualquier tarea pendiente. A continuación encontrará las pautas para delegar:

#### **1.- Revise la tarea y determine el objetivo**

¿Se da cuenta de que fijar objetivos es una de las habilidades de gestión más importantes? Eso se debe a que, si no sabe hacia dónde va, es complicado considerar que ha llegado. Un objetivo es un destino final, si lo sabe puede preparar la ruta, calcular el tiempo, encontrar caminos alternativos o atajos y, al final del trayecto, tendrá conciencia de haber llegado a donde quería. Por tanto, lo primero es definir el trabajo y determinar el objetivo del mismo. Junte los grupos de tareas que tengan un mismo objetivo. Si requiere información para preparar una propuesta, pídala a otro que la busque, que investigue el coste, datos de rendimiento, opciones de presentación, que analice los productos de la



competencia, etc. El objetivo es conseguir toda la información.

## **2- Decida en quién va a delegar la tarea**

Si algo no es urgente, escoja a la persona más indicada para realizar el trabajo. Sus empleados se lo agradecerán. Nada impide que encargue una tarea crucial a una persona capaz e inteligente, aunque no tenga experiencia en esa área en concreto. Por otro lado, no tiene sentido delegar un trabajo en alguien a quien no le corresponde, si eso supone desaprovechar su talento y su capacidad. Si quiere que alguien investigue algo, busque una persona metódica y cordial, que sepa tratar a los demás y pueda convencer a una persona muy ocupada de que pierda algo de tiempo buscando unos datos.

## **3 - Fijar los parámetros**

La persona en la que delega ha de conocer el trabajo que ha de realizar pero también el objetivo al que responde. Es importante que conozca lo que se espera lograr y por qué. Pero necesitará saber algo más: de cuánto tiempo dispone o qué autoridad tiene, Así pues deberá proporcionarle lo siguiente:

- Un objetivo
- Un plazo de entrega
- Unos parámetros de calidad
- Un presupuesto
- Determinar hasta dónde llega su autoridad
- Información sobre los recursos disponibles

Lo que no debe hacer es explicarle cómo ha de realizar el trabajo. Límitese a facilitarle todo lo necesario para obtener el resultado deseado, incluida información sobre el plazo, el coste, etc. Pero la persona ha de ser libre de elegir cómo llegar a ese resultado. Retomando la analogía del objetivo como destino de un viaje, la persona en la que delega ha de poder elegir la ruta siempre y cuando llegue al destino indicado en el plazo marcado, habiendo consumido una cantidad

de gasolina razonable y sin tener un accidente de coche. Si lo desea, pídale que le indique qué ruta piensa seguir, pero no la cambie si no le parece bien.

#### **4 - Asegúrese de que le ha entendido**

Anime a la otra persona a que hable sobre el trabajo para estar seguro de que ha entendido bien lo que tiene que hacer y por qué. Le puede sugerir ideas siempre que no le desoriente o le obligue a adoptar su enfoque.

#### **5 - Dé información**

Si puede, ayude a la persona en la que haya delegado. Hable con el jefe de otro departamento para que le ayude, explíquele dónde puede encontrar la información si usted lo sabe y ella no, facilítele el acceso a los documentos que puedan serle útiles, entréguele una copia del borrador de la propuesta para la que investiga o, en su defecto, sus notas. En esta unidad didáctica acabaremos de explicarle las habilidades para delegar.

Veamos:

#### **6 - Siga de cerca sus avances**

Si el proyecto es largo, organice reuniones de seguimiento. Aun en las tareas cortas, no olvide comprobar cómo va: un seguimiento de cerca pero informal suele dar mejor resultado que una reunión formal. Eso permite que el empleado le consulte las dudas que hayan podido surgir, que compruebe que no se está perdiendo en detalles o que ha elegido el enfoque equivocado. El seguimiento mejora su confianza y, de paso, también le tranquiliza. En cualquier caso, hacer un seguimiento no implica interferir. Compruebe que no está cometiendo errores graves, pero no pierda el tiempo con trivialidades. Es inevitable que no todo esté a su gusto y, probablemente, de haber hecho el trabajo usted, habría cometido errores graves, pero no pierda el tiempo con trivialidades. Es inevitable que no todo esté a su gusto y, probablemente, de haber hecho el trabajo usted, habría

cometido errores similares. Sólo debe intervenir en caso de error grave y sólo para que las cosas vuelva a su cauce. Quitarle a alguien una tarea que le había delegado resulta muy desmoralizador y sólo debe hacerse en circunstancias extremas.

## **7 - Valore el trabajo**

Cuando la persona haya terminado su trabajo, prepare una reunión de evaluación. Si lo merece, felicítele y alabe su esfuerzo. Tenga en cuenta que aunque el resultado no fuese el esperado, siempre hay algo que valorar. Es importante que el empleado haya aprendido una o más lecciones al realizar la tarea. Recuerde que tanto el éxito como el fracaso son responsabilidad suya.

### **2.2.2 Las habilidades y el aprendizaje**

Para el desarrollo de las habilidades necesariamente se debe aprender a aprender esta frase es significativa para desarrollar cualquier actividad con excelencia, en vista que el hombre es un ser con inteligencia que es la virtud mas grande que tiene y es la misma que le permite conocer y aprender todo lo que necesita para lo que necesite.

#### **2.2.2.1 Aprendizaje significativo <sup>8</sup>**

Un aprendizaje es significativo cuando los temas o contenidos a ser aprendidos son relacionados de modo no arbitrario y sustancial (no al pie de la letra) con lo que el alumno ya sabe. Por relación sustancial y no arbitraria se debe entender que las ideas se relacionan con algún aspecto existente específicamente relevante (pertinente) de la estructura cognitiva del aprendiz, como una imagen, un símbolo ya significativo, un concepto o una proposición. Esto quiere decir que en el proceso educativo, es importante considerar lo que el individuo ya sabe de tal manera que establezca una relación con aquello que debe aprender. Este proceso tiene lugar si el educando tiene en su estructura cognitiva conceptos relevantes, es

---

<sup>8</sup> AUSUBEL, 1983

decir, ideas, proposiciones, estables y definidas, con los cuales la nueva información pueda interactuar.

El aprendizaje significativo ocurre cuando una nueva información "se conecta" con un concepto pertinente preexistente en la estructura cognitiva. Esto implica que, las nuevas ideas, conceptos y proposiciones pueden ser aprendidos significativamente en la medida en que otras ideas, conceptos o proposiciones relevantes estén adecuadamente claros y disponibles en la mente del aprendiz y que funcionen como un punto de "anclaje" a las primeras.

A manera de ejemplo en física, si los conceptos de sistema, trabajo, presión, temperatura y conservación de energía ya existen en la estructura cognitiva del estudiante, éstos servirán de subsensores para conocimientos referidos a termodinámica tales como máquinas térmicas, turbinas de vapor, reactores de fusión o simplemente la teoría básica de refrigeradores; el proceso de interacción de la nueva información con la ya existente, produce una nueva modificación de los conceptos subsensores (trabajo, conservación de energía.), esto implica que los subsensores pueden ser conceptos amplios, claros, estables o inestables. Todo ello depende de la manera y la frecuencia con que son expuestos a interacción con nuevas informaciones.

En el ejemplo dado, la idea de conservación de energía y trabajo mecánico servirá de "anclaje" para nuevas informaciones referidas a máquinas térmicas, pero en la medida de que esos nuevos conceptos sean aprendidos significativamente crecerán y se modificarán los subsensores iniciales, es decir, los conceptos de conservación de energía y trabajo mecánico evolucionarían para servir de subsensores a conceptos como la segunda ley termodinámica y entropía.

La labor docente y la Psicología educativa, durante algún tiempo consideró que el aprendizaje era sinónimo de cambio de conducta, esto, porque dominó una perspectiva conductista de la labor educativa; entonces, se puede afirmar con

certeza que el aprendizaje humano va más allá de un básico cambio de conducta, conduce a un cambio en el significado de la experiencia.

La labor y experiencia humana no solo implica pensamiento, sino también afectividad y únicamente cuando se consideran en conjunto se capacita al individuo para enriquecer el significado de su experiencia.

Para explicar y entender la labor educativa, es necesario tener otros tres elementos del proceso educativo: lo profesores y su manera de enseñar, la estructura de los conocimientos que conforman el currículo y el modo en que éste se produce y el entramado social en el que se desarrolla el proceso educativo.

Lo mencionado anteriormente, se desarrolla dentro de un marco psicoeducativo, ya que la Psicología Educativa trata de explicar la naturaleza del aprendizaje en el salón de clases y los factores que lo influyen, estos fundamentos psicológicos proporcionan los principios para que los profesores descubran por sí mismos los métodos de enseñanza más eficaces, puesto que intentar descubrir métodos por "ensayo y error" es un procedimiento ciego y, por tanto innecesariamente difícil y antieconómico.

De esta forma una "Teoría del Aprendizaje" ofrece una explicación sistemática coherente y unitaria del ¿cómo se aprende?, ¿cuáles son los límites del aprendizaje?, ¿por qué se olvida lo aprendido?; complementando a la teoría del aprendizaje encontramos a los "principios del aprendizaje", que se ocupan de estudiar los factores que ayudan a que ocurra el aprendizaje, en los que se fundamentará la labor educativa, en tal virtud, si el docente desempeña su labor fundamentándola en una teoría de aprendizaje y en sus respectivos principios, podrá racionalmente elegir nuevas técnicas de enseñanza para mejorar la efectividad de su labor.

Ausubel, ofrece en este sentido el marco apropiado para el desarrollo de la labor educativa, así como también para el diseño de técnicas educacionales coherentes

con tales principios, constituyéndose en una sustancia apropiada que favorece la mejora del proceso educativo.

#### **2.2.2.2 Teoría del aprendizaje significativo**

Ausubel, dice que el aprendizaje depende de la estructura cognitiva previa del estudiante que se relaciona con la nueva información, y se entiende por "estructura cognitiva", al conjunto de conceptos e ideas que un individuo posee en un determinado campo del conocimiento, así como su organización.

En el proceso de enseñanza aprendizaje, es importante saber la estructura cognitiva del estudiante, no sólo se trata de conocer la cantidad de información que posee, sino cuáles son los conceptos y proposiciones que maneja así como de su grado de estabilidad.

Además ofrece el marco para el diseño de herramientas meta cognitivas, que permiten determinar la organización de la estructura cognitiva del educando, lo cual mejorará la orientación de la labor educativa, ésta ya no se verá como una labor que deba desarrollarse con "mentes en blanco" o que el aprendizaje de los estudiantes comience de "cero", pues no es así, sino que, los educandos tienen una serie de experiencias y conocimientos que afectan su aprendizaje y pueden ser aprovechados para su beneficio.

Ausubel resume este hecho en el título de su obra de la siguiente forma: "Si tuviese que reducir toda la Psicología Educativa a un solo principio, enunciaría este: El factor más importante que influye en el aprendizaje es lo que el alumno ya sabe. Averígüese esto y enséñese consecuentemente

### 2.2.3 Estrategias para un líder <sup>9</sup>

Estrategia es el arte de emplear todos los elementos habidos y por haber propuestos para la consecución de objetivos esperados. La estrategia implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico.

La estrategia es una derivación de la táctica. Realmente la palabra estrategia con su significado actual es de uso relativamente, moderno, pues solo se remota al periodo posterior a la guerras.

Otro concepto de estrategia se puede decir que es el arte y ciencia de disponer las diferentes actividades a desarrollarse para la consecución de un objetivo. Está basada en una serie de previsiones y combinaciones que tienden a reunir en un momento dado y a la hora señalada los contingentes necesarios a fin de situarlos en posición de ventaja con respecto a los posibles problemas que se puedan presentar.

La estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar. Una vez que los objetivos han sido fijados, todos los aspectos de los problemas con los que se enfrenta, deben ser analizados con profundidad, tras lo cual se realizarán evaluaciones precisas del carácter, magnitud y posibilidades de los distintos elementos de los que dispone, para desarrollar la mejor estrategia posible, tomando en consideración la oposición que puede encontrarse a medida que vaya desarrollándose la estrategia. Por esta razón deberían plantearse opciones que proporcionaran alternativas en caso de posibles contingencias.

---

<sup>9</sup> Enciclopedia Ilustrada Cumbre, México, 1989, 145

### **2.2.3.1 Estrategias para las tareas escolares**

Independientemente de que nos gusten o no, los deberes o tareas escolares son parte inevitable de la vida estudiantil. En el peor caso, el aprendizaje de ciertos conocimientos útiles puede convertir estos trabajos en una tarea agradable (¡o, por lo menos, llevadera!). A continuación se indican algunas estrategias de probada eficacia a la hora de realizar tareas escolares. Utiliza las que mejor se adapten a tus necesidades.

#### **Prepara un lugar de trabajo apropiado**

Acomódate. Crea un ambiente adecuado para que el tiempo que dedicas al estudio resulte agradable. Elige un lugar concreto para hacer las tareas escolares. Este lugar no tiene por qué ser una habitación independiente: cualquier lugar tranquilo, con una mesa de estudio y libros de consulta cerca, resulta el sitio ideal para estudiar.

Evita tener cerca un televisor, juegos o cualquier otra cosa que impida la concentración. Habla con tu familia para ver de qué manera pueden colaborar. Insiste en que necesitas un lugar tranquilo y silencioso. Ellos lo entenderán y seguro que están dispuestos a proporcionarte la privacidad que necesites. Tu lugar de trabajo ¿tiene la luz adecuada? Los libros, lápices, folios y otros recursos que puedas necesitar ¿se encuentran a mano? ¿Tienes una silla cómoda? Utiliza el mismo lugar de trabajo todos los días y a ser posible a la misma hora.

#### **Entiende bien la tarea**

¿Has leído alguna vez las páginas que no tenías que leer del libro de texto o has finalizado únicamente la mitad de los deberes escolares? Comprender bien la tarea es fundamental para realizar el trabajo de manera satisfactoria.

Cuando recibas las instrucciones para realizar el trabajo, asegúrate de entender exactamente lo que se pide. ¿Cuáles son las páginas que hay que leer? ¿Cuáles son las tareas que hay que realizar?



Si tienes alguna duda de lo que te piden, pregúntale al profesor. Si es necesario, pídele que te enseñe algún trabajo acabado.

Finalmente, pregúntate: ¿podría explicar este trabajo a otra persona usando mis propias palabras? ¿Cuáles son las preguntas que se deben responder en el trabajo? ¿Cuál es el objetivo de este trabajo?

### **Procura ser eficiente**

¿Alguna vez has tenido que quedarte hasta muy tarde para finalizar un trabajo escolar que debías presentar al día siguiente? Tendrás más tiempo libre para realizar otras actividades si encuentras el modo de hacer los trabajos escolares eficientemente.

Saca todo el partido a tu tiempo. Concéntrate. Evita distracciones. Realiza primero la parte más difícil del trabajo. Haz descansos de cinco minutos periódicamente.

Ten siempre a mano el material necesario; por ejemplo, una copia del trabajo, el PC, lápices, rotuladores para marcar, papel, una regla y una calculadora.

Forma un grupo con otros compañeros para trabajar en equipo. Podéis compartir ideas y dividir las tareas cuando sea adecuado.

Intenta realizar la mayor parte del trabajo durante las horas lectivas o incluso en los desplazamientos al centro escolar.

### **Establece un calendario de trabajo**

Tener un programa o calendario de trabajo te puede ayudar a utilizar tu tiempo de forma más eficaz. Además, cuanto antes dejes terminado el trabajo, más tiempo podrás dedicar a otras actividades.

Haz un seguimiento permanente de tu programa de trabajo. Toma nota de cada tarea que completes. No te fíes demasiado de la memoria.

Anota la fecha en que debes terminar el trabajo. Calcula el tiempo que crees que te puede llevar y fíjate una fecha de comienzo.

Divide los proyectos o trabajos de envergadura en pequeñas tareas. Anota en el calendario de trabajo la fecha en que cada una de estas tareas debe estar finalizada. Haz un seguimiento del grado de avance con respecto a la finalización del trabajo en su conjunto y asegúrate de que te atienes a lo previsto.

Vigila posibles conflictos en tu calendario. ¿Tienes programadas varias tareas importantes para el mismo día? ¿Tienes un partido o un concierto o alguna cita la tarde antes de un examen?

### **Busca la información necesaria**

La finalización de un trabajo escolar a menudo depende de saber buscar y utilizar la información adecuada. Sin embargo, con la cantidad de medios de que disponemos hoy día, uno se pregunta: ¿por dónde empiezo? Buscar datos relevantes requiere ciertas estrategias y planteamientos.

Asegúrate bien de lo que el profesor espera del trabajo solicitado. ¿Cuál es la cuestión o el problema? ¿Qué tipo de información se necesita para completar el trabajo?

Para trabajos de investigación, identifica las palabras clave asociadas con el tema investigado. Estas palabras se pueden utilizar como términos de búsqueda en los archivos de una biblioteca, en una enciclopedia o en Internet.

Busca y utiliza las mejores fuentes de información. Algunos de los recursos más útiles pueden ser libros específicos sobre el tema, una enciclopedia, revistas, Internet o una conversación con algún experto.

Mientras realizas las tareas de investigación, registra sólo la información esencial, las frases y las palabras clave, así como su origen. Siempre puedes volver a consultar las fuentes más interesantes para recopilar información más detallada.

Organiza la información a medida que la registras. Toma notas sobre la forma en que planeas comunicar las ideas de cada fuente.

¿La información recopilada responde a las preguntas planteadas en el trabajo?

¿Esta información es correcta? ¿Precisa? ¿Fiable? ¿Completa?

#### **2.2.4 Las Habilidades mediante la sociológica <sup>10</sup>**

Cuando los docentes estimulan el desarrollo de las habilidades cognitivas del liderazgo, necesitan examinar cuidadosamente los valores, creencia y supuestos individuales que se inmiscuyen dentro de un verdadero líder. El punto de vista de un líder debería aceptar la mayoría de sus valores, al hablar de un punto de vista sociológico se involucra en el proceso de aprendizaje su misión y la de desarrollar los valores en los cuales una cultura efectiva dirigido por un verdadero líder se puede edificar.

Si la sociedad pretende lograr el mayor beneficio de sus recursos humanos, deberá suministrar un ambiente de aprendizaje involucrando la motivación, la criticidad y los diferentes roles del liderazgo, obteniendo jóvenes capaces de afrontar y adaptarse al cambio dando una contribución importante el desarrollo de una sociedad efectiva y cuidadosa. La educación está inserta en un contexto social determinado y responde a las características políticas e históricas prevalecientes en cada época. Como dice Mercado Ruth (1988:116 ): “Cada escuela está imbricada en el proceso histórico de su ámbito social inmediato y en ese sentido no puede pensarse en ellas de manera aislada”.

Por su parte Sánchez Horcajo (1977: 89), visualiza a la escuela como un medio educativo puesto a disposición de la sociedad.

---

<sup>10</sup> PAZMIÑO, Iván, Módulo de la maestría en gerencia de Proyectos, AFEFCE, 2001, 32

La educación siempre deberá involucrar a los estudiantes, maestros, la familia y la comunidad, en sí todos deben participar en este campo. Lo importante o el papel fundamental de la familia es generar bases sólidas para que el futuro líder conozca, practique y aplique valores, actitudes positivas, acciones relaciones humanas en bien de la comunidad y de esta manera esta poniendo su granito de arena para que la semilla del liderazgo surja y se expanda hacia una sociedad justa y equitativa.

### **2.2.5 Las habilidades mediante la psicológica**

El modelo cognoscitivo o cognitivo explica el aprendizaje en función de las experiencias, información, impresiones, actitudes e ideas de una persona y de la forma como ésta las integra, organiza y reorganiza. Es decir, el aprendizaje es un cambio permanente de los conocimientos o de la comprensión, debido tanto a la reorganización de experiencias pasadas cuanto a la información nueva que se va adquiriendo. Cuando una persona aprende, sus esquemas mentales, sus reacciones emotivas y motoras entran en juego para captar un conocimiento, procesarlo y asimilarlo. El conocimiento no es una mera copia figurativa de lo real, es una elaboración subjetiva que desemboca en la adquisición de representaciones mentales.

La psicología se basa en los estudios sobre la inteligencia humana como un proceso dinámico, parte de la idea de que el aprendizaje humano es diferente al del animal, porque su mente es potencialmente superior, ya que posee los atributos de discernir y crear. Como sugiere su misma denominación, este enfoque está preocupado por explicar los procesos mentales que ocurren, cuando una persona aprende. Desde luego que esto no es nada fácil, pero se han dado avances significativos en la comprensión de este asunto capital para la enseñanza. Una cosa es clara, cuando un estudiante aprende, se producen cambios fundamentales en sus esquemas mentales y no se trata solo de una reacción condicionada (inconsciente) ante un estímulo.

Lo que identifica a las diferentes teorías cognoscitivistas es que consideran al estudiante como un ente activo de su propio aprendizaje. En términos más técnicos, el estudiante es quien construye nuevos aprendizajes, no es el profesor quien proporciona aprendizajes.

Construir aprendizajes significa, en palabras de Coll: (2002:167).

“Modificar, diversificar y coordinar esquemas de conocimiento, estableciendo, de este modo, redes de significado que enriquecen a el conocimiento del mundo físico y social y potencian el crecimiento personal”.

