



The man is holding two tablets. The tablet in his right hand shows a 3D-rendered office interior with people working at desks. The tablet in his left hand shows a 3D-rendered office interior with people working at desks. The background is a bright blue sky with white clouds and a green landscape.

LEADERGAME



Digital Learning

MANUAL INTERACTIVO

RESUMEN INTERACTIVO

Technical requirements

Ayuda para la Interfaz del juego

- › El panel de gráficas

Learn2Lead - Instrucciones del juego

- › Introducción
- › Estructura general del juego
- › Menú Principal
- › La interfaz del juego
- › La asignación de tareas
- › Tareas de liderazgo
- › Estado Interno de los empleados
- › El panel de gráficas
- › Estadísticas de la gestión

Lección 1

- › Liderazgo Transaccional
- › Liderazgo Transformacional
- › Modelo de Liderazgo Total
- › Estructura del grupo
- › Roles
- › Normas y valores
- › Estilos de comunicación
- › Diferencias de estatus

Lección 2

- › Modelo de contingencia de Fiedler 1 - 2
- › Modelo de contingencia de Fiedler 2 - 2
- › Caso 1: Dinámicas cara a cara
- › Elementos a tener en cuenta
- › Estrategia 1 - 4

Lección 3

- › Líderes Transformacionales
- › Caso 2: Dinámicas de grupo
- › Elementos a tener en cuenta
- › Estrategia 1 - 4

Lección 4

- › Liderazgo Transaccional
- › Caso 3: Dinámicas entre iguales
- › Elementos a tener en cuenta
- › Estrategia 1 - 3

TECHNICAL REQUIREMENTS



LEARN2LEAD

works with most of the operating systems and under the main browsers.

- › Supported operating systems: Windows 2000/XP/Vista/7/8/8.1 and Mac OS X 10.4
- › or newer.
Supported browsers for **Windows** : Internet Explorer, Firefox, Chrome, Safari, Opera.
- › Supported browsers for **Mac OS**: Safari, Firefox, Chrome, Camino.
- › At the first connection to the game, the website will suggest you to download, for free, Unity Web Player, a plug - in which will allow you to display the contents of the game and thus to play on-line. Once downloaded, Unity will load automatically and you will be able to play directly.
- › Allow pop-up for the game website.
- › Hit the **CTRL F5** key to refresh the internet page.
- › We recommend you to use Firefox, because with Windows 7, **you can have difficulties to play on full screen (F11) with Internet Explorer.**

AYUDA PARA LA INTERFAZ DEL JUEGO



1. Indicador de Tiempo : muestra el tiempo actual especificando semana, día y hora. Debajo del indicador de tiempo hay una banda de cuadrados pequeños que indican las 40 horas de trabajo semanales. Éstos se van volviendo de color verde a medida que pasa el tiempo.

2. Botón de Gráficos: este botón hará que el panel de gráficos aparezcan en el centro de la pantalla.

3. Botón de Programación : está disponible solo a partir del segundo nivel y permite al jugador llevar a cabo tareas de liderazgo.

4. Botón de 1 hora : hace que el juego avance una hora.

5. Grupo de tres botones :

- > botón de Advertencia (triángulo amarillo con un signo de exclamación) Aparece cuando hay indicios de que el jugador podría leer

- > el botón de Información (botón redondo con el signo de exclamación) para mejorar su ejecución en el juego

- > Permite volver a leer la introducción del tutorial del juego- El botón de Ayuda (el que tiene el signo de interrogación) da acceso a una página de ayuda sobre la interfaz del juego.

6. Botón de Reinicio : Al pulsar este botón el tutorial del juego o el nivel actual se reiniciará.

7. Empleado : Personaje animado. La velocidad de escritura es proporcional a la motivación del empleado. La cara del personaje puede mostrarse normal o volverse estresada cuando el nivel de estrés está por encima de un umbral « **peligroso** ».

8. Panel de información del empleado : Aparece cuando se desplaza la flecha del ratón sobre el avatar del empleado. Muestra la siguiente información:

- > **Capacidad :** es decir, el nivel de habilidad. Un empleado cualificado es capaz de trabajar más que uno menos cualificado.