La concepción de que el estudiante es el único responsable de la construcción de sus aprendizajes, no exime de responsabilidades al profesor. Este constituye en el valiosísimo ente que favorece y facilita que los estudiantes puedan procesar y asimilar la información que reciben. Las actuaciones de los maestros como mediadores entre los contenidos y el estudiante son del todo importantes, porque es el profesional experto que propone experiencias, contenidos, materiales, adecuadamente planificados, para contribuir a que el alumno aprenda. Según esto, el profesor actúa como un profesional reflexivo y crítico; lo cual le permite desempeñarse de manera inteligente frente a las numerosas contingencias didácticas y educativas que se le presentan en su diaria labor.

El proceso enseñanza aprendizaje está centrado, sobre todo, en el aprendizaje de los estudiantes, mejor expresado, el modelo de enseñanza se subordina al aprendizaje del estudiante. Para estas teorías, diferentes factores juegan un papel esencial en el proceso enseñanza-aprendizaje: los conocimientos previos que trae el estudiante, la actividad mental, procedimental, y actitudinal del aprendizaje, la aplicación práctica de los nuevos conocimientos a la vida real y la verificación de los logros alcanzados. El objetivo básico es conseguir que los estudiantes logren aprendizajes significativos de los diferentes contenidos y experiencias, con el fin de que puedan integrarse madura, crítica, y creativamente a la sociedad. En concordancia con estas concepciones, la evaluación no estará interesada

solamente en la medición de conocimientos, sino más que nada, en la apreciación cualitativa del mejoramiento intelectual, de las actitudes y de las habilidades.

Los contenidos juegan un papel importante en tanto y cuanto sirven para desarrollar procesos cognitivos, habilidades procedimentales y actitudinales favorables en los estudiantes. La educación no puede dividir artificiosamente al educando, sino concebirlo como un todo integral y armónico; el desarrollo de la personalidad global del estudiante debe ser el objetivo primario de la educación.

### **2.2.6 Las habilidades mediante la pedagogía**

Aparecen nuevas ideas progresistas en la Educación, se comienza a reinterpretar y cuestionar las prácticas educativas basadas en el autoritarismo y mecanismo. Lo fundamental era considerar al estudiante un sujeto y no un objeto de la educación. Dewey en los Estados Unidos, Freinet en Francia, Montessori en Italia, Decroly en Bélgica.

A continuación, se presenta los principios en los que se fundamenta la corriente activista, íntimamente ligada con los postulados del constructivismo.

- El fin de la escuela, consiste en educar a los estudiantes para la vida. Para cumplir con esta finalidad, la educación no debe transmitir información, sino más bien permitir que el estudiante se relacione con la naturaleza y la realidad, de una manera libre y autónoma. Así, la escuela dejaría de ser una isla independiente con la existencia para convertirse en una promotora del contacto real con el mundo, de tal suerte que los estudiantes se eduquen junto con esta realidad y a través de esta realidad aprendan a subsistir y a vivir. Educar para la vida, involucra dejar que el alumno experimente y en función con estas experiencias hacer que actúe y piense a su manera, según las conclusiones y valoraciones que las que hayan llegado. En consecuencia, el maestro debe cumplir un papel secundario y el ambiente escolar debe propiciar los espacios necesarios de modo que este libre de restricciones y obligaciones paralizantes como existía en la escuela tradicional.

- Los contenidos de enseñanza debe ser la naturaleza y la vida misma. Comenius dice, citado por Zubiría “lo que le faltaba a la escuela era el conocimiento directo de las cosas, “ en lugar de los libros muertos, porque no podríamos abrir el libro de la naturaleza. No las sombras de las cosas sino las cosas mismas es lo que debe presentarse a la juventud.” Los partidarios de estos principios lucharon por conseguir que contenidos se relacionen con la naturaleza concreta y con la vida. Y es así, que tal postura condujo a la reivindicación con lo cotidiano y lo circunstancial.
- Lo que se va a enseñar, debe organizarse desde lo simple y concreto hasta lo complejo y abstracto. Al considerar la experiencia como la madre del saber el activismo necesariamente adopta una secuencialización empírica, Se partirá de la manipulación y el contacto directo con las cosas para en función de ellas llegar al conocimiento y a los conceptos. El cómo esta experiencia y manipulación se convierta en conocimientos generales y abstractos es una pregunta a la que el activismo no responde en forma argumentada. Simplemente se asume que la experiencia encierra en sí misma la capacidad de organizar el conocimiento y garantizar su retención.
- El estudiante aprende haciendo en contraposición con la escuela tradicional, la escuela activa manifiesta que se aprende haciendo, por lo tanto, hay que permitir al niño, niña; observar, trabajar, actuar, experimentar y dejar que se exprese, en tanto que el maestro debe simplemente escuchar. Como el estudiante se convierte en el artesano de su propio conocimiento, la escuela debe tomar en cuenta sus intereses y necesidades cognoscitivas.
- Los recursos didácticos son útiles del estudiante y su manipulación permitirá el desarrollo de capacidades intelectuales. Si bien es cierto que el uso de materiales se configuraba desde tiempos lejanos. La pedagogía de la acción introdujo significativas modificaciones. En primer lugar los nuevos materiales serían diseñados para el alumno y no para el profesor. En segundo lugar los materiales estaban destinados para mejorar los sentidos del estudiante.

Las anteriores modificaciones hacen que los materiales no sean considerados como recursos didácticos sino como fines en si mismos, no constituyen un medio para facilitar la enseñanza sino que son la enseñanza misma. El líder pedagógico deberá crear una atmósfera social democrática para cumplir y desarrollar actividades con todo el grupo de profesores, encaminadas a:

- Crear y fortalecer una comunidad de aprendizaje.
- Desarrollar una comunidad de gestión.
- Promover que todos los miembros se comprometan con la consecución de la identidad de la institución.
- Lograr que todos asuman la misión innovadora de la institución.
- Actualizarse permanentemente sobre nuevas corrientes psicológicas, sociológicas y difundirlas entre los compañeros.
- Propiciar adecuaciones curriculares.
- Pilotear procesos metodológicos activos y analizar al final del trimestre o del año lectivo sus resultados.
- Promover constantemente la utilización de una diversidad de recursos de aprendizaje.
- Dinamizar procesos innovados de evaluación educativa.
- Fomentar la organización de clubes y grupos de alumnos por inclinación de aptitudes y preferencias.
- Organizar concursos y debates académicos, culturales, deportivos.
- Organizar ferias y exposiciones.
- Realizar estudios sobre el uso del tiempo en el aula y plantear alternativas de solución para optimizarlo.
- Organizar campañas de salud, aseo, educación vial, civismo, etc.
- Promover la planificación y ejecución de actividades de recuperación pedagógica, para alumnos con dificultades de aprendizaje.
- Fomentar el desarrollo de metodologías creativas en la utilización de textos, laboratorios y demás equipamientos que posea el plantel.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

En el trabajo de investigación realizado, se eligió el enfoque cuantitativo, enfocados a alcanzar los objetivos propuestos y por el problema que hemos abarcado, en el desarrollo del proceso se ha usado técnicas que nos describen los hechos investigativos cualitativamente lo cual nos hace comprender la realidad de una manera dinámica y holística, en cuanto a lo cuantitativo se lo utiliza en la tabulación de los datos en lo que al instrumento de recolección de datos se trata.

La investigación fue realizada de campo de manera descriptiva, por cuanto se realiza una encuesta a los alumnos y docentes de la Unidad educativa municipal a distancia “Sucre” la misma que nos orienta a la búsqueda de la posible propuesta de solución de la presente trabajo de investigación.

El trabajo también tiene sus bases bibliográficas las mismas que nos permiten sustentar científicamente la teoría del presente trabajo de investigación así como la propuesta en la búsqueda de la inmersión del tema del liderazgo en el bachillerato para formar líderes emprendedores que ayuden al desarrollo del país., y también la investigación de campo, descriptiva, a través de la observación y el uso de instrumentos para elaborar el diagnóstico real del problema tratado y analizar el problema planteado .

Se utilizará la encuesta como instrumento de recolección de datos tanto para los docentes como para los. Las preguntas serán todas cerradas para facilidad de tabulación e interpretación.

### 3.2 Población

La población es el universo, el todo o todos los elementos del que se va a hablar en la investigación es con lo que un investigador al realizar su trabajo va a tomar para los datos concernientes al tema a tratar, en cambio la muestra es una extracto de la población, esta se toma cuando la población es extensa y se trabaja solamente con parte de la población para manejar una estadística de los datos tomados, para fundamentar hemos tomado como conceptualización de la población y muestra en el presente proyecto de investigación la referencia del autor Sánchez, (1996: 106), que define a la población como “El agregado o totalidad de las unidades elementales o sea los sujetos cuyo estudio interesa”. “La muestra está constituida por los sujetos que han sido seleccionados, es la población para que en ellos se realice la investigación”.

Según Carlos Jiménez y otros (1999: 119)

“La muestra es un subconjunto representativo de la población o del conjunto universo. Los estudios que se realizan en una muestra se puede generalizar a la población por procedimientos estadísticos, es decir, hacer extensivos sus resultados al universo, por lo que una muestra debe tener dos características básicas: tamaño y representatividad”.

Para la investigación se ha trabajado con todo el universo o población por ser de 40 docentes de la unidad educativa municipal a distancia “Sucre” y 40 estudiantes el tercero bachillerato de la institución, según las especificaciones del siguiente cuadro:

Cuadro 1

**Matriz poblacional**

Población	Total de población
Docentes	40
Alumnos	40
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

Elaborado por: Iván Sánchez

Fuente: Datos tomados de la institución

**3.3 Instrumento de recolección de datos**

Los datos obtenidos para nuestra investigación han sido recogidos a través de la técnica de la encuesta y con el instrumento del cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes, con la finalidad de obtener respuestas al cuestionario planteado, con preguntas cerradas y abiertas. ( Ver anexo respectivo al final del trabajo).

La encuesta es una técnica destinada a tener datos de varias personas; se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a las personas con la finalidad de que igualmente las entreguen por escrito. Este listado se denomina cuestionario el mismo que a cumplido con las características necesarias para recolectar la información requerida para nuestra investigación.

La encuesta es un instrumento que consiste en obtener información de la población o una muestra de la misma a través del uso de la entrevista o cuestionario. La recopilación de la información se realiza mediante preguntas de diferentes tipos que nos permite medir los indicadores que necesitamos para determinar el problema a investigar, este instrumento es muy útil en el campo de la investigación y lo utilice con diez preguntas cerradas como se ve en el anexo respectivo al final del proyecto.

### **3.3.1 Tabulación de datos**

El autor como investigador se trasladó a la unidad educativa municipal a distancia “Sucre” a realizar la respectiva encuesta el día 03 de febrero del 2009 con el instrumento diseñado para el efecto y se lo aplicó a los 40 docentes de la institución y al tercero bachillerato sociales de la unidad educativa municipal a distancia “Sucre”

### 3.4 Análisis e interpretación de los resultados

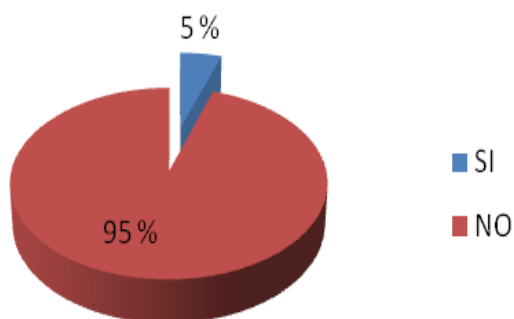
#### 1.- ¿Piensa usted que existe liderazgo estudiantil en la Institución?

Cuadro N° 1

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	SI	2	5%
	NO	38	95%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a docentes de la Institución

Gráfico N° 1



Fuente : Encuesta a docentes de la Institución

#### Análisis

De la población encuestada el 5 % manifiestan que si existe liderazgo estudiantil en la institución, mientras que el 95 % de los encuestados piensa que no existe liderazgo estudiantil en la Institución.

#### Interpretación

El liderazgo estudiantil es sentido cuando un estudiante tiene el don de dirigir a los demás hacia los objetivos trazados de acuerdo a la encuesta se concluye que la gran mayoría piensa que no existe este liderazgo en la institución.

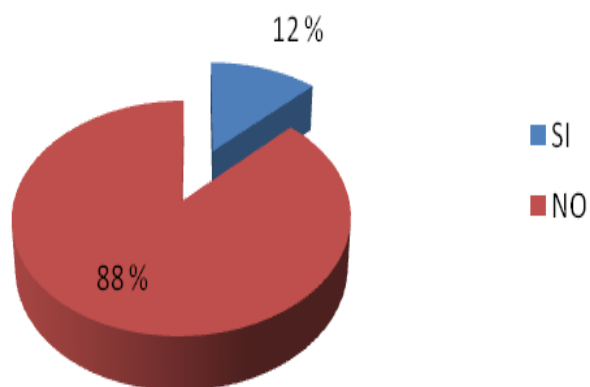
## 2.- ¿Brinda a sus estudiantes conocimiento sobre liderazgo?

Cuadro N° 2

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
2	SI	5	12%
	NO	35	88%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a docentes de la Institución

Gráfico N° 2



Fuente : Encuesta a docentes de la Institución

### Análisis

De el total de la población encuestada el 12 % opina que si brinda a sus estudiantes conocimientos de liderazgo, el 88 % de los encuestados considera que no brinda a sus estudiantes conocimientos de liderazgo.

### Interpretación

Los conocimientos del liderazgo son muy importantes para formar líderes y llegamos a la conclusión que la gran mayoría opina que no se brinda esta información a los estudiantes.

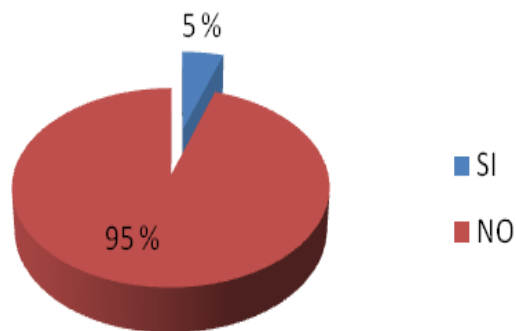
### 3.- ¿Colabora usted de alguna manera en el desarrollo de liderazgo en la institución?

Cuadro N° 3

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
3	SI	2	5%
	NO	38	95%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a docentes de la Institución

Gráfico N° 3



Fuente : Encuesta a docentes de la Institución

### Análisis

Del total de la población encuestada el 5 % afirman que si colabora de alguna manera en el desarrollo de liderazgo en la Institución, en tanto que 95 % de los encuestados manifiestan que no colabora de alguna manera en el desarrollo de liderazgo en la Institución.

### Interpretación

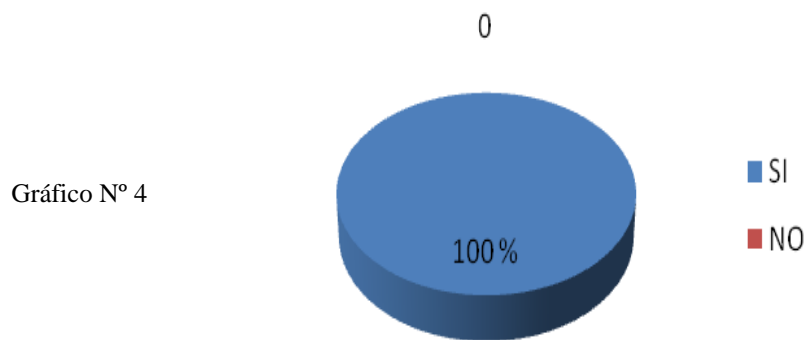
El aportar para el desarrollo del liderazgo permitirá formar bachilleres con visión que aporten positivamente a la nación de acuerdo a la encuesta se puede concluir que casi toda la población afirma que no tienen incidencia en el desarrollo del liderazgo.

#### 4.- ¿Usted como docente permite existan estudiantes líderes en el aula?

Cuadro N° 4

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
4	SI	40	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a docentes de la Institución



Fuente : Encuesta a docentes de la Institución

#### Análisis

De la población que se ha encuestado la totalidad expresa en que si permiten existan líderes en el aula.

#### Interpretación

La existencia de estudiantes líderes en el aula permitirá la formación de grupos organizados visionarios en búsqueda del triunfo, con los datos tomados se concluye que toda la población de los docentes están de acuerdo en la formación de estos líderes.

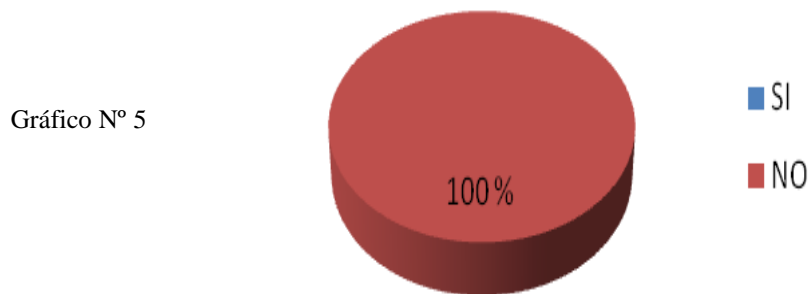


**5.- ¿Cuándo un estudiante soluciona problemas grupales usted como profesor le considera líder?**

Cuadro N° 5

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
5	SI	0	0%
	NO	40	100%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a docentes de la Institución



Fuente : Encuesta a docentes de la Institución

**Análisis**

De la totalidad de la población encuestada el 100 % aseguran que no consideran a un estudiante líder cuando soluciona problemas grupales.

**Interpretación**

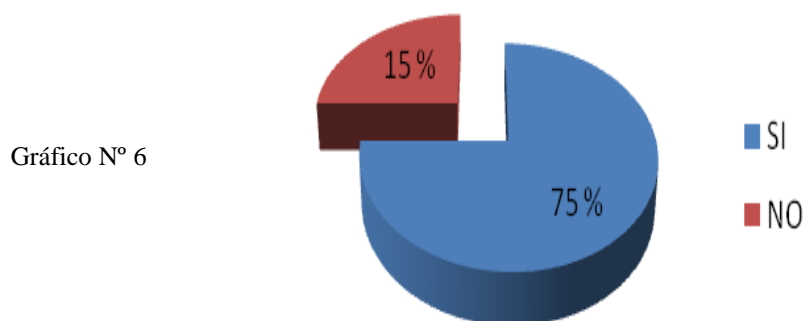
Los problemas grupales son causa de desintegración en los estudiantes y el solucionarlos es muy importante para el grupo, en conclusión la totalidad de la población manifiestan que no necesariamente tiene que ser un líder para hacerlo.

## 6.- ¿Cómo docente desarrolla usted habilidades en sus estudiantes?

Cuadro N° 6

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
6	SI	30	75%
	NO	10	15%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a docentes de la Institución



Fuente : Encuesta a docentes de la Institución

### Análisis

De los encuestados las tres cuartas partes manifiestan que si desarrolla habilidades en sus estudiantes, en cuanto que la una cuarta parte piensa que no desarrolla habilidades en sus estudiantes.

### Interpretación

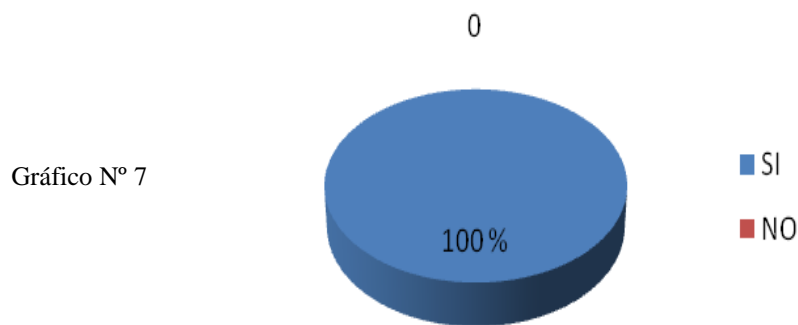
El desarrollo de la habilidades en los estudiantes estimula a ponerlas en práctica logrando de esta manera formar alumnos que aporten a los demás con ideas innovadoras, concluyendo se puede apreciar que la gran mayoría de los docentes dicen que si desarrollan estas habilidades.

## 7.- ¿ Cree que el Liderazgo es un tema importante a tratar ?

Cuadro N° 7

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
7	SI	40	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a docentes de la Institución



Fuente : Encuesta a docentes de la Institución

### Análisis

De la población que se encuestó absolutamente todos están seguros de que el liderazgo si es un tema importante de tratar.

### Interpretación

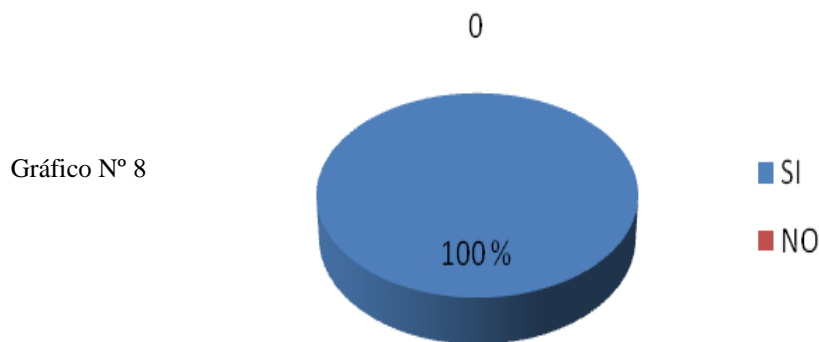
El liderazgo es importante difundirlo de esta manera se podrán formar personas que dirijan a grupos en el camino de la excelencia hacia la consecución de logros, según la encuesta se puede comprobar que la totalidad de docentes opinan que es un tema importante para tratarlo.

**8.- ¿Estaría dispuesto a ayudar en la creación o elaboración de un módulo de liderazgo juvenil para desarrollar las habilidades cognitivas?**

Cuadro N° 8

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
8	SI	40	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a docentes de la Institución



Fuente : Encuesta a docentes de la Institución

**Análisis**

De la población completa encuestada todos manifiestan que si están dispuestos a ayudar en la creación de un módulo de liderazgo juvenil para desarrollar las habilidades cognitivas.

**Interpretación**

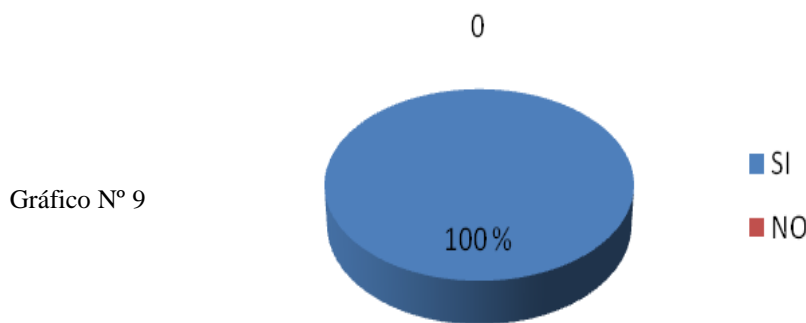
Los módulos para la difusión del liderazgo serán un instrumento importante para que los docentes puedan tener una base que permita la formación de líderes, se concluye según los datos que la totalidad de docentes están de acuerdo con colaborar en la elaboración del mismo.

**9.- ¿Está dispuesto aplicar un módulo de liderazgo juvenil para desarrollar las habilidades cognitivas?**

Cuadro N° 9

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
9	SI	40	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a docentes de la Institución



Fuente : Encuesta a docentes de la Institución

**Análisis**

De la población que se encuestó unánimemente se aseguró que si están de acuerdo en aplicar un módulo de liderazgo juvenil para desarrollar las habilidades cognitivas.

**Interpretación**

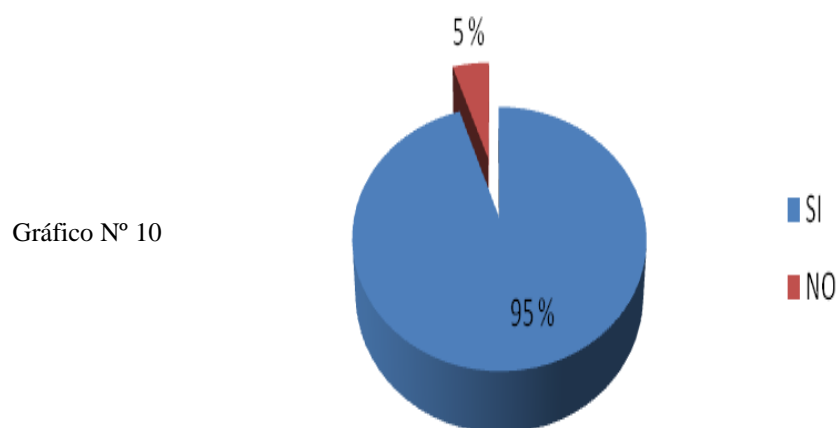
El módulo de liderazgo es importante se lo aplique para la formación de bachilleres este formará personas ambiciosas de triunfo y con objetivos individuales y de grupo, de acuerdo a la encuesta se concluye que la totalidad de los docentes afirman que aplicarían este modulo a sus estudiantes.

### 10.- ¿ Piensa que se debe nacer para ser un líder ?

Cuadro N° 10

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
10	SI	38	95%
	NO	2	5%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a docentes de la Institución



Fuente : Encuesta a docentes de la Institución

### Análisis

De la población a la que se encuestó casi la totalidad manifiestan que si se debe nacer para ser líder un bajo porcentaje de los encuestados dicen que no se debe nacer para ser líder.

### Interpretación

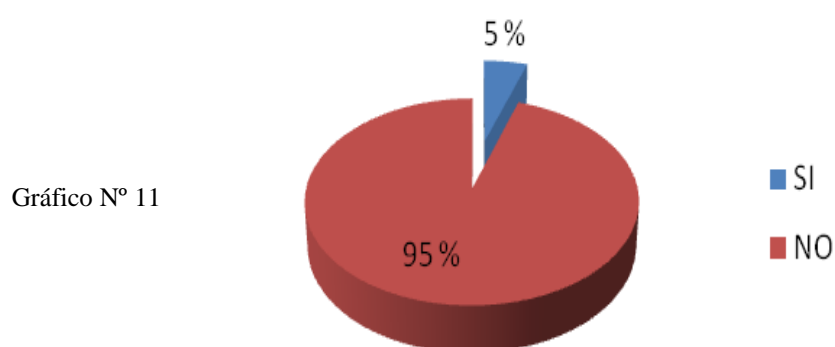
El líder es una persona que no es común ante los demás y sobresale por méritos propios, por los datos recopilados se puede concluir que la mayoría de los encuestados piensa que los líderes nacen para serlo.

### 1.- ¿Piensa usted que existe liderazgo estudiantil en su aula?

Cuadro N° 11

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
11	SI	2	5%
	NO	38	95%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales



Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales

### Análisis

De la población encuestada solamente el 5 % expresan que si existe liderazgo estudiantil en su aula, en tanto que el 95 % de los encuestados manifiesta que no existe liderazgo estudiantil en su aula.

### Interpretación

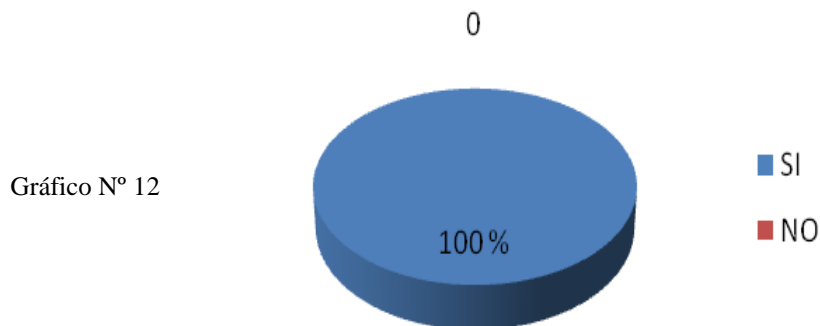
El liderazgo estudiantil es sentido cuando un estudiante tiene el don de dirigir a los demás hacia los objetivos trazados, se puede concluir que la gran mayoría piensa que no existe este liderazgo en el aula.

## 2.- ¿ Cree que el Liderazgo es un tema importante a tratar ?

Cuadro N° 12

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
12	SI	40	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales



Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales

### Análisis

De la totalidad de los encuestados absolutamente todos aseveran que el liderazgo si es un tema importante a tratar.

### Interpretación

El liderazgo es importante difundirlo de esta manera se podrán formar personas que dirijan a grupos en el camino de la excelencia hacia la consecución de logros, según los datos presentados en esta encuesta se puede observar que la totalidad de docentes opinan que es un tema importante para tratarlo.

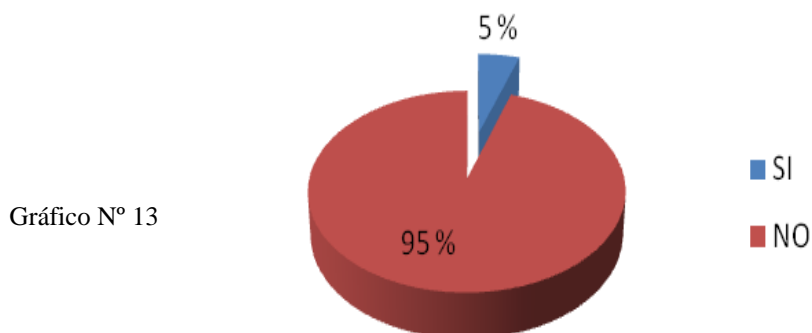


### 3.- ¿Su profesor permite se formen líderes en el aula?

Cuadro N° 13

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
13	SI	2	5%
	NO	38	95%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales



Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales

#### **Análisis**

De todos quienes fueron encuestados un bajo porcentaje manifiestan que si permite su profesor se formen líderes en el aula, en cuanto que casi la totalidad de los encuestados piensa que no permite su profesor se formen líderes en el aula.

#### **Interpretación**

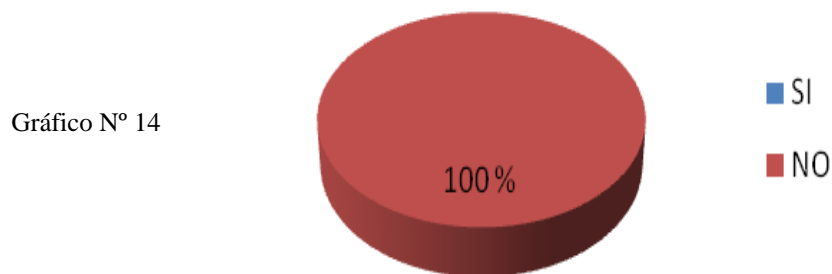
La existencia de estudiantes líderes en el aula permitirá la formación de grupos organizados visionarios en búsqueda del triunfo, según la encuesta se concluye que la gran mayoría de los docentes están de acuerdo en la formación de estos líderes.

#### 4.- ¿Su profesor le brinda conocimientos sobre liderazgo?

Cuadro N° 14

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
14	SI	0	0%
	NO	40	100%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales



Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales

#### Análisis

De la población encuestada el 100 % aseguran que su profesor no le brinda conocimientos sobre liderazgo.

#### Interpretación

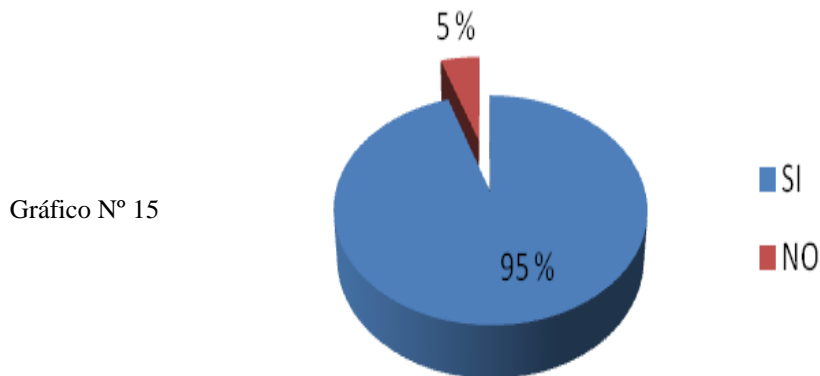
Los conocimientos del liderazgo son muy importantes para formar líderes y de acuerdo a la encuesta se puede concluir que la totalidad de los alumnos opina que no se brinda esta información, es decir que existe el problema de desinformación del tema.

**5.- ¿Cree usted que el liderazgo les ayudaría en su desempeño estudiantil y personal?**

Cuadro N° 15

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
15	SI	38	95%
	NO	2	5%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales



Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales

**Análisis**

De los encuestados la gran mayoría que es el 95 % opinan que el liderazgo si les ayudaría en su desempeño estudiantil y personal mientras que el 5 % de los encuestados piensa que el liderazgo no les ayudaría en su desempeño estudiantil y personal.

**Interpretación**

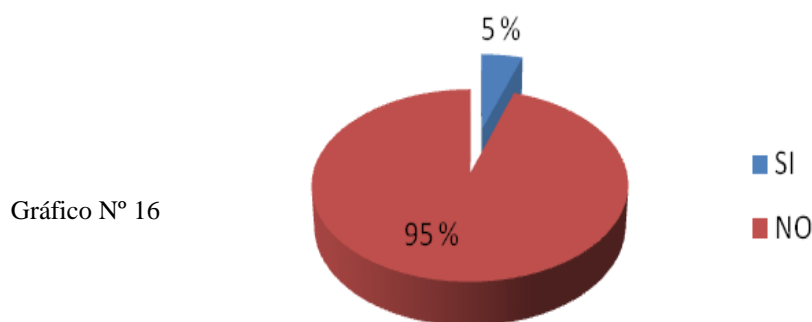
El desempeño tanto en la vida estudiantil como en la personal depende de la actitud del individuo es decir de la convicción propia, para hacer las cosas un líder sin duda realiza todas las cosas que haga con esmero y ahínco para exigir a sus subordinados y/ o seguidores a que también lo hagan, en conclusión casi la totalidad de los encuestados piensa que el liderazgo le será útil para su desempeño estudiantil y personal.

## 6.- ¿Cuándo usted soluciona problemas grupales se considera un líder?

Cuadro N° 16

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
16	SI	2	5%
	NO	38	95%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales



Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales

### Análisis

De la población que fue encuestada el 5 % manifiestan que cuando solucionan problemas grupales si se considera un líder, en tanto que el 95 % de los encuestados opinan que cuando solucionan problemas grupales no se considera un líder.

### Interpretación

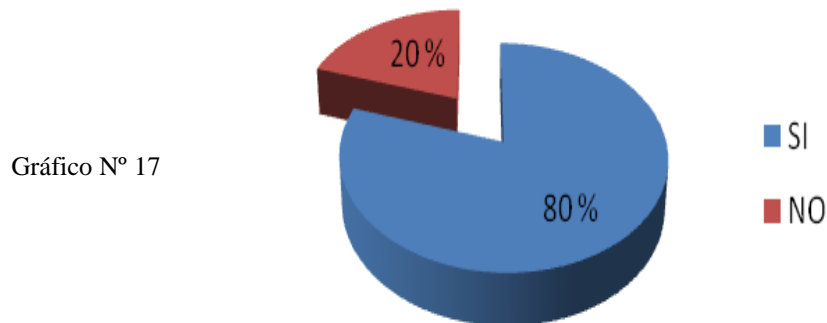
Los problemas grupales son causa de desintegración en los estudiantes y el solucionarlos es muy importante para el grupo, por los datos obtenidos en esta pregunta realizada se puede concluir que la gran mayoría dice que no necesariamente tiene que ser un líder para hacerlo.

**7.- ¿Piensa que en algún momento de su vida se desempeña o tendrá que desempeñarse como un líder?**

Cuadro N° 17

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
17	SI	32	80%
	NO	8	20%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales



Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales

**Análisis**

De Los encuestados mas de las tres cuartas partes manifiestan que en algún momento de su vida si se desempeña o tendrá que desempeñarse como un líder en cuanto que el resto de los encuestados dicen que en ningún momento de su vida se desempeña o tendrá que desempeñarse como un líder.

**Interpretación**

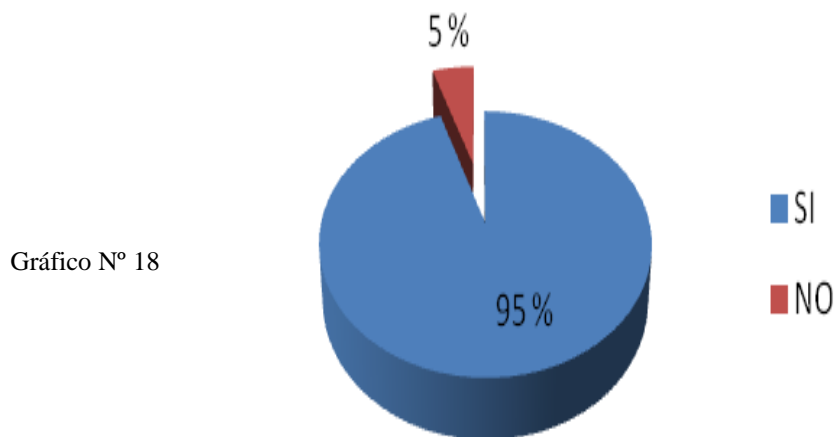
La vida en cada ser humano se encarga que tenga que tomar decisiones y guiar sea a una familia o a un grupo en alguna etapa, se concluye según los datos que la gran mayoría piensa que en algún momento tendrán que cumplir ese papel.

## 8.- ¿ Le gustaría considerarse un líder?

Cuadro N° 18

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
18	SI	38	95%
	NO	2	5%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales



Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales

### Análisis

De la población que se encuestó casi la totalidad manifiesta que si les gustaría considerarse un líder, mientras que un mínimo de los encuestados piensa que no les gustaría considerarse un líder.

### Interpretación

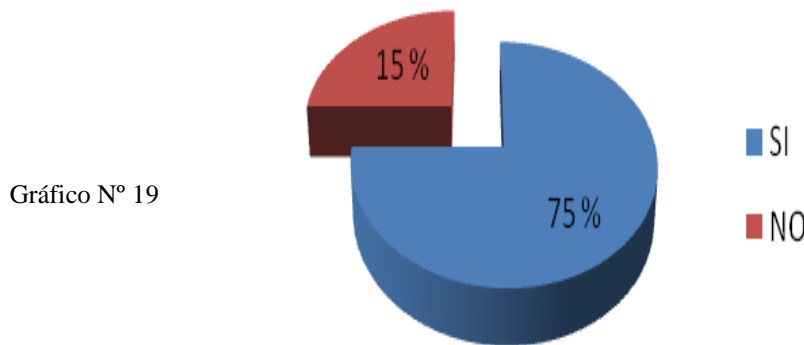
El ser líder es una responsabilidad grande ante los demás pero es un rol que todos deberían trazarse llegar a cumplir, podemos concluir por la encuesta que la gran mayoría manifiesta que le gustaría hacerlo.

## 9.- ¿ Piensa que llegar a ser un líder es difícil ?

Cuadro N° 19

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
19	SI	30	75%
	NO	10	15%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales



Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales

### Análisis

De la población encuestada las tres cuartas partes piensan que si debe ser difícil llegar a ser un líder pero la una cuarta parte de los encuestados opinan que no debe ser difícil llegar a ser un líder.

### Interpretación

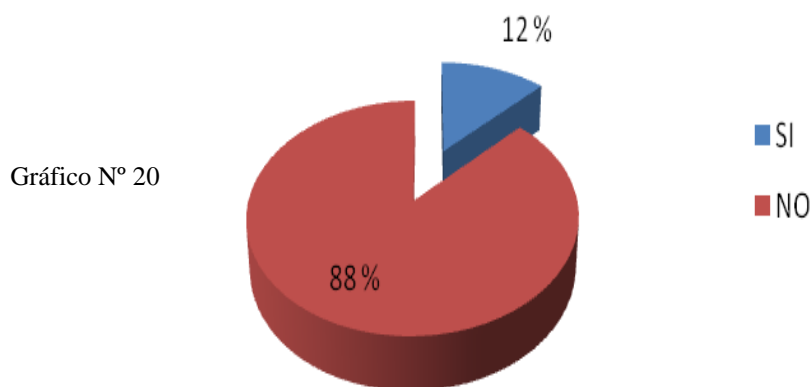
El llegar a ser un líder es cuestión de convicción y de ganas de hacerlo por lo que demanda como en cualquier cosa de responsabilidad y compromiso con si mismo, en conclusión la gran mayoría piensa que es difícil llegar a ser un líder.

### 10.- ¿Conoce usted la existencia de información acerca de liderazgo ?

Cuadro N° 20

ITEM	ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
20	SI	5	12%
	NO	35	88%
	TOTAL	40	100%

Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales



Fuente : Encuesta a los alumnos del tercero bachillerato Ciencias Sociales

### Análisis

De la población que fue encuestada el 12 % si conoce de la existencia de información acerca de liderazgo mientras que el 88 % de los encuestados ignora de la existencia de información acerca de liderazgo.

### Interpretación

La información acerca del liderazgo existe en gran cantidad ya sea en textos como en el internet pero de acuerdo a la encuesta realizada se puede concluir que la gran mayoría de los encuestados ignora la existencia de esta información.



## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- El 95 % de la población sujeto de la investigación manifiesta que no existe liderazgo estudiantil en la institución, aunque el total de la población están seguros de que el liderazgo es un tema importante de tratar, lo que significa que el liderazgo es muy importante desarrollarlo en la institución educativa.
- Casi la totalidad de la población piensa que su profesor no permite se formen líderes en el aula, además la totalidad de los encuestados aseguran que su profesor no le brinda conocimientos sobre liderazgo, esto demuestra que existe una falencia educativa en el campo del liderazgo.
- El 95 % de los encuestados opinan que el liderazgo si les ayudaría en su desempeño estudiantil y personal, así también mas de las tres cuartas partes de la población manifiesta que en algún momento de su vida se ha desempeñado o tendrá que desempeñarse como un líder, lo que indica que el liderazgo forma parte importante en la vida de las personas.
- Casi toda la población encuestada manifiestan que si les gustaría considerarse un líder y las tres cuartas partes de los encuestados piensan que si debe ser difícil llegar a ser un líder, con lo que se concluye que se debe estudiar el tema para poder ser un verdadero líder.
- El 88 % de los encuestados ignora de la existencia de información acerca de liderazgo, esto da un indicio de total desconocimiento del tema por parte de la gran mayoría de la población.