- > **Carga de tareas :** indica como esta trabajando el empleado con respecto a sus posibilidades, es decir, su capacidad.

9. El Panel de información de trabajo muestra el nombre de la tarea, la cantidad de carga de trabajo que se tiene que completar y que está representada por la altura de una pila de papel blanco, el nivel asignado y la cantidad de carga de trabajo completada.

El panel de trabajo se expande y muestra más información cuando ruedas sobre él con el ratón. La información adicional que ofrece es el plazo en que deberá ser completada la tarea, una serie de pequeños iconos que están representando a los empleados que han sido asignados al trabajo y un icono de conflicto que señala que se puede estar produciendo algún conflicto entre algunos de tus empleados.

Se pueden obtener más detalles haciendo clic sobre estos pequeños iconos.

Al hacer clic sobre un icono pequeño azul del empleado se mostrará el nombre de ese empleado.

Al hacer clic en el icono de conflicto se mostrará la lista de las parejas en conflicto.

Hacer clic sobre el icono de trabajo (pila de papel) para llevar a cabo las asignaciones de las tareas.

Icono de personalidad :

> consta de un icono en forma de estrella que muestra el logro, un icono en forma de corazón que determina la afiliación y un icono en forma de un rayo que se refiere al poder. Motivación. Los empleados más motivados son más eficientes que los desmotivados. La motivación aumenta cuando cuidas de tus empleados, esto es cuando realizas tareas de liderazgo.

Nivel de estrés :

> Los empleados estresados son menos eficientes que los no estresados. Los empleados se estresan si trabajan demasiado, cuando se aproximan los plazos de entrega, y cuando tienen conflictos con otros empleados. Satisfacción, es la forma en que los empleados juzgan tu trabajo.

Satisfacción :

> es la forma en que los empleados juzgan tu trabajo.

EL PANEL DE GRÁFICAS



1. Gráficas de motivación y estrés :

> Cada hora de la semana está representada en el eje horizontal. El eje vertical muestra el nivel de estrés y motivación (de 0 a 100).

2. Las tareas de Liderazgo :

> Indicadas por pequeños cuadrados transparentes destacando la hora en la que se ha realizado esa tarea en particular. Al hacer clic en el cuadrado se harán visibles algunos detalles sobre la tarea permitiendo al jugador realizar conexiones útiles entre las acciones de liderazgo y los estados internos de los empleados.

3. Botones de cambio de empleado :

> Los gráficos pueden referirse a todo el equipo o a un único empleado. Haz clic en las flechas izquierda o derecha para elegir.

4. Botones de cambio de semana :

> Los gráficos se pueden ver para la semana actual o las anteriores. Utiliza estos botones para elegir.



LEARN2LEAD

INSTRUCCIONES DEL JUEGO

INTRODUCCIÓN



En el juego L2L (LEARN2LEAD):

> se te contrata para trabajar en una multinacional. El director general te ha elegido como futuro líder y te ha organizado un programa de entrenamiento para el puesto de trabajo donde aprenderás todas las habilidades y conocimientos necesarios para llegar a ser un gran líder.

El juego se desarrollará a través de una serie de niveles.

A través de estos niveles guiarás a equipos en diferentes departamentos de la empresa, desde el departamento de catering hasta el departamento de investigación y desarrollo.

Durante el juego, tienes dos objetivos :

- > asegurarte de que la empresa funciona de manera eficiente y productiva.
- > asegurarte de que tus empleados se forman de manera adecuada, tal y como se indica en el modelo de Liderazgo de Rango Completo (LRC).

El día a día en el departamento consiste en llevar a cabo tareas que tienen cargas de trabajo y plazos de entrega específicos, y en asignar personal para trabajar en dichas tareas.

A través de una gestión inteligente, es posible terminar un número considerable de tareas dentro de los plazos.

Sin embargo, el liderazgo es más que gestionar, y si utilizas estrategias para desarrollar a tus empleados obtendrás una gran ventaja en el juego.

Si consideras la carga de trabajo de tus trabajadores, su capacidad, sus niveles de estrés y su personalidad a la hora de asignar los empleados a las tareas, obtendrás mejores resultados que un líder que simplemente gestiona.