## 4.2 Recomendaciones

- Motivar y concienciar al docente y estudiante sobre la trascendencia de liderazgo, procurando crear las condiciones más favorables en la Institución.
- Dar a conocer a los estudiantes la existencia de información acerca del liderazgo.
- Realizar charlas con entendidos en la materia para explicar la importancia y el campo de acción que el liderazgo tiene en la vida estudiantil y personal de los estudiantes.
- Ofrecer conocimientos sobre habilidades cognitivas de liderazgo , para que los docentes y estudiantes puedan aplicar en el aula y de esta manera convertirse en verdaderos líderes en beneficio de la Institución.
- Concienciar acerca del beneficio que sería para el país la formación de profesionales líderes que aporten para el desarrollo socio- económico de la nación.
- Elaborar un programa de liderazgo, para utilizarla como idea semilla, como un aporte fundamental para la formación de líderes.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Tema**

Programa en liderazgo para desarrollar las habilidades cognitivas en los estudiantes del tercer año de bachillerato de la “Unidad Educativa Municipal “Sucre” modalidad a distancia del Distrito Metropolitano de Quito.

##### **5.1.1 Antecedentes**

De la investigación realizada, se evidencia que la mayoría de estudiantes del tercer año de bachillerato y los docentes de la Unidad Educativa Municipal “Sucre” modalidad a distancia desconoce el tema sobre liderazgo, de la misma forma no tienen conocimientos sobre habilidades cognitivas de liderazgo, argumentando que no existe un programa relacionado a esta temática.

Es por tal razón que deseamos elaborar un Programa de Capacitación sobre liderazgo para los estudiantes de tercer año de bachillerato en la Unidad Educativa municipal “Sucre” modalidad a distancia, esto servirá de mucho ya que son jóvenes que saldrán de la institución y se enfrentarán a otros retos de la vida cotidiana; es por esto que, pensando en el futuro de la sociedad, se deben plantear módulos didácticamente elaborados, para que la institución investigada, asuma el programa y lo desarrollen en calendarios extracurriculares a fin de que se conviertan en verdaderos semilleros de líderes para el mañana.

### **5.1.2 Objetivos Generales de la Institución**

- Formar bachilleres competentes, que satisfagan los requerimientos que demanda la sociedad y los sectores productivos.
- Conseguir en el lapso de un año ante las instancias pertinentes, medidas de total seguridad para nuestra comunidad educativa
- Contar con una infraestructura moderna que satisfaga los requerimientos científicos, tecnológicos y pedagógicos, que permitan mejorar la calidad del servicio educativo.
- Realizar innovaciones en la oferta educativa que ofrece la institución.
- Capacitar hasta el 2010 al 100% del personal docente y administrativo de acuerdo a su necesidad y área de trabajo.

#### **Misión:**

Somos la Unidad Educativa Municipal Experimental “Sucre” que practica la honestidad y responsabilidad comprometidas con la formación integral e integrada, desde el primer año de educación básica hasta el bachillerato, en sus modalidades presencial y a distancia, que rinde cuentas a la sociedad sobre la calidad del servicio educativo que oferta.

#### **Visión:**

“Ser modelo de educación media, en procesos de implementación del Bachillerato Internacional, comprometidos con el cambio social y personal, que potencien la ciencia, la tecnología y sus propias capacidades”.

### **5.1.3 Principios y políticas generales**

El Reglamento para la Unidad Educativa municipal “Sucre” modalidad a distancia tiene como finalidad:

a.-Establecer las normas, políticas y procedimientos que orienten las actividades administrativas, académicas y financieras de la Unidad Educativa municipal “Sucre” modalidad a distancia. Su respeto y cumplimiento facilitará las relaciones armoniosas entre todos sus miembros.

b.-Interpretar el Reglamento General de la Ley de Educación (RGLE), en lo que concierne, emitido por el Ministerio de Educación y Cultura, mediante Acuerdo Ministerial publicado en el Registro Oficial .

#### **5.1.4 Fundamentación legal de la Institución**

La Unidad Educativa municipal “Sucre” modalidad a distancia se fundamenta legalmente según los siguientes instrumentos jurídicos:

- a. Ley de Educación del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) y su Reglamento General de la Ley de Educación (RGLE).
- b. Ley y Reglamento de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional.
- c. Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC).
- d. Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del sector Público y su Reglamento.
- e. Reglamento Especial de Orientación Educativa y Vocacional y Bienestar Estudiantil.
- f. Directiva de Estímulos y Becas para estudiantes

##### **5.1.4.1 De los propósitos**

Al aceptar el ingreso a la Unidad Educativa municipal “Sucre” modalidad a distancia, el estudiante y el padre de familia aceptan unirse a una comunidad idealmente caracterizada por la libertad de expresión, libertad de investigación, honestidad intelectual y respeto por la dignidad de los otros.

Sus Programas de estudio tienen como propósito brindar una educación de calidad a los estudiantes que ingresen a la institución y además :

- a. Logren el dominio científico, técnico y humanístico de los Programas del Sistema Educativo Nacional, bajo el parámetro de un Modelo Pedagógico innovador que fortalezca el desarrollo cognitivo, afectivo y procedimental, ajustado a su desarrollo psico-evolutivo.
- b. Fortalezcan su compromiso con la justicia, la ética, la moral, la integridad y la responsabilidad social.
- c. Adopten una actitud positiva con sentido crítico para tomar decisiones justas y el talento necesario para convertir sus decisiones en acciones consistentes con su entorno familiar y social.
- d. Mantengan el deseo de buscar, aceptar y manejar el cambio con visión social y ambientalmente aceptables.
- e. Respeten a los miembros de su organización, reconozca la importancia de trabajar en equipo y posea la capacidad para resolver los problemas propios de su edad.
- f. Adquieran una actitud de perseverancia y confianza en sí mismo ante la adversidad y las dificultades normales, propias de su individual o colectivo, de la convivencia humana.
- g. Alcancen altos niveles de superación corporal a través de la cultura física y la sana competencia deportiva.

#### **5.1.4.2 De la naturaleza**

La Unidad Educativa municipal “Sucre” modalidad a distancia es un plantel de educación regular escolarizada, creadas mediante Resolución del Ministerio de Educación y Cultura (MEC)

La Unidad Educativa municipal “Sucre” modalidad a distancia, se regirán en lo general, por las disposiciones determinadas en la Ley de Educación y su Reglamento General.

## 5.2 Justificación

Es un gran aporte al desarrollo de la sociedad y por ende al desarrollo del país, ya que al iniciar con un programa de liderazgo para el tercer año de bachillerato, se está fomentando en los egresados, principios, valores, habilidades cognitivas de liderazgo, que le permitan en el futuro convertirse en dirigentes propositivos, de mentalidad sana, pura y sobre todo alejada de corruptelas muy negativas para si mismo y para la sociedad.

De esta forma y de manera muy concreta, beneficia a la Institución donde se implemente este programa, debido a que dotará al currículo normal de clases, un valor agregado importantísimo en la formación de la juventud ecuatoriana, transformándose el centro educativo, en semillero de líderes transformacionales que tanta falta le hace al país.

Es un importante aporte de carácter científico, toda vez que al construir técnicamente un programa de capacitación en liderazgo juvenil, se ha tenido que recurrir a una fundamentación científica, tanto en el marco teórico, como en la estructuración misma del programa; de tal manera que en lo posterior, el lector pueda irrumpir en otros programas de capacitación, para lo cual, dispone de este componente científico ya desarrollado.

Es una contribución a la educación del país, ya que no existe, o al menos no se ha encontrado un centro de formación sistemática de líderes juveniles. Existen conferencias, seminarios, cursos y talleres para este efecto, pero no un programa establecido o estructurado sobre capacitación en liderazgo, que puede asumirlo el Estado para implementarlo en los centros educativos.

Es novedoso y factible, ya que un programa de capacitación de líderes juveniles, puede generar expectativas en otros investigadores para que amplíen o reorienten su tratamiento. Es viable, ya que los supuestos siempre son positivos en esta clase de proyectos que hacen tanto bien a la sociedad.

### **5.3 Objetivos de la propuesta**

#### **5.3.1 General**

Elaborar un programa de liderazgo para el desarrollo de las habilidades cognitivas en la Unidad Educativa municipal “Sucre” modalidad a distancia del Distrito Metropolitano de Quito.

#### **5.3.2 Específicos**

- Concienciar a los docentes en la necesidad de apoyar y socializar el liderazgo participativo con los estudiantes, mediante el desarrollo del programa en mención, para elevar la calidad educativa.
- Coadyuvar con la Institución investigada, en la formación de líderes a nivel de bachillerato, mediante el diseño y el desarrollo de un programa sobre liderazgo, con la finalidad de mejorar la calidad educativa.

### **5.4 Fundamentaciones de la propuesta <sup>11</sup>**

#### **5.4.1 Fundamentación filosófica**

Es importante en la actualidad, que se le de a la educación un carácter analítico, crítico inclusive superando los aspectos normativos o prescriptivos. La crítica y análisis de la realidad en este caso sobre liderazgo y las habilidades cognitivas, solo se puede dar siempre que exista una realidad en la cual fundamentar esa crítica, esa realidad es expresada en la ciencia la misma que necesita una interpretación crítica de la realidad para poder ir incrementando sus principios y leyes.

---

<sup>11</sup> KELLY, Michael, Manual mejoramiento de la Calidad, Editorial Panorama, México, 1999, 95



Lo manifestado se puede reforzar con los pensamientos de Dewey quien manifiesta “La filosofía es la teoría general de la Educación”.

También C. Brauner, manifiesta: “La filosofía y la Educación caminan codo a codo, si esta se aparta de aquella, muy pronto se encontraría perdidas”.

Con estas partes podemos establecer dos aspectos importantes en el campo educativo.

En primer lugar que la educación como ciencia tiene principios y que ellos están siendo organizados, estructurados y relacionados por parte de la pedagogía que vendría a ser la ciencia de la educación. El segundo aspecto a considerar será que muchos elementos de la educación no han logrado ser explicados desde el punto científico puro, (pedagógica) y es necesario ir analizando, interpretándoles, y buscando su proyección, es en este momento que aparece la filosofía de la educación. En consecuencia tenemos que la educación como fenómeno social puede ser visto desde una óptica científica y desde una óptica filosófica pero ninguna de ellas se excluye.

Es el momento de establecer la relación que existe entre el desenvolvimiento de pensamiento del hombre y las escuelas filosofía que han sustentado los diferentes períodos que comente la educación ha tenido de parar.

En la primera pregunta filosófica de la educación, que tiene el carácter normativa tiene por objeto hallar las metas, y los valores dignos de búsqueda, puntualizar los principios guías, las competencias que deben formarse los líderes, mediante el conocimiento y la aplicación de las habilidades cognitivas, los métodos y contenidos curriculares que conviene prescribir en cada situación específica.

Con relación a la segunda propuesta de Filosofía de la Educación (que se le conoce con el nombre de paradigma) encontramos que para los años 80 surge la necesidad de superar los supuestos normativos socio malestar que guiaba a la

filosofía normativa, competencia, para lo cual se propone que no es importante el análisis del comportamiento de la persona, ni la consideración del sujeto global, por que el comportamiento y la personalidad son, en definitivo el resultado del sistema perceptivo y axiológico del sujeto. Esta es la Filosofía de la Educación que en la actualidad la estamos manejando para entender de mejor manera el proceso de aprendizaje y por ende el fenómeno social llamado educación.

Anotemos los principales elementos en que se fundamenta esta Filosofía de la Educación. En primer lugar el relativismo, que afirma la existencia de múltiples realidades socialmente construidas, no gobernadas por leyes naturales, causadas o de cualquier otra naturaleza. La verdad es considerada como el resultado de la cantidad de información que dispone la persona.

La epistemología en que se ampara esta Filosofía de la Educación radica en el subjetivismo, que en íntima relación con la posición relativista sostiene que todo conocimiento es limitado y en constante dinámica de crecimiento y rectificación, produciendo una movilidad en los principios científicos absolutos. Todo esto aborda el principio metodológico de la interpretación que involucra una dialéctica crítica, y el análisis. Todos estos principios involucran una formación filosófica constructivista que es la Filosofía de la Educación actual.

#### **5.4.2 Fundamentación sociológica**

Las nuevas realidades del siglo naciente en la sociedad apuntan en efecto a la denominada era del conocimiento pero un conocimiento de calidad, en el que éste asuma el protagonismo de la actividad, lo cual contempla que las cosas y las personas dejen de ser un pasivo de la educación, para constituir un activo principal.

En esta nueva visión se convierte también el liderazgo juvenil en un recurso invaluable, por la exigencia social y organizacional que encierra en este caso la Unidad Educativa municipal “Sucre” modalidad a distancia, inmerso a su vez en

la necesidad de contar con estudiantes y docentes con habilidades cognitivas en liderazgo, donde se convierten en activos principales, no solo por razones de competitividad o para estar a la moda sino y sobre todo, por motivo de sobrevivencia y de desarrollo con equilibrio.

Las demandas por una nueva educación basada en conocimiento sobre liderazgo juvenil y sus habilidades cognitivas, son cada vez mayores y a su vez se pone en tela de juicio la validez y oportunidad de poner en práctica un programa sobre liderazgo en una institución educativa. La visión más clara o por lo menos más evidente acerca del futuro de la sociedad radica en la educación de los estudiantes, pero una educación de calidad que a la sociedad actual le hace falta.

Por tal motivo, el reto que enfrenta la sociedad con respecto a la educación, es forjar un tipo de liderazgo acorde a las necesidades del país. Este es el conocimiento que debe construir los andamiajes necesarios y suficientes para explicar y mejorar la realidad social; y así en el terreno de la praxis, reducir la incertidumbre asociada a la toma de decisiones, consolidando acciones que conduzcan al éxito educativo.

### **5.4.3 Fundamentación psicológica**

Psicología de la formación de los conceptos

Existen dos bloques de teorías que, en lugar de excluirse entre sí, se complementan y son importantes en la enseñanza: las teorías de la abstracción y las teorías de la formación de conceptos mediante conexión y construcción.

Lo que interesa es como se logra u obtiene los conceptos, la formación de conceptos, la formación abstractiva de los conceptos. La formación de conceptos superiores o generales (seta) y de conceptos con características específicas (seta con forma de trompeta). Entre los rasgos que se asocian a un concepto hay unos que se perciben como típicos o característicos, mientras que otros se exponen

como secundarios. En las diversas materias elaborar rasgos comunes y rasgos de diferencias. Descriptores.

Este último ejercicio resulta interesante para los estudiantes. El proceso de abstracción no resulta tan interesante. El de elaboración de rasgos sí, porque se hallan los puntos de vista que explican un fenómeno; porque se encuentran ciertas características que son ya conocidas y que son comunes; porque se establece conexiones entre características para formar nuevas estructuras. Se puede entonces hablar de construcción de contenidos de conceptos.

En conclusión: el estudiante forma conceptos en clase al evocar y conectar en sí, a partir de lo que ya sabe, elementos del pensamiento, ante un nuevo fenómeno o para resolver un problema de acción o de pensamiento. Así construye el contenido de un nuevo concepto. Se trata de una red de interrelaciones entre características. La amplitud de un concepto es la cantidad de casos o de ejemplares a los que se ajusta el contenido del mismo

Estructura interna de un concepto. Ejemplo, color protector en animales. La red conceptual o red de interrelaciones ¿Por qué exponer en forma de red? Porque los conceptos y las representaciones que se almacenan en la memoria no lo hacen en forma de secuencia o cadenas, sino a través de múltiples relaciones con conceptos vecinos. Conceptos a cerca de cosas y conceptos a cerca de relaciones.

El proceso de formación de conceptos. ¿Como surge un nuevo concepto en el saber del alumno?. También los conceptos surgen mediante una construcción y no un mero reflejo. En la concepción tradicional, el procedimiento conservador consiste en que el profesor explica el concepto y el estudiante sigue la explicación. Como superar este procedimiento y pasar al apoyo al estudiante en la construcción conceptual. Pasos: al principio hay un problema.

La expresión decisiva es por qué formación de conceptos solucionadores del problema. Ejemplo: animales con colores protectores. Por qué tienen esos colores.

Con ello se interroga por una red de relaciones, que vinculan y ordenan el hecho a explicar, al saber actual del estudiante. Con ello queda construida la estructura de referencias, con la representación rectora ideal y los procesos que se producen; se alcanza una imagen estructurada de la realidad. Lo cual sirve al estudiante para orientarse en el mundo y dar a sus acciones y pensamientos el lugar exacto que en el mundo le corresponden. Se trata de una especie de mapa cognitivo, un mapa de la realidad, puesto al servicio de la orientación en sentido amplio.

#### **5.4.4 Fundamentación pedagógica institucional.- modelo pedagógico conceptual**

##### **5.4.4.1 Fines del modelo pedagógico conceptual**

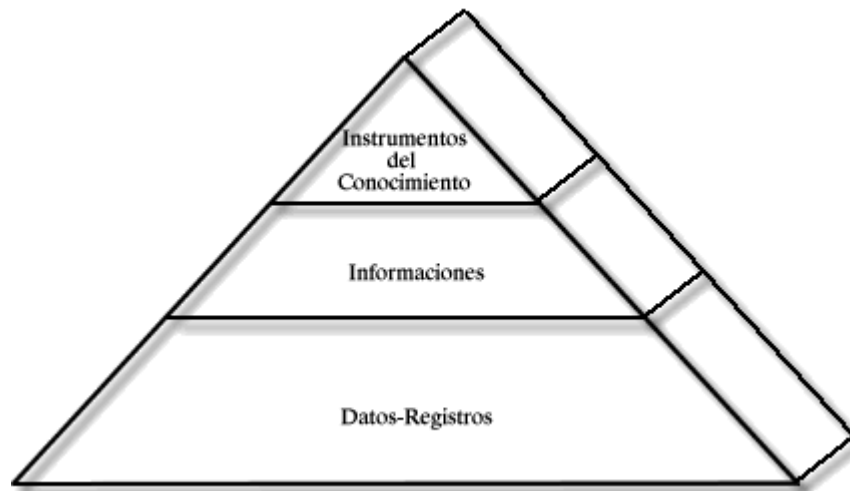
El Postulado básico de Pedagogía Conceptual indica que el ser humano está compuesto por tres realidades dentro de sus capacidades que se pueden lograr exclusivamente con la mediación de otro ser humano.



Fuente: internet [www.geocities.com/seacompetitivoya/LiderNov02.htm](http://www.geocities.com/seacompetitivoya/LiderNov02.htm)

#### 5.4.4.1.1 Lo cognitivo


Es donde se encuentran todos aquellos conocimientos, productos de la cultura. Esta área está conformada de la siguiente manera.



Fuente: internet [www.geocities.com/seacompetitivoya/LiderNov02.htm](http://www.geocities.com/seacompetitivoya/LiderNov02.htm)


Es importante detallar cada uno de estos elementos para que queden claramente identificados y no existan confusiones.

#### *Los datos y registros*



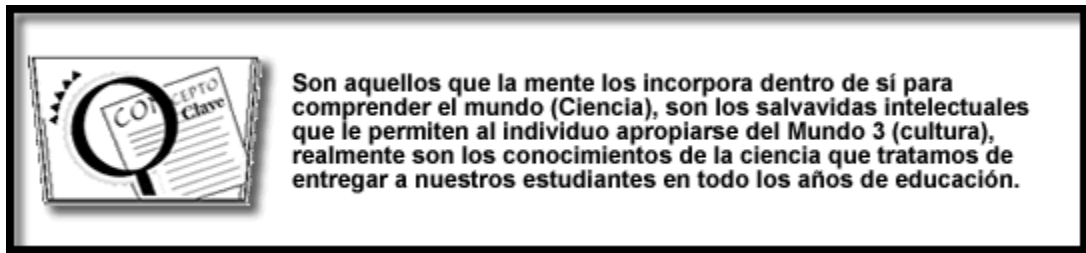
Son aquellos que tienen poca relevancia para el desarrollo de la inteligencia de los estudiantes, pero que ejercitan las habilidades memorísticas, como por ejemplo: fechas de nacimiento, fechas de fundaciones de ciudades, fechas de independencia de países, capitales, y otros nombres geográficos.

#### *Las informaciones.*



Son aquellas que particularizan el conocimiento, son conocimientos específicos que se refieren a individuos en particular.

### *Los instrumentos del conocimiento (IC).*



Fuente: internet [www.geocities.com/seacompetitivoya/LiderNov02.htm](http://www.geocities.com/seacompetitivoya/LiderNov02.htm)

#### **5.4.4.1.2 Lo afectivo**

Corresponde en su totalidad a los afectos (por cierto se llaman así porque afectan y producen reacciones; tanto en la parte cognitiva como en la parte expresiva) y todas aquellas sensaciones que se siente de agrado o desagrado con respecto a algo o a alguien. Dentro de la educación aplicamos la motivación efectiva que es la puerta de ingreso al conocimiento. Cuando un maestro enseña, no sólo propaga en sus estudiantes conocimiento, lo que un maestro entrega a sus estudiantes es su pasión, su amor hacia la materia que imparte, es la motivación que da a todos sus pupilos para elegir una carrera u otra. Los mediadores determinan en los estudiantes su carrera de futuro; muchas personas se preguntan por qué el nivel tan bajo en el área de matemática en Latinoamérica, la respuesta es muy sencilla, los docentes que imparten esta área no les gusta la matemática o no tienen didáctica para enseñarla y por lo tanto no motivan a sus estudiantes a mejorar dentro de ella.