Además, tienes la opción de hacer seminarios, organizar eventos de trabajo en equipo, preparar sesiones de formación individuales, involucrarte en el trabajo del día a día, enviar mensajes, entre otras cosas, con el fin de ayudar a desarrollar la capacidad de tus trabajadores y su motivación intrínseca.

Los empleados más desarrollados pueden completar más tareas, por lo que, dedicar tiempo en el desarrollo del personal te ayudará a alcanzar ambos objetivos la eficiencia y el desarrollo

ESTRUCTURA GENERAL DEL JUEGO



El juego tiene **5 niveles de dificultad**. Al principio de cada nivel, se te presenta un escenario que describe los retos que plantea ese nivel, y un mensaje del jefe ejecutivo. Cada nivel consiste en la presentación de algunos tutoriales cortos. En cada nivel o tutorial, se te presentará una descripción de ese nivel/tutorial.

Cada nivel o tutorial se juega a lo largo de un número de semanas. Cada semana se compone de 5 días hábiles, de lunes a viernes. Cada día se compone de 8 horas de trabajo.

En cada hora de trabajo, puedes hacer un número de actividades, cada una de ellas tiene una consecuencia en el comportamiento de los empleados. La acción más básica es asignar personal para trabajar en diferentes tareas. Los empleados pueden ser asignados para trabajar en más de un trabajo a la vez. Por otra parte, más de un empleado puede ser asignado al mismo trabajo.

También puedes realizar algunas Tareas de Liderazgo :

- > puedes recompensar o castigar al personal por un buen o mal desempeño,
- > organizar seminarios para aumentar las habilidades de los empleados,
- > hacer reuniones donde hagas discursos inspiradores,
- > enviar correos electrónicos para reforzar los ideales y objetivos de la empresa,
- > convocar reuniones de personal en las que el personal pueda participar en el proceso de toma de decisión,
- > realizar sesiones de formación individuales con miembros concretos del personal.

El número y tipo de tareas de liderazgo varían según los diferentes niveles o tutoriales. El último objetivo es lograr un equilibrio entre todas estas actividades con el fin de maximizar la eficiencia y el desarrollo de tus empleados.

Siempre que lo necesites puedes supervisar algunas variables psicológicas de los empleados.

En particular, sus niveles de estrés, motivación y satisfacción.

Además, puedes supervisar algunos datos acerca de tu gestión: tu gestión de las cargas de trabajo, tu capacidad y personalidad para gestionar, tu estilo de liderazgo, tu forma de gestionar los conflictos.

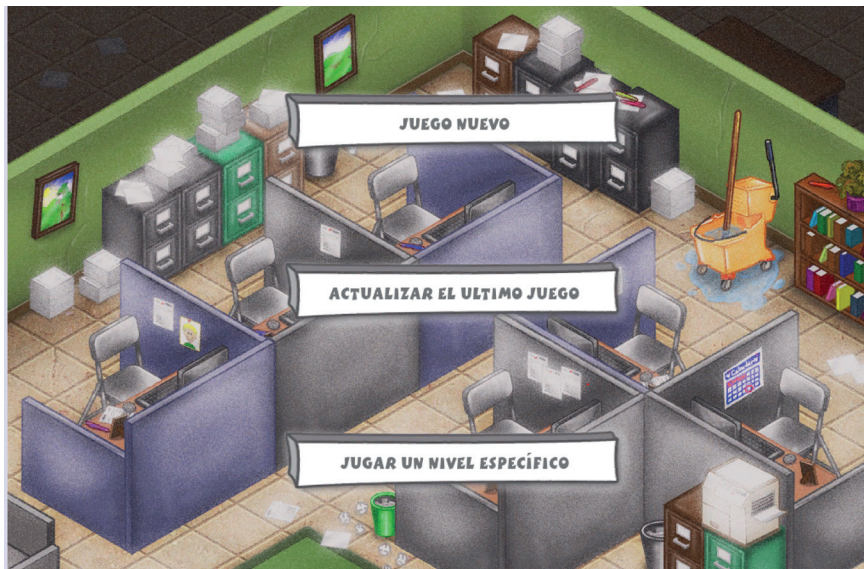
Al final de cada nivel o tutorial, recibirás un comentario acerca de como has jugado, algunas estadísticas generales y, si has fallado, algún feedback sobre las razones de tu fracaso.