Lo afectivo introduce al estudiante en un mundo abierto al conocimiento, pero no hay que creer que las motivaciones se basan solo en juegos y canciones; sino que tienen que ir muy relacionadas al momento de la clase (tema, área, contenido). Lo importante es que se logre que los estudiantes estén motivados a querer aprender lo que nos hemos fijado como propósito de aprendizaje.

#### 5.4.4.1.3 Lo expresivo

Actualmente se habla de lo praxitivo, que corresponde a todo aquello que el estudiante puede realizar con sus movimientos que son manejados por el cerebro, como por ejemplo movimientos musculares y el habla. Lo praxitivo se relaciona con la aplicación de los aprendizajes adquiridos; por esta razón, se puede afirmar, que la única forma válida de evaluar la afectividad del aprendizaje es cuándo éste puede ser aplicado de manera adecuada por el estudiante.

#### 5.4.5 Fundamento teórico científica

El modelo pedagógico Conceptual a diferencia del activismo y del tradicionalismo propone una fuerte transformación de las enseñanzas, las mismas que son de tres tipos:

**Cognitivas:** operaciones intelectuales e instrumentos de conocimientos.

**Procedimentales:** procesos que involucran destrezas en el manejo de objetos materiales.

**Afectivos:** instrumentos y operaciones interpersonales y hacia sí mismos.

### 5.5 Aplicación del modelo pedagógico institucional <sup>12</sup>

Raths sostiene que la falta de disciplina y algunos casos de hiperactividad pueden tener un buen encauzamiento cuando se “enseña a pensar”. El MPC al ser aplicado a las aulas busca usar, mejorar, y en algunos casos enseñar a pensar, no solo a memorizar los contenidos escolares.

Uno de los principales objetivos del MPC es *razonar* para esto se desarrollan en los estudiantes las siguientes funciones intelectuales superiores:

---

<sup>12</sup> ANTUNEZ, y otros, Proyecto Educativo a la programación de aula, Edit. Grao, México, 1998, 8



- Argumentación
- Falsación
- Inferencia proposicional
- Análisis lógico de argumentos lógicos

Crear conclusiones basados en tesis ya analizadas.

Para que lo anterior funcione, es necesario que el mediador (profesor) logre profundizar la parte reflexiva del individuo y logre inducirle instrumentos que le permitan al estudiante lograr que sus funciones intelectuales superiores puedan crear la argumentación, refutación, Falsación adecuada dentro del contexto curricular que se maneje en cada área.

Esto significa que los estudiantes deben tener prerrequisitos, para llegar a 3° de bachillerato con todas las funciones intelectuales capacitadas para poder: dar su punto de vista, desarrollar sus conclusiones a partir de informaciones, datos, generalizaciones que reciba en clase a partir de lecturas o informaciones dadas por el profesor u otro medio como el Internet por ejemplo.

Así, la aplicación del MPC se mide por la cantidad de instrumentos del conocimiento que los estudiantes posea y usen para lograr que sean individuos creativos con una profunda carga de análisis.

Los instrumentos son las nociones que es lo mismo que conceptos o definiciones los cuales se aprehenden a lo largo de toda la vida pero se enfatiza en la etapa preescolar. El estudiante no aprende “todas las definiciones” aprehende como crear definiciones cuando las necesite y poder usarlas en contextos curriculares adecuados.

Otro instrumento del conocimiento es la proposición. Que es la suma de tres nociones o conceptos que permiten saber que es algún objeto concreto, abstracto, ideático, valorativo, metafísico, o poder decir que hace, como reacciona, cual es la diferencia. Esto se hace a través de la proposición que permite generalizar y

abstraer de lo que observa, ve, escucha, lee y oye. El estudiante debe tener la capacidad de abstraer y generalizar. La proposición aristotélica y modal le ayuda a conocer la realidad, la ciencia y las artes. Todo lo que el hombre ha logrado y logrará. Note que el profesor no le da solo contenidos sino capacidades para que pueda crear sus propias definiciones. La mayoría de definiciones son proporciones.

Otro instrumento es el pensamiento formal, el cual tiene muchas subdivisiones, pero principalmente busca establecer la verdad de las cosas, evitando las falacias, en todos los campos que estas puedan existir y desarrolla la forma lógica del pensar. Para esto el estudiante tiene que juntar dos o más proposiciones, las cuales se juntan en argumentos complejos preposicionales y aprender a deducir, inferir y analogizar, estos elementos le permiten analizar su realidad, y la aprehendida en la clase. Analizar si lo que aprehende esta bien o es una tergiversación de su realidad.

Para 3° de bachillerato el estudiante debe tener estos instrumentos en su mente y saberlos usar. El papel de los profesores es importante pues si no supieron como desarrollar estas herramientas el trabajo habrá fracasado.

En 3° de bachillerato el estudiante se enfrentará al pensamiento pre categorial o argumentativo el cual busca desarrollar más claramente las cadenas de razonamiento las cuales son más de tres argumentos silogísticos (un argumento silogístico tiene mínimo tres proposiciones), estas cadenas de razonamiento usan las tesis ya estudiadas como base para hacer conclusiones o derivadas que rompen el esquema de contenidos ya establecidos y van más allá, logran desarrollar la síntesis y otras habilidades y sobre todo imaginar más allá de lo que se ha establecido. Mejorar, proponer, habilitar, refutar, sistematizar, y desarrollar otras formas de las ya establecidas, es lo que este pensamiento busca.

La aplicación de este nivel depende del profesor, las materias que los estudiantes deben “pasar” tienen que ser rearticuladas para lograr estos elementos y

prepararlos para la vida, la universidad, para lograr dar respuesta a los dilemas diarios que aparecen en el desarrollo humano y sobretodo para lograr dar respuesta a las cosas diarias de la vida.

Las actividades que se desarrollan a lo largo de toda la etapa escolar permite que los estudiantes puedan adquirir recursos que le permitirán abordar cada nivel de pensamiento paulatinamente y puedan incorporar herramientas valiosas para su vida: nociones, proposiciones, razonamientos y precategorias.

Por esto, las actividades de la Unidad Educativa municipal “Sucre” modalidad a distancia, es diferente a algunos centros escolares, se desarrolla mucho la materia Desarrollo del Pensamiento la cual provee a los chicos de los rudimentos para que puedan adquirir destrezas específicas: mentefactos, preposiciones, proposiciones, silogismos, teoría de las seis lecturas. Las materias restantes dejen usar lo que Desarrollo del Pensamiento proporciona y basar en esto mecanismos las enseñanzas que tienen que, por mandato del Ministerio de Educación, transmitir a los estudiantes, ellos tienen que traducir los procesos para incorporar el uso de todos los instrumentos del conocimientos antes detallados. Usan los siguientes recursos: análisis de lecturas, proposicionalización, la pregunta para analizar si tal o cual contenido tiene argumentos para ser o no lo que aparenta. No dictar nada de los que los estudiantes puedan inferir. La lectura es uno de los mecanismos más importantes para que el estudiante pueda acceder al conocimiento a través de las nociones y proposiciones.

La actividad académica debe girar en torno a los estudiantes con profesores que deseen trabajar con más esfuerzo, puesto que el MPC no funcionaria si los profesores no desean profundizar más en su campo para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje.

## 6.6 Metodología <sup>13</sup>

### 6.6.1 Actividades metodológicas

“Una unidad de aprendizaje es la programación pedagógica para desarrollar un tema, con el objeto de alcanzar un objetivo de aprendizaje”, la lógica del diseño metodológico (DM) articula tres momentos básicos:

#### **Momento 1: partir de la realidad de los estudiantes**

Se denomina en otros términos, exploración, evocación y motivación. Se refiere a que en primera instancia, se ponen de manifiesto los conocimientos previos que tienen los participantes, sobre el tema a tratarse. Se denomina también momento inicial de la unidad, en el cual, se ponen de manifiesto los conocimientos y experiencias que tenga el estudiante sobre el tema a tratar. Es el punto de partida, para aplicar el modelo constructivista; como Ausubel expresaría:

“Si tuviera que reducir toda la Psicología educativa a un solo principio, diría lo siguiente: el factor más importante que influye en el aprendizaje es lo que el alumno sabe. Averígüese esto, y enséñese consecuentemente”

Esta primera síntesis permite al grupo, identificar lo que se sabe, aciertos, errores, logros y limitaciones, conformando la materia prima muy importante; el punto de partida para avanzar en los aprendizajes hacia una nueva experiencia. Así se estaría logrando aprendizajes significativos.

#### **Momento 2: profundización de los conocimientos**

En este momento, se comprende analíticamente el tema tratado. Se realizan todo tipo de actividades de aprendizaje, especialmente prácticas activas, que induzcan el aprendizaje a través de la acción. En este momento, los estudiantes entienden,

---

<sup>13</sup> Proyecto FAO, Holanda, Desarrollo participativo de los Andes, 1995, 132

comprenden y entienden los factores y situaciones que definen el problema planteado.

Se debe utilizar por parte del capacitador, todas las iniciativas, recursos, estrategias y habilidades metodológicas, capaz de que el alumno observe los problemas desde distintos ángulos, que le permita elaborar ideas, hipótesis, sacar conclusiones, para llegar en última instancia a una nueva síntesis diferente cualitativamente a la anterior, que permite la incorporación de nuevos puntos de vista, la misma que es formalizada por escrito.

### **Momento 3: vuelta a la práctica cotidiana**

Es el momento de planificar la ubicación nueva a la vida diaria, cargada con intenciones, conocimientos y acciones renovadas. Es la aplicación práctica de los nuevos saberes que los estudiantes implementarán en eventos simples y cotidianos, con la intención de obtener nuevos y mejores resultados.

#### **Pasos**

##### **Paso 1:**

Lectura del objetivo del programa de capacitación para comprender la intencionalidad que va a guiar el Diseño metodológico. Si es necesario se efectúan ajustes para mejorar su precisión.

##### **Paso 2:**

Revisión de los contenidos que en el programa se han asignado a la unidad de aprendizaje correspondiente para verificar que los mismos y las actividades estén claramente delimitados y exista coherencia entre contenido y actividad.

**Paso 3:**

Formulación de los contenidos específicos para cada contenido y cada actividad. Nada se hace al azar. Todo tiene una intención que debe precisarse, para cuidar la correspondencia pedagógica entre ellos.

**Paso 4:**

Selección de materiales y métodos para cada contenido o actividad en función de su objetivo específico. Una vez más el criterio de coherencia pedagógica es de primera importancia.

**Paso 5:**

De acuerdo con las técnicas y materiales a utilizar, las prácticas a realizar, etc. se calcula el tiempo para cada contenido o actividad. El tiempo es un parámetro limitante y fijo. Hay que utilizarlo eficientemente.

**Paso 6:**

Descripción de los pasos que se van a dar para el desarrollo de cada contenido. Son los procedimientos o secuencias de la actividad educativa.

**5.6.2 Recursos, materiales y técnicas curriculares <sup>14</sup>**

Todo programa de enseñanza aprendizaje, necesita la utilización de materiales, recursos y técnicas curriculares para que el proceso tenga éxito. Debe el docente tomar en cuenta, qué material es el más aconsejado o adecuado para transmitir los contenidos y alcanzar los objetivos planteados, tanto para él como para el alumno. El uso adecuado de técnicas, le sirve al maestro para lograr un clima de la clase adecuado, en donde prime la confianza, la comunicación mutua, la facilidad para

---

<sup>14</sup> NELSON, Anabelle, Técnicas del diseño Curricular, Editores Linusa, Noriega, 2001, 25

tomar decisiones consensuadas, responsabilidades compartidas y trabajo colectivo.

No debe considerarse como único medio de comunicación en el aula, a la palabra; pues los materiales curriculares, permiten concentrar la atención del estudiante, desarrollar adecuadamente las explicaciones que trata de dar el docente, favorece la participación de los alumnos en todos los momentos del aprendizaje, ya que permiten transformar a la clase en un laboratorio práctico. Las cosas prácticas y operativas, permiten re descubrir aspectos y relaciones que en la vida cotidiana pasan inadvertidos.

En nuestro caso, la programación modular se sustenta en unidades de aprendizaje. En este caso, tendremos o deberíamos escoger el material, teniendo en cuenta dos aspectos importantes: existe un tipo de material para trabajar en grupo y otro que es individual, pero en ambos casos, se pretende desarrollar varias capacidades a la vez.

Según S Antúnez (Del proyecto educativo a la programación de aula – Edit. GRAO México - 1998) una posible clasificación de los materiales curriculares sería la siguiente:

“Material para tratar diversos tipos de contenidos:

Libros de texto, cuadernos de trabajo, murales, material de laboratorio, maquetas, bloques lógicos.

Material de ampliación e investigación:

Bibliotecas temáticas, acuarios, terrarios, cuadernos de trabajo, fichas autos correctivos, material de laboratorio, material de impresión, etc.

Material lúdico:

Juegos didácticos, aros, neumáticos, juegos de estrategia y simulación.

Material audiovisual e informático:

Diapositivas, vídeo, programas de ordenador, discos, CDS, cintas de casete”

Existen algunas recomendaciones que son necesarias tomarlas en cuenta cuando se tenga que seleccionar o adaptar materiales y técnicas para la capacitación, y son las siguientes:

- Leer con cuidado los lineamientos metodológicos del programa de capacitación, ya que nos brindarán criterios del desarrollo de la clase.
- Revisión cuidadosa de la unidad de aprendizaje que se va a desarrollar, tomando en cuenta que el objetivo general esté perfectamente formulado y escrito, los contenidos bien delimitados y los objetivos específicos muy precisos.
- Adecuar los materiales y técnicas a las características de los estudiantes capacitados (edad, sexo, formación profesional, experiencias anteriores de capacitación, práctica en el tema.)
- Ubicar las técnicas curriculares no de acuerdo al criterio del docente, sino a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y adecuadas a las actividades planificadas.
- Describir con claridad el proceso que se va a seguir, al utilizar los materiales, para que en el desarrollo de las unidades de aprendizaje, tengan viabilidad y no se produzcan confusiones.
- Calcular adecuadamente el tiempo requerido para cada contenido o unidad de aprendizaje.
- Cuidar del clima de la clase cada vez que vaya a desarrollar una unidad de aprendizaje, el ambiente en que se vive al momento de la clase, reajustando cuando se note incoherencias en este sentido.

Preparar la reflexión colectiva que debe hacerse después de la experiencia práctica, para extraer, ordenar y destacar los aprendizajes que sean significativos.



### 5.6.3 Talleres

#### 5.6.3.1 Estructura modular del programa

**Nota:** Para desarrollar cada uno de los módulos de aprendizaje, se ha establecido el uso de un texto básico, escogido de acuerdo con la edad de los estudiantes del bachillerato. No es una imposición, sino que se lo toma como auxiliar básico de aprendizaje en este sistema. El docente o especialista, tiene pleno derecho y libertad de escoger los textos y el material más adecuado para realizar su trabajo. En cada Unidad de tratamiento se cita el texto como un valioso auxiliar didáctico.

#### Cuadro N° 2

#### MÓDULOS PARA LOS TALLERES

MÓDULO	TEMA	DURACIÓN
No.1	Liderazgo	120 minutos
No.2	Trabajo en equipo	120 minutos
No.3	Valores	120 minutos
No.4	Motivación	120 minutos
No.5	Relaciones Humanas	120 minutos
No.6	Habilidades cognitivas de liderazgo	120 minutos

**Autor : Rolando Iván Sánchez**

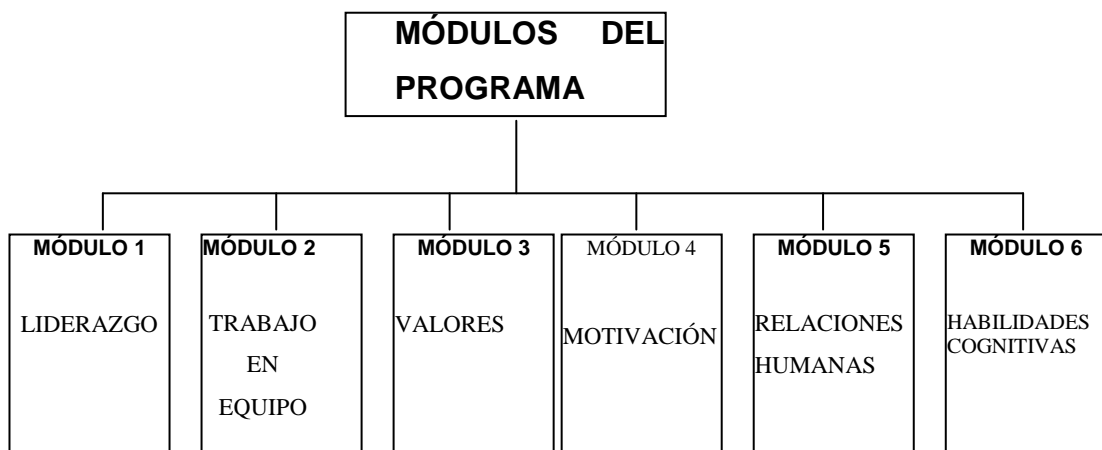
## **5.7 Programa modular de capacitación**

### **5.7.1 Formulación de objetivos**

- Formar líderes mediante la implementación de un Programa de Liderazgo Juvenil para el bachillerato, a través de la aplicación de módulos de aprendizaje, con la finalidad de potenciar las aptitudes y actitudes innatas de jóvenes estudiantes de la Institución investigada..
- Aprovechar el potencial afectivo juvenil de los estudiantes de bachillerato, para la ejecución de acciones positivas en beneficio de sus semejantes, preparándoles adecuadamente a través del Programa de Liderazgo Juvenil, para dirigir organizaciones con eficiencia, eficacia y efectividad.
- Lograr la participación efectiva de directivos, docentes y personal administrativo, en la planificación, ejecución, control y evaluación del programa de formación de líderes juveniles en el bachillerato, con la finalidad de que tenga éxito, para beneficiar de esta manera a la sociedad en general.

### **5.7.2 Selección y organización de módulos de capacitación**

Para seleccionar los módulos de capacitación, es necesario en primer detectar las necesidades de capacitación y los objetivos, propósitos y metas fijadas para desarrollar el curso. Hay que revisar detenidamente las unidades didácticas, escogiendo aquellas que se relacionan y concuerdan con la tipología de los participantes y los aprendizajes que se van a administrar. En este caso, de la investigación se desprende la necesidad de planificar y desarrollar los siguientes módulos de capacitación:



Autor : Rolando Iván Sánchez

## 5.8 PLANIFICACIÓN Y AGENDA DE LOS MÓDULOS

### MÓDULO No. 1

#### LIDERAZGO

**OBJETIVO:** Sembrar en la conciencia de los alumnos la importancia y el interés de llegar a ser un líder.

**CONTENIDOS:**

1. Definiciones de liderazgo
2. Fundamentos del liderazgo
3. Condiciones básicas del liderazgo
4. La esencia del liderazgo
5. Problemas del liderazgo

<b>UNIDAD:</b> Liderazgo				
<b>TEXTO:</b> El arte de ser líder de Wiilian A. Cohen , módulo de liderazgo para el curso de actualización militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana				
TEMA O ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	METODOLOGÍA	TIEMPO
3. Definiciones de liderazgo	Entender, lo que es el liderazgo.	Carteles, marcadores de tiza	Mesa redonda para el estudio del liderazgo. Análisis de carteles con las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la clase.	120 min.
2. Fundamentos del liderazgo	Comprender en que se fundamenta el liderazgo	líquida, videos sobre motivación, Laptop e Infocus.	Organización de grupos estudiantiles para realizar ejercicios de aplicación en liderazgo.	
3. Condiciones básicas del liderazgo	Saber las condiciones básicas del liderazgo.			
4. La esencia del liderazgo	Conocer la esencia del liderazgo.			
5. Problemas del liderazgo	Descubrir los problemas para un líder			

## 5.8.1 Liderazgo <sup>15</sup>

### 5.8.1.1 Definiciones

La definición de liderazgo a nivel organizacional como todo en administración, se encuentra en permanente desarrollo y en si mismo el liderazgo, “es desarrollo”, pudiendo conceptualizarlo como;

“La capacidad o habilidad que orienta el camino a seguir, a través de la estimulación por su influencia de todas las áreas que conforman un sistema organizacional, potenciando al máximo cada una de ellas, logrando a través de la creatividad el incremento de la productividad, traducida en la satisfacción de necesidades, con el fin de alcanzar los objetivos generales .

Otros conceptos establecen que los líderes se encuentran en permanente evolución personal, ocupándose a la vez de estimular a los demás hacia su propia evolución, por medio de la habilidad o capacidad que poseen para transmitir su enfoque, inspirando o motivando a todos aquellos que están a su cargo (individuo, grupos, áreas, etc.) logrando su aprobación y consecuente adhesión, para alcanzar la metas fijadas por la organización.

Liderazgo es un proceso a través del cual una persona (líder) asegura la cooperación de los otros para alcanzar los objetivos en una situación particular.

Todo líder necesita las cinco vitaminas E para ser humano: energía, emotividad, emoción, espiritualidad y esperanza.

Un líder sin valores es una alimaña.

La libertad del hombre radica en su capacidad de decidir.

Es necesario comprometernos con el cambio desde adentro hacia afuera.

---

<sup>15</sup> LUSSIER, Achua, Liderazgo, Esquema 1.1, México, Editora Moreno, 2004, 11

### **5.8.1.2 Fundamentos del liderazgo**

Las grandes necesidades exigen grandes líderes.

Es necesario identificar los conceptos básicos de liderazgo.

Se debe coadyuvar a la formación de líderes eficaces.

Se debe proyectar hacia un nuevo paradigma de desarrollo.

Busca la funcionalidad del líder, haciéndonos sentir seguros, contribuyendo a mitigar nuestro dolor, ayudando a encontrar posibilidades y a descubrir recursos.

### **El liderazgo debe convertirse en liderazgo de transformación**

- Trasciende la cotidianidad.
- Se propone objetivos a largo plazo.
- No compromete valores y principios humanos.
- Actúa preventivamente.
- Valoriza el beneficio como base del crecimiento.
- Optimiza los recursos humanos.
- Detecta y desarrolla los nuevos talentos.
- Reconoce y recompensa los aciertos y Las contribuciones importantes.
- Diseña y rediseña las tareas.
- Libera el potencial humano.
- Se preocupa de los fines, valores, moral y ética

### **Características del líder**

- Autodeterminación
- Tendencia a alcanzar la felicidad
- Tener clara su misión
- Disfrutar cada instante de su vida.
- Ser coherente con los principios y valores.

## **Para ello**

- Debe convertir los fracasos en victorias.
- Debe hacer felices a las otras personas.
- Debe administrar bien el tiempo.
- Dejar el egocentrismo.

## **¿Cómo se evitan los conflictos?**

Se los evita a través de la filosofía vital relacionada con interdependencia (todos somos indispensables).

- Exigencia de alto rendimiento (nadie da lo que no tiene).
- Empatía como comunicación y comprensión (creer en los demás).
- Trascender ( tomar el compromiso).
- Considerar que la vida es parte diaria de la creación, que nosotros hacemos la historia.

### **5.8.1.3 Condiciones básicas del liderazgo**

Para ser un líder no basta con querer serlo, sino que es indispensable disponer de las condiciones personales requeridas para desempeñar con eficiencia la función directiva que está llamada a cumplir el dirigente.

Dos son las condiciones básicas y fundamentales que debe reunir una persona para poder ser líder.

- Conciencia mas clara de los problemas comunes
- Buena voluntad y deseo permanente de servir.

El líder debe comprender mejor que los demás, cuales son los problemas y los intereses de la comunidad para poder orientarla y dirigirla con acierto. No quiere

decir que los líderes tienen que ser expertos conocedores de todos los problemas, pero si tener el talento y la capacidad suficiente para examinar las condiciones en que se desenvuelve la vida del grupo o la comunidad; identificar sus necesidades y buscar los recursos técnicos, humanos y materiales que requieran para darles solución.

El líder debe tener además una definida vocación de servicio. No basta con tener la capacidad mental necesaria para entender cuales son los objetivos que interesan a sus subalternos. Es necesario estar dispuesto a actuar para ayudarlos a conseguir sus objetivos, poniendo al servicio de ellos toda la capacidad de lucha, esfuerzo y sacrificio.

El líder es fundamentalmente una persona de acción y se caracteriza por su espíritu dinámico y emprendedor. Hemos visto que el líder tiene la misión de conducir a otros y por ello tiene que marchar siempre adelante en dirección a la meta que el grupo se ha propuesto alcanzar.

#### **5.8.1.4 La esencia del liderazgo**

Hay un gran número de puestos de liderazgo en el mundo en todas las áreas productivas de la vida. Las personas que ocupan estos puestos cubren un amplio margen de estilos de liderazgo y cualidades humanas. Algunos líderes tienen éxito, otros no. ¿Qué es lo que constituye el liderazgo? El liderazgo puede ser definido ampliamente como la habilidad para ejercer influencia sobre el comportamiento de otros.

Un líder es una persona que motiva, proporciona dirección y delega responsabilidades y autoridad a sus seguidores. En su calidad de líder los pone a prueba, para que lleven a cabo su trabajo, resolver problemas y tomar decisiones para alcanzar las metas y los objetivos del grupo involucrado. A él se le respeta por su compromiso y labor, por su sabiduría y responsabilidad, por su equidad y trato apropiado para con todos. La responsabilidad del líder consiste en dirigir los recursos humanos del grupo, a la luz de las restricciones de la situación. Esto



requiere de una comunicación íntegra y de un clima de honestidad y confianza. El líder también tendrá que estar enterado de sus propias cualidades así como la de los miembros de su grupo. La motivación de los miembros del grupo se convierte en un objetivo principal. La gente soporta la motivación por la satisfacción y la sensación de lograr algo que derive su actitud. La manera más fácil para lograr un liderazgo exitoso consiste en reconocer que individuo se desempeña mejor en cada situación y entonces delegarle el trabajo en la debida forma.

### **Enfoque de lo que debe ser un líder**

- Debe ser hábil en la fijación de metas para su éxito personal como de sus empresas.
- Debe ser capaz y hábil para dirigir
- Debe ser hábil para seleccionar buenos colaboradores
- Debe ser hábil para el ascenso de los colaboradores y las transferencias
- Debe ser hábil para capacitar y entrenar a sus subalternos.
- Debe estar capacitado para:
  - La motivación
  - Aplicación de medidas disciplinarias
  - La comprensión de la naturaleza humanas
  - El manejo de problemas especiales de los subalternos
  - El control de su tiempo.

### **5.8.1.5 Problemas del liderazgo:**

- Escoger el tipo de líder que desee desarrollar.
- Conocer el tipo de persona que desee ser
- El papel del líder
- El liderazgo cooperativo
- Ser congruente
- Saber escuchar activamente
- Ser ameno (saber reír)

- El tipo de organización que se desee
- El tipo de sociedad en la que se vive y se desee.

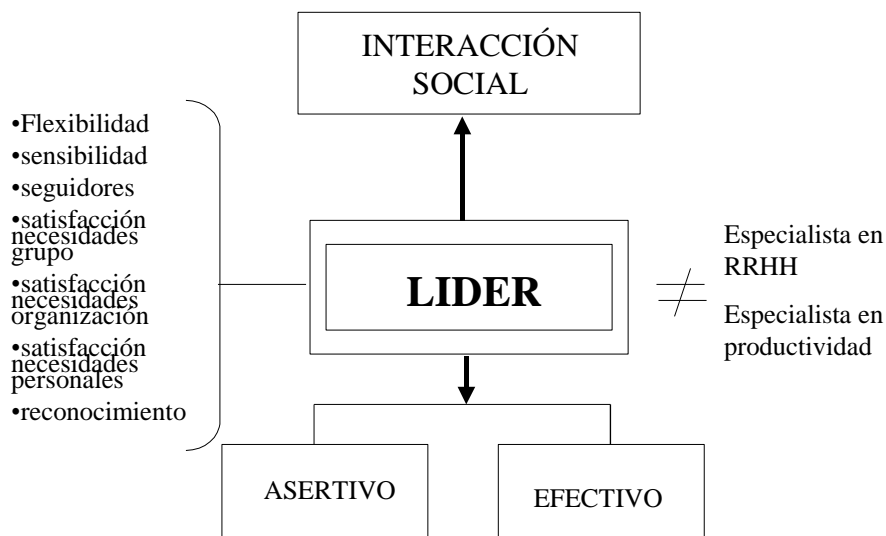
### El líder como solucionador de problemas

- No hay vida sin problemas
- Dos tipos de problemas: internos y externos.
- Los problemas dinamizan positiva o negativamente al individuo y grupo
- Problemas sustantivos: problemas de base, sustanciales.
- Nunca solucionar sin análisis previo (con asesores)
- Estrategias: ignorar – evitar (cuando no son muy graves).

Adaptación y apaciguamiento (leves)

Dominio – autoridad (en emergencias)

El compromiso (proceso normal)



Autor: Rolando Iván Sánchez

## MÓDULO No. 2

### TRABAJO EN EQUIPO

**OBJETIVO:** Concienciar la importancia de trabajar en equipo en búsqueda de cumplir los objetivos deseados.

**CONTENIDOS:**

- 1.- Concepto del trabajo en equipo
- 2.- Las ventajas de trabajar en equipo
- 3.- Las desventajas de trabajar en equipo
- 4.- Diferencias entre grupo y equipo

<b>UNIDAD:</b> Trabajo en equipo				
<b>TEXTO:</b> SOTOMAYOR Manuel y SEGOVIA Fausto.- El trabajo en equipo.- AFEFCE .- 2001				
TEMA O ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	METODOLOGÍA	TIEMPO
1. Concepto del trabajo en equipo	Conocer que es el trabajo en equipo	Carteles, marcadores de tiza líquida, videos sobre motivación, laptop e Infocus.	Lluvia de ideas para estudio del trabajo en equipo. Análisis de carteles con las conclusiones y recomendaciones. Organización de grupos para el ensayo de trabajo en grupos.	120 min.
2. Las ventajas de trabajar en equipo	Aprender acerca de las ventajas del trabajo en equipo			
3. Las desventajas de trabajar en equipo	Conocer acerca de las desventajas del trabajo en equipo			
4. Diferencias entre grupo y equipo	Aprender acerca de las diferentes técnicas grupales			

## 5.8.2 Trabajo en equipo <sup>16</sup>

### 5.8.2.1 Concepto de trabajo en equipo

Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo". Incluiremos algunas:

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Katzenbach y K. Smith.

"El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", según Luis Riquelme Fritz.

"Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes", según Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile).

"Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa", según Olman Martínez, Presidente, Universidad de las Ventas.

---

<sup>16</sup> SOTOMAYOR, Manuel, El trabajo en Equipo, AFEFCE, 2001, 27

Ahora bien, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo.

Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.

Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.

Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

#### **5.8.2.2 Ventajas del trabajo en equipo**

Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.

Tratándose de seres con capacidad de razonamiento, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.

- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Es un hecho que para trabajar en equipo existen requisitos, respecto a los cuales, se necesita contar con ciertas habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo. La clave está en saber manejar dichas habilidades. En otras palabras, para conseguir éxito trabajando en equipo, podemos necesitar por ejemplo tener una buena comunicación con nuestros pares y superiores, pero previo a ello no debemos dejar de lado que no sólo hay que saber hablar sino también saber escuchar.

El trabajo en equipo supone la conjugación de esfuerzos para alcanzar una meta común. En esa medida es más que la ejecución distribuida de una tarea grupal entre los individuos que componen el equipo. El producto de un trabajo en equipo es más que la suma de los productos individuales, porque es resultado de la sinergia producida por la contratación y discusión de los aportes individuales y de su síntesis (en el sentido dialéctico de ésta).

En esa medida, es necesario distinguir entre trabajos y aprendizajes grupales de aquellos que se consiguen en equipo. Se logra un trabajo en equipo cuando la ejecución de la tarea requiere y exige que cada estudiante aporte su esfuerzo individual, pero también se comprometa y responsabilice no sólo con el producto colectivo, sino con los logros de los otros estudiantes. Productos individuales y producto colectivo, cualitativamente superior a la suma de los anteriores; así como responsabilidad individual frente a los resultados y logros propios y ajenos, además de co-responsabilidad colectiva frente a los resultados y logros colectivos, son los rasgos que distinguen este tipo de trabajo.

Respecto a los aprendizajes, si bien éstos son siempre individuales, se dice que se produce ínter-aprendizaje no sólo cuando un grupo de estudiantes aprenden o estudian juntos, sino cuando cada uno de ellos se siente responsable de su propio aprendizaje al mismo tiempo que del aprendizaje de los demás. El ínter-aprendizaje y la corresponsabilidad frente a los aprendizajes individuales de cada uno de los integrantes del equipo, son rasgos distintivos del aprendizaje en equipo.

Este tipo de trabajo y aprendizaje, además de permitir el desarrollo de un conjunto de habilidades comunicativas y sociales, es sumamente eficaz para el desarrollo de actitudes como el respeto, la tolerancia, la responsabilidad, la autonomía y la solidaridad. De la misma manera, al depositar la exigencia y la autoridad en el equipo, contribuye al paso de una moralidad heterónoma (en la que se actúa por la exigencia y control de una autoridad externa y asimétrica), a una moral sociónoma (en la que se actúa por la exigencia y control compartida en el equipo), etapa indispensable en el desarrollo de una moral autónoma de las personas. Lograr que el trabajo y aprendizaje de los estudiantes sean cooperativos, implica que:

- Utilizar creativamente la tecnología para la comunicación grupal, la investigación, la puesta en común de información y los procesos de comunicación de resultados.
- La tarea asignada al equipo tenga tales características que no pueda ser ejecutada sin la indispensable responsabilidad individual. Es decir, debe tener tal magnitud y tales características que resulte más fácil exigir que cada cual cumpla con lo suyo que una parte de los miembros del grupo lo hagan todo ante la irresponsabilidad de otra.
- Parte de la tarea propuesta debe exigir que todos pongan en común el producto individual, en el sentido de entregarlo y comunicar sus resultados.
- Otra parte debe exigir la colaboración de todos para poder ser resuelta.
- Finalmente, todos los integrantes del equipo deben tener la obligación de dar

- cuenta de lo descubierto y aprendido por cada uno de sus miembros, de tal manera que se garantice el ínter aprendizaje del equipo.

### **5.8.2.3 Desventajas del trabajo en equipo**

El trabajo en equipo también presenta una serie de desventajas que hay que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- Tomar las decisiones de forma prematura.
- Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder(falso)
- Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.
- El proceso de construcción es largo y cuidadoso.
- Si el grupo no tiene experiencia puede ser "costoso" lograr la visión de equipo.
- Es más complejo para los recién llegados a la compañía introducirse en la dinámica de equipo.
- Un poco menos categórica es Denisse Goldfarb, sicóloga Laboral de la Universidad Católica y consultora en Recursos Humanos de Telefónica Móvil de Chile, quien postula que el trabajo en equipo no presenta mayores inconvenientes para ser aplicado en cualquier empresa.

Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal. Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización y de sus conflictos. Algunos ejemplos de participación disfuncional son:



- La agresividad, bajo formas directas como la ironía, el desprecio, el acoso laboral, la hostilidad y la indiferencia.
- El bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos.
- La deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.
- La división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

En el trabajo en equipo y en el fomento del compañerismo es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas.<sup>1</sup>

#### **5.8.2.4 ¿Diferencia entre Grupo y Equipo?<sup>17</sup>**

Grupo: Sus miembros realizan un trabajo serio y duro; se desempeñan mejor en un ambiente de competencia.

Equipo: Sus miembros trabajan divertida y productivamente en un ambiente cooperativo, cómodo y relajado.

Grupo: Sus miembros se enfocan en su individualidad.

Equipo: Sus miembros tienen sentido de pertenencia.

Grupo: A sus miembros se les dice que hacer y no se espera que opinen.

---

<sup>17</sup> BELLOSO, Adrián, Diferencia entre grupo y equipo, ITF, Caracas, 2004, 36

Equipo: Sus miembros contribuyen al éxito de la Organización, y se espera que su talento único contribuya al logro de los objetivos.

Grupo: Sus miembros se reúnen para propósitos administrativos, trabajan individualmente y cruzan sus propósitos.

Equipo: Sus miembros reconocen su interdependencia y entienden que sus objetivos personales y organizacionales, deben estar alineados y se lograrán por mutua colaboración.

Grupo: La visión y los planes de la Organización se produce sin la contribución de sus miembros.

Equipo: Sus miembros han participado en la construcción de una visión compartida y los planes son suyos, pues han contribuido a formularlos.

Grupo: Sus miembros son precavidos. Las comunicaciones son cuidadosamente elaboradas para no ser atrapados.

Equipo: Sus miembros practican una comunicación abierta y franca. Existe empatía en el entendimiento del punto de vista del otro.

Grupo: Sus miembros pueden o no participar en la toma de decisiones que los afecten, y no se critican las decisiones tomadas, solo se adoptan con obediencia.

Equipo: Sus miembros participan en las decisiones que los afectan, y su posición es crítica ante las decisiones tomadas por quien ocupe el liderato titular.

Grupo: Sus miembros sostienen una relación individual con un “Jefe”, donde cada uno compite por el poder y el reconocimiento, en contra de los demás.

Equipo: Las comunicaciones entre sus miembros se producen principalmente de forma lateral y colaboran entre ellos buscando el reconocimiento para todos.

Según Adrián G. Cottín Belloso

ITF Vicepresidente Ejecutivo PCO's International Events, C.A. dice que :

Grupo: Sus miembros hablan más que escuchan y discuten entre sí. Se escucha a quien habla más fuerte.

Equipo: Los miembros se escuchan y dialogan con calidad. Las ideas de cada uno son apreciadas.

Grupo: Si hay desacuerdo, éste causa desagrado y sus miembros tratarán de imponerse. Si el líder titular percibe que puede haber daño, interviene y toma las decisiones.

Equipo: Ante el desacuerdo, no se evita, ni se reprime el conflicto, y se estudian las objeciones. En caso de persistir el desacuerdo, sus miembros pueden vivir con ello.

Grupo: Las decisiones son tomadas generalmente por el líder titular, y le sigue la conformidad de los miembros, quienes no defienden la decisión pues no les pertenece. Mantienen una “Agenda Oculta” de su desacuerdo.

Equipo: Sus miembros toman las decisiones por consenso y como el acuerdo se toma entre todos, la defienden como suya que es.

Grupo: Sus miembros dependen del procedimiento establecido para funcionar y la evaluación la realiza el líder titular.

Equipo: Sus miembros proceden según su mejor criterio y con frecuencia revisan en conjunto, el desempeño en sus funciones, diagnostican problemas y determinan las acciones a seguir.

Grupo: El liderazgo es titularizado. Lo que prevalece es la jerarquía.

Equipo: El liderazgo es transformativo y circunstancial. Lo que prevalece es la competencia.

Grupo: Sus miembros son poco dados a dar y recibir crítica. La crítica ocurre de manera solapada y orientada a marcar errores.

Equipo: Sus miembros critican abierta y frecuentemente. Se critica a las ideas y no a las personas. La crítica busca encontrar oportunidades para mejorar el desempeño.

Grupo: Sus miembros ante una situación de cambio y conflicto, reaccionan con temor y se sienten amenazados.

Equipo: Sus miembros reconocen el conflicto y el cambio como algo normal, y buscan en cada una de estas situaciones, un resultado positivo.

Las organizaciones actuales enfrentan un día a día de cambio a creciente rapidez. Para poder sobrevivir en este entorno, en esta revolución en la que vivimos, el elemento de trabajo en equipo toma cada vez más importancia. La época del control estratégico por un líder global individual probablemente tocó a su fin hacia 1920.

La capacidad de aprender a trabajar en Equipo más rápido que la competencia, y transformar el trabajo en Equipo de Alto Rendimiento en la manera de hacer las cosas hoy en las Organizaciones, es necesaria, diríamos que imprescindible.

Nuestras Organizaciones exigen que cada persona integre diversos Equipos de trabajo, y tengan diferentes líderes, y que ellos mismos sean líderes. Una organización conocedora del valor del trabajo en equipo para su propia

supervivencia, debe convertirse en una organización donde aprender nuevas formas del trabajo en Equipo sea un asunto de todos los días.

### **Comentario**

De la importancia de trabajar en equipo, se desprende la inclusión de este módulo de tratamiento en el Programa de capacitación. No es lo mismo dirigir a un grupo (eso lo hace el jefe), que trabajar en equipo (eso lo hace el líder). Por lo tanto, los jóvenes líderes, deben conocer las técnicas de trabajo en equipo, para que sus seguidores lo hagan también y así lograr la sinergia de toda la sociedad.

## MÓDULO No. 3

### VALORES

**OBJETIVO:** Cultivar en los alumnos la ciencia de la moral y el estudio ordenado y fundamentado en las normas de la conducta humana.

**CONTENIDOS:**

- 1.- Educación en valores conceptos iniciales
- 2.- Cualidades y actitudes que contribuyen al desarrollo de valores
- 3.- Valores que debemos promover
- 4.- La educación con valores

<b>UNIDAD:</b> Valores				
<b>TEXTO:</b> Educación ética de Juan Larrea Holguín , Módulo de educación en valores del Msc. Campo Elías Aguilar P. Joaquín García L (2006:9,10) “Educando con Valores				
TEMA O ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	METODOLOGÍA	TIEMPO
1. Conceptos de Valores	Aprender acerca de los conceptos de los valores	Carteles, marcadores de tiza líquida, videos sobre motivación,	Lluvia de ideas para estudio de los valores. Análisis de carteles.	120 min.
2. Esencia de los valores	Conocer la esencia de los valores.	laptop e Infocus.	Mesa redonda para recopilar conclusiones y recomendaciones de la unidad.	
3. Clasificación de los valores	Conocer acerca de la clasificación de los valores.			
4. Valores compartidos para triunfar en una cultura sana	Concienciar sobre como triunfar con valores en la vida.			

### 5.8.3 Valores <sup>18</sup>

#### 5.8.3.1 Conceptos de Valores

Los valores se refieren a los principios o ideas que orientan el comportamiento de las personas. Los valores varían de acuerdo a las etapas de la vida del ser humano, hasta que el individuo llegue a adquirir su propia escala de valores.

Los valores son características morales que toda persona debe poseer, tales como la humildad, la piedad y el respeto; así como todo lo referente al género humano.<sup>i</sup>

Ortega señala “los valores son cualidades de las acciones, de las personas, de las cosas, que las hacen atractivas”. Cuando una acción, una persona o una institución tienen un valor positivo, es atractiva, cuando tiene un valor negativo, es repugnante. Ejemplo cuando una institución es justa, es atractiva y cuando es injusta es repelente además de injusta.