Al final de todo el nivel, recibirás un comentario general acerca de tus progresos.

MENÚ PRINCIPAL



Después de registrarse en el juego, aparecerá el menú principal que se compone de tres opciones.



Nuevo Juego :

Al pulsar este botón, el juego se iniciará desde el primer tutorial del primer nivel. Esta opción tiene la importante consecuencia de borrar todos los datos anteriores asociados a un determinado jugador.

Volver a cargar el último juego :

Esta opción permite al jugador continuar con una sesión previa del juego que fue interrumpida.

Al pulsar este botón el jugador continuará desde el último nivel que él/ella estaba jugando.

Después de iniciar el juego con Nuevo Juego, el jugador debe utilizar siempre el botón de Volver a cargar el último juego para continuar jugando en el punto donde se quedó la última vez.

Jugar un nivel específico :

Este botón permite al jugador jugar el nivel previamente superado.

Sólo los niveles que han sido superados con éxito están habilitados para reproducirse.

LA INTERFAZ DEL JUEGO



La siguiente imagen, tomada del quinto nivel, muestra un ejemplo de cómo aparece la interfaz del juego.

En el centro está la escena del juego representando la oficina donde trabajan tus empleados.

Esta escena varía a lo largo de todos los niveles del juego haciéndose cada vez más agradable y más bonita a medida que el jugador va avanzando en el juego.



En la parte inferior de la pantalla se puede ver la barra de herramientas con los botones de control principales.

En la parte izquierda de la misma hay un indicador de tiempo que muestra la hora actual especificando la semana, el día y la hora.

Debajo del indicador de tiempo hay una banda con cuadrados pequeños que indican las cuarenta horas de trabajo de la semana y que se vuelve de color verde a medida que el tiempo avanza.

En la mitad derecha de la barra de herramientas **hay tres botones.**

- > Hacer clic en el botón de « **gráficos** » hará que el panel de gráficos aparezca en el centro de la pantalla (más adelante se presenta más información sobre el panel de gráficos).

- > El botón de programación, disponible solo a partir del segundo nivel, permite al jugador realizar tareas de liderazgo.

- > El botón de 1 hora permite avanzar el juego 1 hora.

Tres botones pequeños en la parte inferior derecha de la barra de herramientas ayudan al usuario durante el juego.

El botón de alarma :

> un triángulo amarillo con un signo de exclamación, aparece cuando hay indicios de que el jugador podría leer para mejorar su rendimiento en el juego. Al hacer clic en este botón aparecerá una ventana con una lista de sugerencias útiles sobre la situación actual.

El botón redondo :

> con el signo de exclamación es el botón de información que permite volver a leer la introducción del tutorial del juego.

El botón de ayuda :

> el único con el signo de interrogación, da acceso a una página de ayuda sobre la interfaz del juego. En el lado extremo izquierdo de la barra de herramientas hay un botón de reinicio. Pulsar este botón hará que el tutorial o el nivel del juego actual se reinicie.

LA ASIGNACIÓN DE TAREAS



Como se señaló anteriormente, la acción mas básica en el juego es asignar miembros del personal a diferentes trabajos.

> Cada trabajo tiene un panel de información en la parte superior de la interfaz que muestra información asociada al mismo:

- nombre del trabajo
- cantidad de carga de tareas que se debe completar la cual está representada por

la altura

La asignación de un trabajo a un miembro del personal se realiza haciendo clic en su icono (la pila del papel).

El panel de asignación aparecerá, permitiendo al jugador seleccionar a los empleados que participarán.

La asignación se completará haciendo clic en el botón de asignar ahora.

Panel de información del trabajo minimizada
y expandida



Cuando asignas un empleado a una tarea, él/ella esta dispuesto a trabajar en ella para disminuir la carga de tareas total.

Si otros empleados ya están trabajando en la misma tarea, se repartirán la carga de tareas total de tal modo que los empleados más capaces tendrán mas carga de tareas, y lo empleados con menor capacidad tendrán menos carga de trabajo.



Job assignment panel

De hecho, cada empleado es capaz de realizar una cierta cantidad de carga de tareas, en función de su capacidad, motivación y estrés, y por encima de ese valor no puede trabajar.