Kant dice que se puede actuar por interés, o se puede tomar interés en lo que es interesante por si mismo, es importante esta distinción porque no se trata de que los valores valgan ”para” sino de que son en si mismos valiosos. Tocqueville decía y con razón que “el que pregunta: libertad ¿para qué? Es que ha nacido para servir”. El que pregunta “¿es que la libertad nos dará más bienes materiales?” no ha entendido que la libertad es valiosa por si misma.<sup>ii</sup>

#### 5.8.3.2 Esencia de los valores

Nos preguntamos ¿cómo es que algo puede tomar significado para nosotros?, la sociedad ha adoptado criterios a partir de los cuales se establece la categoría o la jerarquía de los valores, donde le damos significado o sustraemos la esencia y valor de las cosas, y le damos sentido a nuestra realidad. Algunos de esos criterios son:

---

<sup>18</sup> VELA, Andrés, Técnica y práctica de Relaciones Humanas, Colección Experiencias, 1990, 112

- a) **Durabilidad:** los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más rápido que el de la verdad.
- b) **Integridad:** cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible
- c) **Flexibilidad:** los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- d) **Satisfacción:** los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- e) **Polaridad:** todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; Todo valor conlleva un contravalor.
- f) **Jerarquía:** Hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- g) **Trascendencia:** Los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- h) **Dinamismo:** Los valores se transforman con las épocas.
- i) **Aplicabilidad:** Los valores se aplican en las diversas situaciones de épocas. la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.
- j) **Complejidad:** Los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.
- k) **Intensidad:** Los valores dependen del aumento del interés que corresponde a un mayor valor del objeto.
- l) **Preferencia:** Entre los valores hay mejores y peores y de esto depende la elección
- m) **Amplitud:** Valoración de acuerdo a que un objeto puede cubrir dos o más intereses y de esta manera se convierte en un bien útil para varios.<sup>iii</sup>



### 5.8.3.3 Clasificación de los valores

Aunque son complejos y de varias clases, todos los valores coinciden en que tienen como fin último mejorar la calidad de nuestra vida. La clasificación más extendida es la siguiente.

**Cuadro N° 3**

<b>Valores</b>	<b>Fin Objetivo</b>	<b>Fin Subjetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Necesidad que satisface</b>
<b>Religiosos</b>	Dios	Fe	Creer	Trascendencia
<b>Morales</b>	Bondad	Felicidad	Virtudes humanas	Trascendencia
<b>Estéticos</b>	Belleza	Lo bello, exquisito y perfección.	Contemplación, creación y admiración	Autorealización
<b>Intelectuales</b>	Verdad	Sabiduría	Abstracción y construcción	Autorealización
<b>Sensibles</b>	Amor	Agrado, afecto, placer.	Expresión emocional y sentimental.	Estima
<b>Sociales</b>	Status	Reconocimiento	Convivencia y posición.	Sociales
<b>Biológicos</b>	Salud	Bienestar físico	Vivir	Fisiológicas
<b>Económicos</b>	Bienes, riqueza.	Confort	Administración	Seguridad

**Fuente:** Francisco a Montas R (2000:46) “Valores”

### 5.8.3.4 Valores compartidos para triunfar en una cultura sana

Los líderes han llegado a darse cuenta de que una visión que comprometa es vital para el éxito de una institución como un todo. No obstante, por si misma, la visión sólo establece el rumbo, no los mojones que guían las decisiones y las acciones de la gente.

Por esto, los líderes exitosos de hoy comprenden también este nuevo y poderoso itinerario de una cultura basada en los valores. Cada vez más personas se dan cuenta de quien al crear un conjunto de valores compartidos para triunfar y al

establecer una cultura sana, suministran guías importantes para que las personas puedan trabajar mejor conjuntamente en lograr su visión común.

De modo que nace una nueva cultura de valores compartidos si se escogen y configuran a propósito nuevas reglas (no escritas), se articulan claramente, los líderes son su mejor , todos las llevan a cabo y todos son recompensados.

Kenneth Chenault, president del American Express Consumer Card Group, UISA, explica: “Para el desarrollo de nuestras instituciones, de nuestro país y de una sociedad mundial, es muy importante que existan ciertos valores que podamos defender: La primera piedra es el establecimiento y la clara articulación de los valores compartidos ...dado el cambio incesante que vamos a experimentar en los próximos 15 o 20 años.

La cultura refleja la personalidad de la Institución. Definida en palabras muy sencillas , “es la manera como aquí hacemos las cosas”. Una Cultura sana proporciona sentido, dirección, propósito y claridad: las fuerzas unificadoras que estimulan la sabiduría colectiva y la energía de cada miembro de una institución para ir hacia su visión y logro más elevados.

“Los valores son una de las mayores fuerzas unificadoras...el tejido conectivo”, afirma Claudine Schneider, Former Congresswoman y Chairman de Renew América.

“Uno tiene que comportarse de una manera que haga sentir orgullosa a la gente. Para ser un líder efectivo uno tiene que tener los más elevados estándares éticos. Uno tiene que ser un modelo y debe crear una atmósfera de conducta ética en toda la organización “, afirma Robert crandall, Chairman y president de American Airlines. No es por accidente que cuando hablan de valores, la mayoría de los líderes hacen hincapié en la ética y en la integridad como lo primordial.

El liderazgo por medio del ejemplo resulta imperativo dentro de la cultura. La gente puede creer en lo que está logrando sólo cuando los líderes de todos los niveles de la institución son éticos y honestos,. Los líderes deben demostrar consistencia entre el mensaje y el comportamiento. Deben vivir de lo que predicán.

Más importante aún, podemos propagar un nivel creciente de franqueza por toda la cultura de nuestra sociedad de forma tal que la honestidad sea la manera normal de interacción cotidiana. Fundamentalmente, estamos comenzando toda una nueva era de la ética y de la integridad.

Al abrazar la ética y la integridad, podemos llevar una vida mucho mejor. Nos preocupamos no sólo por nosotros mismos, sino por los demás. En la medida en que comprendamos y actuemos con base en el bien común, seremos entonces más respetuosos y tolerantes unos con otros. De modo que los valores éticos contribuyan por una parte al automejoramiento, y por la otra, al bienestar general de los demás. En un sentido más general, estos valores se convierten en nuestros maestros para el futuro.

Son el fundamento para la construcción de nuestras naciones. La bondad, la compasión, la creencia en lo bueno y en lo malo, la integridad, en pocas palabras, los Diez Mandamientos, son un excelente itinerario para nuestra conducta en el siglo XXI.

Los valores viven en nuestros corazones.- Ahora cuando entramos en una era en la que hay menos dirección por parte de las figuras de autoridad y menos procedimientos y políticas rígidos, debemos confiar mucho más en la guía que nos proporcionan los valores. Así como la visión nos estimula en un nivel profundo, los valores viven también en nuestros corazones. Puestos a escoger, todos queremos fundamentar nuestra vida en valores elevados, Nos relacionamos con los valores a un nivel muy personal, emocional y espiritual.

Es necesario que los líderes hagan hincapié en que estos valores de alto desempeño son cruciales para el éxito de las instituciones. En último término la cultura nueva y sana cobra vida en la medida en que estos estándares de excelencia se practiquen todos los días y se conviertan en algo normal.

Las clases de valores compartidos para ganar, que nuestros líderes mencionan repetidamente en los diálogos, incluyen:

- Integridad y honestidad
- Liderazgo en empowerment
- Franqueza y confianza
- Trabajo en equipo y apoyo mutuo
- Preocupación por los demás
- Apertura al cambio
- Respeto por las personas y por la diversidad
- Ganar y ser el mejor
- Innovación
- Responsabilidad persona
- Actitud de poderlo Hacer
- Equilibrio en la vida
- Compromiso con la comunidad y responsabilidad social

Según Jack Welch los valores son claves para el éxito son:

- Crear una visión clara, sencilla, basada en la realidad, enfocada hacia las personas y ser capaz de comunicarla directamente a todos.
- Comprender la responsabilidad y el compromiso y son decisivos el determinar y el alcanzar objetivos dinámicos siempre con una integridad indeclinable.
- Tener pasión por la excelencia, odiar la burocracia y todos los disparates que la acompañan.

- Tener la auto confianza para darle empowerment a otros y comportarse de una manera abierta, creer y estar comprometido con el entrenamiento como un medio para el empowerment.
- Estimular y disfrutar el cambio, no asustarse o paralizarse ante él. Ver el cambio como una oportunidad, no como una amenaza.
- Poseer una enorme energía y tener la oportunidad de entusiasmar y de animar a otros. Comprender la rapidez como una ventaja competitiva y considerar los beneficios totales para la organización que pueden derivarse de centrarse en la rapidez.

**Comentario:**

Los valores humanos, dan significado a la vida y más aún, en el caso de los jóvenes, constituyen los cimientos para su vida. Vivimos en un mundo tan difícil de asimilarlo, que si no se posee un cúmulo de valores, el ser humano está permanentemente en condiciones de desmoronarse como persona, asumir estados de depresión permanentes y terminarse como miembro activo de la sociedad. El asumir como un módulo de tratamiento la formación en valores y actitudes positivas, estamos contribuyendo a que la afirmación no se produzca y venga el joven a constituirse el artífice del progreso de la sociedad.

## MÓDULO No. 4

### MOTIVACIÓN

**OBJETIVO:** Motivar y auto motivarse para cumplir con cualquier tipo de actividad.

**CONTENIDOS:**

4. Concepto de motivación
5. Motivación y comportamiento de líder
3. Factores que condicionan el comportamiento del líder
  - b. factor entorno
  - c. factor persona
  - d. Factor tarea
4. Cómo motiva un líder
5. La auto motivación

<b>UNIDAD:</b> Motivación				
<b>TEXTO:</b> Manual de motivación. Ayuntamiento de Madrid. Madrid 1999; Manual de motivación de la FAE, del curso para Sub-Oficiales 2007.				
TEMA O ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	METODOLOGÍA	TIEMPO
1. Concepto de motivación	Comprender, lo que es la motivación.	Carteles, marcadores de tiza	Mesa redonda para estudio de la motivación.	120 min.
2. Motivación y comportamiento de líder	Identificar el comportamiento de un líder.	líquida, videos sobre motivación, Laptop e Infocus.	Análisis de los carteles de motivación con las conclusiones y recomendaciones.	
3. Factores que condicionan el comportamiento del líder	Saber que factores condicionan el comportamiento del líder.		Organización de grupos estudiantiles para la aplicación de motivación.	
b. Factor entorno				
c. Factor persona				
d. Factor tarea				

#### **5.8.4 La motivación <sup>19</sup>**

Una de las características o rasgos más importantes en un líder, es el de saber motivar al grupo de personas que está liderando, todos los líderes que son un ejemplo digno de imitar conocen sobremano las técnicas adecuadas sobre motivación grupal, sin esta los subordinados no saben como obtener la energía necesaria para la culminación de los objetivos planteados por la organización o el líder. Pero antes de indicar las razones y procesos, técnicas y métodos de motivación, es importante definir lo que es motivación e indicar la relevancia que tiene este comportamiento dentro de toda organización que pretende generar una sinergia correcta dentro del equipo. En las organizaciones de hoy en día los directivos ya no buscan en el personal al que reclutan, los conocimientos técnicos y teóricos como algo esencial. Por el contrario apuntan hacia ciertas actitudes y aptitudes innatas en las personas. Estas aptitudes pueden ser la capacidad para relacionarse, buena predisposición, actitud positiva y sobre todo se fijan en los que tienen perspectiva de liderazgo.

##### **5.8.4.1 ¿Qué es la motivación?**

Según Ros Jay, experto inglés en motivación, explica: " Motivación comprende todo lo que hace referencia a la satisfacción de los deseos y necesidades de la gente. En otras palabras, cuando sienten que vale la pena hacer algo porque la satisfacción que ello generará les motiva" .

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es muchas veces difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser

---

<sup>19</sup> ROS, Jay, Propuestas Ganadoras, Pearson education, 1995, 41

generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

- El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas.
- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en el un objetivo implícito o explícito. Puede decirse también que la motivación es el resorte que activa todo nuestro capital humano en busca de resultados. En esta breve afirmación se ha utilizado conceptos cuyo significado ha evolucionado sensiblemente en los últimos cien años. Satisfechas ahora, casi siempre, nuestras necesidades básicas, los integrantes de grandes y medianas organizaciones se mueven en busca del afecto, el reconocimiento, la autorrealización, la autonomía y aun el poder, tanto más cuanto mayor sea nuestra calificación. En una institución bien organizada y dirigida, la motivación en las personas es seguramente la norma; pero no se escapa que es



vulnerable: la motivación padece esporádicas interferencias, procedentes, por ejemplo, de aparentes contradicciones en la organización, de desencuentros personales o de agravios comparativos. Tradicionalmente, se ha pensado que los líderes debían motivar a sus colaboradores, pero esta idea ha de ser objeto de matización y reflexión, ahora que se van consolidando postulados como el empowerment, el liderazgo, el trabajo en solidaria colaboración, el compromiso con el proyecto de organización y la calidad de vida en el trabajo.

#### **5.8.4.2 ¿Que motiva a las personas?**

Desde la teoría de la motivación de Maslow a nuestros días se han escrito un sin número de teorías acerca de la motivación humana, y como pueden hacer las organizaciones para “motivar” a su gente. Es que la motivación no es un tema menor, muchas veces los resultados de los equipos de trabajo, ya sea en empresas, en equipos deportivos o en otras actividades depende en gran medida de la motivación de sus miembros. Cualquier individuo produce resultados diversos de acuerdo al grado de motivación. Sin embargo las organizaciones NO pueden motivar a sus empleados, sino que, como explica el estudioso de comportamiento humano Claus Möler; las personas se auto motivan, y lo que las organizaciones SI pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore la auto motivación.

Las organizaciones no pueden mágicamente aplicar un “plan de motivación” para su gente. Las Instituciones que realizan este tipo de actividades por lo general solo consiguen magros resultados en el corto plazo; mientras que en el largo plazo se produce el efecto contrario, fruto de la apatía de la gente frente a estas acciones. La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

Es muy importante para los líderes comprender que a las personas las motivan distintas cosas, y que además los factores de motivación cambian permanentemente de acuerdo a la situación particular por la que este atravesando un individuo. También es primordial entender que las personas no se motivan por

un solo factor, sino que se motivan por una serie de factores. Cuando se le pregunta a la gente cuales son los factores que lo motivan a trabajar en determinada posición escuchamos por lo general que los elementos motivadores son:

- El dinero
- La organización en la que trabajan
- El poder que les da la posición
- El ambiente de trabajo
- Su jefe
- Los logros
- El reconocimiento
- El horario

Dada esta complejidad, el hombre ha analizado y estudiado estos comportamientos en teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, etc., que condicionan el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

La motivación es un factor que debe interesar a todo líder. Sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y por ende el cumplimiento de los objetivos. El líder deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país, y al hacer esto deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas, porque todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee también su propia personalidad; todo país, etc. Además el líder debe de cambiar y tener la capacidad de dirigir e instruir a facilitar y activar.

En la actualidad los papeles del liderazgo son examinados detalladamente. Sin embargo, en la mayor parte de nuestras decisiones de carrera se tienen en cuenta

solamente los factores que poseen una importancia personal inmediata, visible y en nuestro entorno. Como consecuencia, la gente a menudo no consigue ver más allá de su puesto de trabajo actual o de su organización tal como existe en la actualidad. Es decir, si no se tiene la capacidad de observación de las tendencias y la imaginación, el líder perderá su motivación, ya que la observación de las tendencias consiste en prestar una concienzuda atención a los acontecimientos nuevos o inesperados en el ambiente del equipo de trabajo y en hacer conjeturas acerca de cómo podrían afectar a las opciones de carrera de las personas.

Es importante prestar atención hacia dónde se encamina la organización y motivarla a que no se pierda, pero hay que estar preparados para las desviaciones y los cambios de orientación no anunciados. La observación eficaz de tendencias en una organización requiere destrezas políticas, mantenerse al corriente sobre los acontecimientos en toda la organización para prever los cambios en su estructura de poder y en su orientación estratégica. Deben observarse los puntos motivantes, desmotivantes, fuertes y débiles globales de la organización y de sus distintas unidades de trabajo.

Cuando planeamos el futuro, se piensa en términos de puestos de trabajo concretos. En donde el líder busca ciertas tendencias en el desarrollo de cada individuo con consecuencias para el papel que desempeña en el futuro del equipo de trabajo. Además como líderes, se puede motivar y ayudar a las personas a dirigir sus esfuerzos hacia las tareas que les prepararán para lo que ellas desean o pueden esperar que suceda en su vida en el futuro considerando el conjunto de aptitudes y destrezas de una persona.

### **5.8.4.3 Motivación y comportamiento del líder**

#### **5.8.4.3.1 Factores que condicionan el comportamiento del líder**

*Factor persona.*-El líder que dirige un equipo, también dirige a cada una de las personas que forman parte del mismo. Esto implica que el líder conoce: la

naturaleza y experiencia de sus empleados y su nivel de desempeño. El líder utiliza esta información para: tomar decisiones respecto al rol y trabajo de los empleados, y elegir el estilo de liderazgo más apropiado. Por ejemplo, una persona que lleva muchos años trabajando no requerirá un control tan exhaustivo como un colaborador recientemente incorporado. Sin embargo, necesitará algún tipo de reconocimiento para mantener su nivel de motivación.

**Factor tarea.** La tarea se refiere al trabajo por hacer y a los resultados esperados. Está condicionada por dos variables que influyen en el estilo de liderazgo: el tiempo y el nivel de riesgo asociado con el fracaso. Un deadline demasiado cercano afecta al trabajo negativamente en términos de calidad o de la motivación del equipo. En este caso el líder debe buscar un estilo que permita que la tarea se lleve a cabo en el tiempo establecido sin alterar el desempeño del equipo. Paralelamente, el riesgo de determinados trabajos (pensemos, por ejemplo, en el ejército) exige un estilo de liderazgo específico en el que todos los procedimientos estén claramente definidos y no haya dudas sobre la cadena de mando.

**Factor entorno.** El estilo de liderazgo puede verse influido por: El entorno del equipo.

El entorno organizativo -valores de la organización- es la base de los valores del equipo. Por ejemplo, si una organización presta gran importancia a la cadena de mando no tiende a fomentar un estilo de liderazgo basado en la participación.

La propia situación del equipo puede ser una variable importante en la utilización de los estilos de liderazgo. Situaciones personales de los miembros de un equipo requieren una gestión específica por parte del directivo que lo conforma al equipo. A finales de los años cuarenta, las principales investigaciones sobre liderazgo dejaron de enfocarse sobre los paradigmas de las teorías de los rasgos para cambiar su enfoque y dirigirlo sobre las teorías del comportamiento. Es innegable que existen comportamientos compartidos en los líderes eficaces y en los ineficaces. Cabe indicar que las teorías sobre el comportamiento si bien es cierto

realizaron valiosos aportes sobre las explicaciones del líder estas tampoco son completas.

En conclusión lo que es quizá el más indispensable de todos los papeles del liderazgo es que el líder del futuro debe de crear un futuro que una a las persona con el cambio; Incluir las visiones de los demás en las suyas, crear alianzas y asociaciones basándose en aspiraciones compartidas. Examinar el futuro con mucha cautela nos hará unos líderes más eficaces hoy y nos llevará a través de nuestros tiempos inseguros.

**MÓDULO No. 5**  
**LAS RELACIONES HUMANAS**

**OBJETIVO:** Dominar las técnicas de relaciones humanas para conducción de grupos mediante la realización de seminarios, talleres y actividades de interés comunitario.

**CONTENIDOS:**

1. Definiciones de las relaciones humanas
2. Principios básicos de las Relaciones Humanas
  - a. Cómo ganarse la simpatía de los demás
3. Principales enemigos de las relaciones humanas.
4. Toma de conciencia crítica
  - a. Aplicaciones
  - b. Experiencias
  - c. Importancia de estos saberes
5. Presentación de temas o problemas.

<b>UNIDAD:</b> Relaciones Humanas				
<b>TEXTO:</b> Relaciones Humanas modernas y prácticas.-El libro que cambiará su vida Ing. Ab. Gonzalo Zapata Mora. Ecuador 2006				
TEMA O ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	METODOLOGIA	TIEMPO
1. Definiciones de las relaciones Humanas	Comprender el significado de Relaciones Humanas.	Carteles, Infocus, Lpto, CDs. Sobre relaciones humanas y Textos.	Los participantes y docentes realizan un diagnóstico sobre el tema.	120 min.
2.Principios básicos de las Relaciones Humanas a.Cómo ganarse la simpatía de los demás	Saber y aplicar los principios básicos de Relaciones Humanas.	humanas y Textos.	Entrega de un texto. Análisis del texto. Redacción de resúmenes.	

3.Principales enemigos de las relaciones humanas.	Conocer a los principales obstáculos		Elaboración de esquemas en tarjetas.	
4.Toma de conciencia crítica <b>a.</b> Aplicaciones <b>b.</b> Experiencias <b>c.</b> Importancia de estos saberes.	Concienciar su utilidad vivencial en el estudiante. Despertar la conciencia crítica en los estudiantes.		Presentación de tarjetas al grupo. Escogimiento de las mejores. Nominación de grupos. Nominación de directores. Nominación de relatores.	
5.Presentación de temas o problemas.	Detectar los problemas y aplicar las estrategias para las soluciones.		Esquematización de la discusión. Estrategias Mesa redonda Entrevista colectiva Temores y esperanzas Inquietudes mutuas Casos y ejemplos Conclusiones.	