Por lo tanto, los empleados más cualificados suelen trabajar más que los empleados menos cualificados, a menos que estén desmotivados o estresados.

Para cada empleado se muestra una barra de carga de trabajo (ver el estado interno de los empleados más adelante) que representa como está trabajando con respecto a sus posibilidades.

A modo de ejemplo, el 100% significa que el empleado está trabajando al máximo de su capacidad

Cuando se asigna un empleado a una tarea, la barra de trabajo asignado del panel de trabajo aumentará.

Esta barra indica la cantidad de trabajo de esa tarea que se cubre con las asignaciones actuales.

Cuando está llena, significa que la carga de trabajo de la tarea está totalmente cubierta y que probablemente será completada a tiempo.

Sin embargo, las condiciones pueden cambiar.

Por ejemplo :

> la motivación de un empleado puede disminuir y, en consecuencia, también su capacidad.

Por lo que este empleado no sería capaz de completar el trabajo a tiempo y la barra de trabajo asignado disminuiría indicándolo.

Así que para completar un trabajo a tiempo es necesario mantener esta barra llena hasta la fecha límite.

Si los empleados van realizando su trabajo asignado, la barra de trabajo completado en el panel de información aumentará a medida que van avanzando las horas en el juego. Cuando esta barra está completa significa que el trabajo ha sido realizado.

Cuando se alcanza la fecha límite y el trabajo se ha completado, el fondo del icono de trabajo se vuelve de color verde, de lo contrario se pondrá rojo.

TAREAS DE LIDERAZGO



El **botón de tareas** de liderazgo sólo aparece a partir del segundo nivel del juego.

Permite realizar algunas acciones que afectan al estado interno de los empleados, principalmente a la motivación.

Como se ha comentado, el número y el tipo de tareas de liderazgo varían en función de los diferentes niveles o tutoriales.

Para realizar una tarea de liderazgo haz **clic en el botón de tareas** de liderazgo, decide que empleados quieres que participen y haz clic en el botón de realizar ahora.



ESTADO INTERNO DE LOS EMPLEADOS



Cada empleado tiene un estado interno que se debe controlar cuidadosamente si quieres avanzar con éxito en el juego. Si desplazas la flecha del ratón sobre el avatar del empleado aparecerá un panel informativo con la siguiente información :

- > **Capacidad** : es decir, el nivel de habilidad. Un empleado cualificado es capaz de trabajar más que uno menos cualificado.

- > **Carga de tareas** : como se ha explicado en la descripción del panel de trabajo indica cómo un empleado está trabajando con respecto a sus posibilidades, es decir, su capacidad.

- > **Un icono de personalidad** : es un rasgo distintivo que representa la disposición del empleado respecto algún tipo de comportamiento.

Logro (icono estrella) :

- > los empleados tienen una disposición por la excelencia en el rendimiento, una preocupación constante por hacerlo mejor todo el tiempo. Este interés les motiva a alcanzar la excelencia a través de sus esfuerzos individuales.

Afiliación (icono corazón) :

- > Los empleados se preocupan por establecer, mantener y restaurar las relaciones personales cercanas con los demás.

Poder (icono rayo) :

> Los empleados se preocupan por adquirir un status y tener un impacto en los demás. Una motivación de poder alta induce un comportamiento altamente competitivo.

Empleados con distintas personalidades deben ser manejados de manera diferente para obtener resultados óptimos.

Motivación :

> Los empleados motivados son más eficientes que los desmotivados. La motivación aumenta cuando cuidas de tus empleados, es decir cuando realizas tareas de liderazgo.

Nivel de estrés :

> Los empleados estresados son menos eficientes que los que no lo están. Los empleados se estresan si trabajan demasiado, cuando el plazo se aproxima o cuando tienen conflictos con otros empleados.

Satisfacción :

> Es la forma en que ellos juzgan tu trabajo. Los empleados más motivados suelen estar más satisfechos de tu gestión. Sin embargo, no siempre es así, y depende de la naturaleza de su motivación. Por ejemplo, pueden estar motivados porque tienen miedo a las posibles consecuencias o represalias, pero en este caso no estarían satisfechos contigo.

En la parte inferior del panel de información de los empleados se muestran algunos iconos pequeños listando las tareas a las que él o ella están asignados. Al hacer clic en este icono aparecerá el panel de asignación de tareas.



Rostro del empleado normal y estresado



Panel de información de los empleados

EL PANEL DE GRÁFICAS



Los niveles de motivación y el estrés pueden ser supervisados semanalmente por gráficas específicas que se activan pulsando el botón de gráficas.

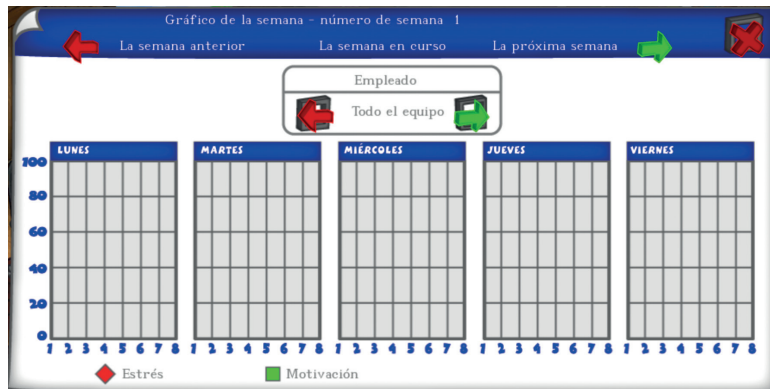
Cada hora semanal se representa en el eje horizontal.

El eje vertical muestra el nivel de estrés y la motivación (de 0 a 100).

Las tareas de liderazgo también se indican mediante pequeños cuadrados transparentes que destacan la hora en la que se ha realizado cada tarea en particular.

Al hacer clic en el cuadrado se harán visibles algunos detalles sobre la tarea permitiendo al jugador realizar conexiones útiles entre las acciones de liderazgo y los estados internos de los empleados.

Las gráficas pueden referirse a todo el equipo o a un único empleado y se pueden ver para la semana actual o las anteriores.



ESTADÍSTICAS DE LA DESTIÓN



Durante el juego están involucrados muchos aspectos importantes de tu estilo de gestión. Al final de cada nivel tutorial se presentará un resumen en el que se enumerarán estos aspectos importantes.

Dependiendo del nivel en el que estés jugando, se mostrará alguna o toda la información que se presenta a continuación.

Gestión de la Carga de Trabajo :

> muestra lo ocupados que estaban tus empleados al hacer su trabajo. Un valor de 100%, por ejemplo, significa que los empleados han estado trabajando al máximo de su capacidad. Esto no siempre es bueno, dado que el estrés puede incrementarse en estos casos.

El estrés :

> muestra el nivel de estrés de tus empleados.

La motivación :

> muestra el nivel de motivación de tus empleados.

El Estilo de Liderazgo :

> muestra el estilo que has utilizado en la gestión de tus empleados al realizar las tareas de liderazgo: Transformacional, Transaccional o Mixto.

Gestión de la Capacidad :

> muestra en qué medida se tuvo en cuenta la capacidad de los trabajadores con la realización de las tareas de liderazgo.

> Un valor de 100% se corresponde con una gestión perfecta.

Gestión de la Personalidad :

> muestra en qué medida tuviste en cuenta la personalidad de los trabajadores en la realización de las tareas de liderazgo.

> Un valor del 100% se corresponde con una gestión perfecta.

Gestión de los Conflictos :

> muestra en qué medida tuviste en cuenta las diferentes personalidades de los trabajadores para evitar conflictos en el equipo de trabajo cuando les asignabas a los trabajos.

> Un valor de 100% representa una gestión perfecta.

LECCIÓN 1

LIDERAZGO TRANSACCIONAL



En su forma más constructiva, el liderazgo transaccional se complementa trabajando con los individuos y/o los grupos estableciendo y definiendo los acuerdos y contratos para lograr los objetivos específicos del trabajo, descubriendo las capacidades de los individuos, especificando las compensaciones y las recompensas que pueden esperar tras completar las tareas con éxito.

En su **modo correctivo** :

- > se focaliza de forma activa en el establecimiento de las normas.