## 5.8.5 Las relaciones humanas <sup>20</sup>

### 5.8.5.1 Definiciones

Las Relaciones humanas para decirlo sencillamente, consiste en el arte de tratar a los demás en forma positiva y constructiva. El encuentro de dos o más personas establece una relación intra, inter y transpersonal. El proceso de las Relaciones Humanas es una fuerza activa y productiva.

Todas las personas tienen diferente manera de reaccionar ante una misma situación, pero existen formas de comportamiento comunes como son las diferentes necesidades y ciertos tipos de motivaciones que dirigen su comportamiento para sentirse satisfechos.

El ser humano por naturaleza tiende a satisfacer sus necesidades, cuando sienta la tensión, física o mental, siempre buscará la forma de satisfacerla esta se vuelve más intensa. Cuando se presentan algunas necesidades al mismo tiempo, el satisfacer la necesidad más prioritaria, determinará su comportamiento y así sucesivamente como se vayan satisfaciendo el resto de ellas.

La motivación está relacionada al dinamismo y esfuerzo, que dedique a satisfacer sus necesidades, en otras palabras es el comportamiento de una persona hasta lograr una meta. En conclusión existen situaciones tanto internas como externas en el carácter de un individuo, que determinan el nivel de motivación que le harán actuar como una persona afectiva.

De acuerdo con estudios psicológicos las necesidades pueden clasificarse de conformidad a prioridades a ser satisfechas, ya sean fisiológicas como psicológicas; como son:

- Supervivencia, (fisiológica)
- Seguridad y protección, (psicológica)

---

<sup>20</sup> ZAPATA, Gonzalo, Relaciones Humanas, 1978, 11



- Pertenencia, (psicológica)
- Autoestima, y, (psicológica)
- Autorrealización (psicológica)

**Toda persona que realice cualquier actividad, o que estudie una determinada profesión; debe conocer los siguientes principios universales para adquirir una gran personalidad y triunfar en la vida.**

#### **5.8.5.2 Principios básicos de las relaciones humanas**

- Crea que puede tener éxito y lo tendrá: éxito es sentirse realizado y poder hacer muchas cosas a favor de los demás.
- Crea, la fe puede mover montañas: crea y usted moverá montañas de temores, frustraciones, preocupaciones y fracasos. Verá ante sus ojos asombrados, que lo imposible se hace posible.
- La actitud mental positiva trabaja a favor del éxito: Actitud positiva es creer. Piense en que fue creado para triunfar y no para fracasar.
- Si usted cree que no es posible subir a lo alto: no encontrará los escalones para subir. Piense en el éxito y triunfará, piense en el fracaso y fracasará. La seguridad de que si vamos a obtener el éxito nos lleva a buscar y encontrar los medios para obtenerlo.
- El no creer en el éxito es un poder negativo: cuando la mente duda y no cree en que podemos triunfar, se convierte en la primera causa de todos los fracasos de la vida.
- Los que creen que pueden hacer grandes cosas, las hacen: Si examinamos la vida de las personas que han triunfado, vemos que todos ellos tienen pensamientos positivos. Estaban seguros que Dios les trajo al mundo para que triunfen y no para que fracasen.
- Hay que hacer que la mente trabaje a favor nuestro y no en contra: los que triunfan, no son superdotados, sino aquellos que pusieron a trabajar la mente a su favor y ella les produjo iniciativas, anhelos de triunfo, seguridad de conseguir sus metas.

- Invierta en si mismo: el mejor método de gastar es ahorrar, invierta cada día en instruirse más, en conseguir nuevas ideas, en presentarse mejor.
- Cúrese de la enfermedad de la excusitis: las personas mediocres buscan siempre razones para excusarse, el “porqué” no hacen nada, las personas exitosas echan afuera las excusas que los podrían detener en su accionar. Beethoven habría podido excusarse en su sordera para no componer música. Rolando Vera Rodas, podría excusarse en su falta de estatura para no triunfar como lo hizo al vencer brillantemente por cuatro ocasiones consecutivas la afamada carrera de “San Silvestre”, pero ninguno de ellos admitieron excusas y por el contrario, creyeron que el éxito era posible de obtener y ¡lo obtuvieron!
- No sueñe en éxitos conseguidos sin esfuerzo: el éxito llega haciendo cosas, no basta solo con desear triunfar, hay que hacer todo lo posible para conseguirlo.
- No pase los puentes antes de llegar a ellos: a los problemas hay que hacerles frente a medida que aparezcan. El secreto del éxito no consiste en no tener problemas, sino prepararse para enfrentarlos y superarlos.

#### **5.8.5.2.1 Como ganarse la simpatía de los demás**

Uno de los más grandes escritores de relaciones Humanas nos orienta así:

La simpatía se obtiene por tres medios:

- Un rostro agradable: cada uno tiene un tesoro para ir repartiendo, su sonrisa. Por eso en tantas oficinas vemos una invitación en un cartel:”Sonría”. Si lo cumpliéramos habríamos depositado una cuchara de azúcar en el olla amarga de este mundo tan agitado y triste. La sonrisa hace más joven ala persona. La persona simpática tiene una luz en el rostro que va diciendo sin palabras: “Estoy contenta de tratar con ustedes. Me agrada su presencia. Me satisface la vida”; ¡qué rejuvenecedor es tratar con una persona así! Los Psicólogos recomiendan un gran remedio para obtener un rostro simpático . La “Estasis Emotiva”, que consiste en procurar tener siempre pensamientos alegres. Alejar como la peste todo pensamiento pesimista o triste y llenar lamente de recuerdos amenos y de

proyectos entusiastas para el futuro. Esto es casi mágico, porque todo el pensamiento alegre produce esbeltez en el rostro.

- **Interésese por los demás:** usted obtiene más en dos meses interesándose en los demás, que en dos años tratando de que los demás se interesen por usted. Hay un principio psicológico que vale oro, nos interesamos de aquellos que se interesan por nosotros. Saludemos a los demás con entusiasmo, eso agrada siempre. Interesémonos por el nombre de los demás, el nombre propio es el sonido más dulce que los oídos pueden escuchar. va ligado a los recuerdos más bellos de la infancia. Aprendamos sus nombres hagamos un esfuerzo hasta que lo logremos. Conocer la fecha del cumpleaños de las personas. Quizá sea usted la única persona del mundo que los recuerde en ese día, y su tarjeta la única que les llegue a esa ocasión. Preste atención a lo que la otra persona dice o cuente aunque usted ya lo sepa .es tan agradable hablar delante de una persona que está pendiente de lo que decimos. la atención es una de las mejores maneras de manifestar estimación por quien habla. Haga una lista de cualidades que tiene la otra persona y piense en esas cualidades. Verá que de manera inesperada aunque usted no lo tuviera cariño a esa persona, irá interesándose por ella y su antipatía desaparecerá.
- **Ser amable en las palabras:** la palabra amable multiplica los amigos. Una de las manifestaciones más importantes de la amabilidad en las palabras es: NO CRITICAR, la crítica es chispa de candela en un barril de pólvora. Este barril es el propio orgullo. Apenas sepa que tú lo criticaste se encenderá su cólera contra ti. Alabe siempre, todo el mundo tiene deseo de ser estimado. Siempre amamos al que habla bien de nosotros y si hablamos bien de los demás, ellos tarde o temprano, lo sabrán y nos apreciarán mucho más.

### **5.8.5.3 Principales enemigos de las relaciones humanas**

#### **Los complejos**

- Lo que hacemos vale más de lo que aparentamos
- Hay tres cosas que nunca se reponen: el tiempo desperdiciado, las oportunidades perdidas y las palabras que se dijeron sin pensar.

#### **La timidez**

- Se genera por la inseguridad

#### **El nerviosismo**

- Los nervios son mensajeros del fracaso a veces.

#### **Las preocupaciones**

- ¿Sería posible vivir sin preocupaciones?
- Pre – ocuparse = ocupar la mente de algo antes de que algo ocurra (anticipadamente)
- Solución: planificando el futuro, vivir el presente, en comunicación con Dios

#### **El temor**

- Hay tres miedos básicos en el ser humano: a las caídas, al dolor fuerte y a los ruidos. Los demás miedos se aprenden.

#### **Agresividad**

- No ser reactivos sino proactivos

#### **Baja autoestima**

- No estimarse a sí mismo por complejos.

#### **Desmotivación**

- Es aquello que nos impulsa a la acción
- Todos actuamos en el momento, por un motivo

## MÓDULO No. 6

### HABILIDADES COGNITIVAS DE LIDERAZGO

**OBJETIVO:** Identificar, aprender y practicar las diferentes habilidades cognitivas.

**CONTENIDOS:**

- 1.- Concepto de habilidades cognitivas
- 2.- Realización de las actividades cognitivas
- 3.- Habilidades de auto liderazgo.
- 4.- Actividades cultivadas de los líderes

<b>UNIDAD:</b> habilidades cognitivas de liderazgo				
<b>TEXTO:</b> Revista Teórica de la Facultad de Comunicación Social Universidad Central del Ecuador Noviembre 2004; Leyes Eternas Carlos Cuauhtémoc Sánchez 1994.				
TEMA O ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	METODOLOGÍA	TIEMPO
1.- Conceptos de habilidades cognitivas.	Saber lo que son las habilidades cognitivas.	Videos Carteles, marcadores de tiza	Proyección de un vídeo sobre habilidades de liderazgo	120 min.
2.- Realización de las actividades cognitivas.	Comprender en donde se realizan las actividades cognitivas	líquida. Lapto Infocus	División por grupos de trabajo para análisis del video. Presentación de conclusiones y recomendaciones en carteles por parte de los grupos de trabajo.	
3.- Habilidades de auto liderazgo.	Entender acerca del auto liderazgo			
4.- Actividades cultivadas de los líderes	Establecer y aplicar el desarrollo de las diferentes habilidades.			

## 5.8.6 Habilidades cognitivas de liderazgo <sup>21</sup>

### 5.8.6.1 Concepto

**Las habilidades cognitivas:** Son las facilitadoras del conocimiento, aquellas que operan directamente sobre la información: recogiendo, analizando, comprendiendo, procesando y guardando información en la memoria, para, posteriormente, poder recuperarla y utilizarla dónde, cuándo y cómo convenga.

**Observación:** es dar una dirección intencional a nuestra percepción. Esto implica entre otras cosas, atender, fijarse, concentrarse, identificar, buscar y encontrar datos, elementos u objetos que previamente hemos predeterminado. Puede ser auto-observación, observación directa o indirecta.

**Descripción:** Describir es explicar, de forma detallada y ordenada, cómo son las personas, los lugares o los objetos. La descripción sirve sobre todo para ambientar la acción y crear una atmósfera que haga más creíbles los hechos que se narran. Comparación: es la habilidad que nos permite examinar a las personas, animales o cosas para establecer sus semejanzas y diferencias a través de adjetivos que califiquen sus características particulares.

**Relación:** Es la conexión o correspondencia de algo con otra cosa.

**Clasificación:** Es disponer un conjunto de datos para construir agrupaciones, categorías o casos. Esto comporta también, jerarquizar, sintetizar, esquematizar, categorizar.

**Análisis:** Es destacar los elementos básicos de una unidad de información. Consiste en separación y distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de este. Esto implica también comparar, subrayar, distinguir, resaltar. Puede ser oral, textual y visual.

---

<sup>21</sup> RICA, Enrique, Planificación Estratégica y Habilidades, Mexico, Editorial Candum, 1998, 126

**Ordenamiento:** disponer de forma sistemática un conjunto de datos, a partir de un atributo determinado. Esto implica también reunir, agrupar, listar y seriar.

**Síntesis:** Composición de un todo por la reunión de sus partes o elementos. Consiste en reorganizar partes para crear nuevas, cosas originales.

#### **5.8.6.2 Realización de las actividades cognitivas**

Las habilidades cognitivas las realizamos a diario desde que nos despertamos hasta la hora de dormir.

Observamos nuestro ambiente lo que nos rodea, desde el inicio de la mañana al buscar los implementos para el día en la universidad, prestar atención en clases entre otras. Describimos a nuestros amigos lugares que visitamos, objetos y hasta a personas que conocemos. Comparamos solo al saludar un amigo e identificarlo porque todos los seres humanos poseemos características similares. Desde pequeños nos enseñan a comparar para identificar las cosas. Frutas, objetos, etc.

Relacionamos los hechos con acontecimientos anteriores o simplemente con personas, clasificamos desde un sacapuntas por su color, preferencia, o estado hasta las materias que estudiamos, En fin se analiza lo leído o estudiado para entenderlo. Ordeno mis pensamientos para poder expresarlos a través del habla.

Todas estas actividades se dan en la mayoría de los seres humanos a mediante el aprendizaje de experiencias y crianza, así como por nuestra organización corporal como el sistema nervioso (cerebro).

La finalidad del estudio de estas habilidades y definición de las mismas, es un amplio y adecuado empleo para el progreso individual de cada individuo desarrollando la atención y capacidad de retención.

### **5.8.6.3 Habilidades de auto liderazgo**

#### **Orienta a las personas a:**

- Desempeñar tareas motivantes, selecciona los espacios que gusten, que despierten interés.
- Realizar trabajos que reconforten.
- Observar, analizar, evalúa su propio comportamiento; luego observa el comportamiento de los demás.
- Fijarse metas personales e institucionales: proyecto de vida.
- Se esfuerza por desempeñarse eficazmente
- Refuerza los comportamientos eficaces
- Autoevaluarse para auto administrarse recompensas o “castigos” a sí mismo.

#### **Ocho técnicas de un liderazgo eficaz**

- Objetivos comunes
- Objetivos de equipo
- Trato personalizado
- Responsabilidad compartida en equipo
- Compartir las glorias y aceptar las culpas
- Confianza en el equipo de trabajo
- Tener metas comunes
- Ser un líder

#### **El líder como solucionador de problemas**

- No hay vida sin problemas
- Dos tipos de problemas: internos y externos.
- Los problemas dinamizan positiva o negativamente al individuo y grupo
- Problemas sustantivos: problemas de base, sustanciales.



- Nunca solucionar sin análisis previo (con asesores)
- Estrategias: ignorar – evitar (cuando no son muy graves).

#### **5.8.6.4 Actividades cultivadas de los líderes**

##### 1. Empatía:

En esta oportunidad hablaremos de la "Empatía", la cual no es otra cosa sino "la habilidad que posee un individuo de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, lo que genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura".

Sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra: la empatía consiste en ser capaz de ponerse en la situación de los demás.

##### 2. Objetividad:

Se da entonces en la actitud honesta del científico o del hombre que formula una conjetura y no acude a toda serie de argumentos para defender su propuesta, los más dogmáticos acuden a "estratagemas inmunizadoras" con el objeto de salvar su teoría del error; el espíritu crítico por el contrario, se convierte como autor de la conjetura o teoría en el principal crítico, buscando desde su génesis la forma de demostrar su falsedad, único camino que permite la evolución del conocimiento, una vez que el dogmatismo no permite el avance y desarrollo de la ciencia. Si se utiliza el lenguaje de Kuhn se diría que para Popper la ciencia está en una constante "Revolución científica".

##### 3. conocimiento de si mismo:

Conozca sus cualidades y utilícelas. Un líder debe conocer los detalles del negocio para poder trabajar para la empresa.

## Cuadro N° 4

### 5.9 Plan de implementación

No.	ACTIVIDAD	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV
1	Elaboración de la propuesta	X						
2	Revisión de la propuesta		X					
3	Aprobación de la propuesta			X				
4	Entrega de la propuesta al colegio				X			
5	Aplicación de la propuesta					X		
6	Taller de capacitación a docentes						X	
7	Socialización de la propuesta a los estudiantes							X

## **5.10 Previsión de la evaluación**

El fin de la evaluación de una propuesta, es consolidar la lógica en la acción para el logro de determinadas metas y objetivos previamente establecidos, evaluando la perspectiva de cumplimiento y la capacidad para alcanzarlos. El seguimiento implica control, el cual apunta a la eficiencia, en cambio la evaluación apunta a la eficacia. En todo caso, seguimiento y evaluación son complementarios.

En el proceso de seguimiento y evaluación de una propuesta, debe contarse con una excelente planificación que contenga indicadores para su medición. El proceso de evaluación de la propuesta se iniciará, luego de cuatro meses de haber sido implantada la misma, se la realizará a todos los miembros de la institución, con la finalidad de ir midiendo el progreso de la aplicación de liderazgo en la Unidad educativa municipal “Sucre” modalidad a distancia, reduciendo los errores y acortando los tiempos de empleo.

Además se realizará reuniones periódicas con docentes y estudiantes con el fin de constatar el avance con respecto a liderazgo.

## 5.11 Bibliografía

1. ANDER EGG Ezequiel 1996 “La planificación educativa” Colección respuestas educativas.
2. BARBA A. Robert.- 1998 “Pedagogía: compilación de textos” Uso de la ESPE – MED
3. DÍAZ Frida y otros.- 1998; “Metodología del diseño curricular para educación superior”.- Edit. Trillas
4. GUARDERAS Wilson; 1995 “Práctica docente”.- Texto de uso de la ESPE MED
5. NELSON Anabelle.- 2001 “Técnicas del diseño curricular” Limusa, Noriega Editores
6. OCÉANO; 1989.- “Enciclopedia autodidacta”.- Editorial Océano Uno, Colombia.
7. S. Antúnez, L. M. del Carmen y otros.- “Del proyecto educativo a la programación de aula”.- Edit. GRAO 1997
8. VILLARROEL Jorge.- “Módulo de auto aprendizaje” ESPE MED- 1995
9. BENNIS Warren y NANUS Burt.- Las cuatro claves del liderazgo eficaz .- Edit. NORMA 1972
10. PAZMIÑO Iván.- Módulo de la Maestría en gerencia de Proyectos.- AFEFCE .- 2001

11. SOTOMAYOR Manuel y SEGOVIA Fausto.- “El trabajo en equipo”.- AFEFCE .- 2001
12. KELLY Michael.- “Manual de solución de problemas para el mejoramiento de la calidad”.- PANORAMA EDITORIAL.- México 1999
13. HERNÁNDEZ Juanita de y ARNELLO Eloy.- Convenio técnico EB – PRODEC.- Univ. Bolivia 2000
14. CECAFEC y Ayuntamiento de Madrid.- “Manual de prevención escolar para alumnos de bachillerato”.- Madrid 1999
15. CARRILLO Fabián y otros.- “Gerencia y nuevos escenarios sociales”.- AFEFCE 2000
16. RODRÍGUEZ Fernando, ROBLES José y otros.- Realidad Nacional.- AFEFCE .- 2000
17. VELA Jesús Andrés (sj) .- “Técnica y práctica de Relaciones Humanas”.- Colección Experiencias.- 1990
18. LARCO Alfonso.- “Lenguaje y Oratoria”.- Edit. Conejo .- 1998
19. BURGUAL Gerrit, CUELLAR Juan Carlos.- “Planificación Estratégica y Operativa”.- Edit. Abya Yala.- Quito 1999
20. Esquema 1.1 tomado del libro “liderazgo” de Lussier y Achua)
21. Documento “Capacitación de extensionistas agro forestales” – Proyecto FAO Holanda – Quito – 1995)

22. Antunez S. Y otros .- “Del proyecto educativo a la programación de aula” – Edit. GRAO México – 1998

23. Texto: Educación En Valores Humanos (EVH) Prashanti Nilayam, Nov. 1993 Published by: Sri Sathya Sai Seva Organisation Central Office, Prashanti Nilayam (Traducción en Español hecha en Panamá, por la Organización Sri Sathya Sai Panamá).

24. Tomado de las conferencias sobre RR. HH. Desarrolladas por el Lic. DIEGO BARAHONA.- Profesor universitario.- ESPOJ

25. RICA DE LA Enrique.- Texto base: ¿”Que es la planificación estratégica”? .- México 1998

26. BELLOSO CO Cotín Adrián G. ¿Diferencia entre Grupo y Equipo? ITF Vicepresidente Ejecutivo PCO's International Events, C.A.

27. ROMERO, Cristina. Liderazgo Educativo, Codeu, Tecnología Educativa, 2007

### **WEBGRAFÍA:**

1. [http://www.siscom.or.cr/cdp/proyecu/cuadernos/modulo1\\_1/cuad2/orgbarr3.htm](http://www.siscom.or.cr/cdp/proyecu/cuadernos/modulo1_1/cuad2/orgbarr3.htm)
  2. <http://www.voleyfemenino.com.ar/Reportajes/caracteristicas.htm>
  3. [http://www.infojobs.net/canal/apuntes\\_palm.cfm](http://www.infojobs.net/canal/apuntes_palm.cfm)
  4. <http://www.geocities.com/seacompetitivoya/LiderNov02.htm>
  5. [http://www.cesim.cl/p3\\_otras\\_publicaciones/site/pags/20020320123808.html](http://www.cesim.cl/p3_otras_publicaciones/site/pags/20020320123808.html)
  6. [http://www.cesim.cl/p3\\_otras\\_publicaciones/site/pags/20020320123808.html](http://www.cesim.cl/p3_otras_publicaciones/site/pags/20020320123808.html)
  7. [www.geocities.com/lasolucionmihueva](http://www.geocities.com/lasolucionmihueva)
-