En su **modo pasivo** :

- > implica la espera de que ocurran los errores para tomar medidas.

En su **modo activo** :

- > se controla desde cerca la ocurrencia de errores.

Los líderes Transaccionales establecen relaciones con sus seguidores donde el intercambio de una cosa por otra es el modo básico de interacción. En otras palabras, el liderazgo transaccional implica intercambios en la relación entre los líderes y los seguidores de manera que los seguidores reciben salario o prestigio por cumplir con los deseos del líder.

Por eso, detallando más, el liderazgo transaccional comprende estas dos dimensiones:

- > **recompensa contingente y gestión-por excepción**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Los líderes Carismáticos son altamente expresivos y emocionalmente atractivos. Confían en si mismos, tienen determinación, son activos y enérgicos (Bass 2008). Al contrario que los líderes transaccionales, los **líderes transformacionales** motivan a sus seguidores más allá de los propios intereses por el bien del grupo.

A diferencia de los líderes transaccionales, el líder transformacional despierta los cambios o necesidades que han estado latentes (Bass 1985). Con el liderazgo transformacional los intercambios tienen lugar igualmente pero además, se tienen en consideración unas necesidades superiores que son necesarias para el desarrollo de la personalidad de los seguidores.

Los líderes Transformacionales motivan a sus seguidores para lograr un rendimiento más allá de las expectativas mediante la transformación de las actitudes, creencias y valores en lugar de simplemente ganarse su confianza.

Por eso el liderazgo transformacional está representado en 4 factores (Bass 1985) :

- **Influencia-Carisma idealizado**
- **Motivación inspiracional**
- **Estimulación intelectual**

MODELO DE LIDERASGO TOTAL



El Modelo de Liderazgo Total comprende :

- > las dimensiones de liderazgo transaccional y liderazgo carismático/transformacional, además del comportamiento laissez-faire (no liderazgo).

Algo fundamental en el modelo de LT es que :

- > **todo líder muestra en cierta medida cada uno de los estilos.**

ESTRUCTURA DEL GRUPO



También es importante tener en cuenta la estructura del grupo la cual representa un conjunto de dimensiones con las que se puede describir cualquier grupo.

Jex (2002) considera que los **elementos más importantes de la estructura del grupo** son:

- > Roles
- > Normas
- > Valores
- > Estilos de comunicación
- > Diferencias de estatus

A continuación veremos estos
elementos con más detalle

ROLES



Los Roles representan patrones predeterminados de comportamiento que son específicos de un **individuo en particular** o de la **posición que ocupa un individuo**.

Los **roles son muy relevantes** como elemento de la estructura del grupo.

Cuando se forman los grupos por primera vez hay una gran incertidumbre y ambigüedad sobre lo que se supone que deben hacer los miembros del grupo.

Con el tiempo, los roles de los miembros del grupo se definen a través del proceso de diferenciación de roles.

Los comportamientos asociados con la tarea de roles podrían incluir :

- > Clarificación de los requerimientos de la tarea
- > Proporcionar entrenamiento en función del rendimiento
- > Asistencia a los miembros del grupo
- > Mantener el grupo centrado en la tarea que se tiene entre manos

NORMAS Y VALORES



Las normas :

- > son simples estándares explícitos e implícitos que dirigen nuestro comportamiento.

Según Hackman (1992), los grupos adoptan normas preliminares para incrementar la previsibilidad del comportamiento de los miembros de un grupo y mantener las cosas funcionando sin problemas dentro del grupo.

Por lo general, los grupos adoptan normas sólo para aquellas conductas que consideran importantes para el funcionamiento del grupo.

Los valores :

- > representan cosas o ideas que el grupo considera importantes.

Cuando los nuevos miembros se socializan en una estructura colectiva, los valores de esta estructura colectiva se comunican tanto de forma explícita como implícita.

Independientemente de si un grupo comunica sus valores, los nuevos miembros deben aceptarlos para poder seguir formando parte del grupo.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN



Otra forma por la que los grupos pueden ser descritos es por las características de los patrones de comunicación que los miembros de un grupo utilizan para comunicarse unos con otros :

> Cuando se adopta en un grupo una red de comunicaciones centralizada, la comunicación tiende a fluir desde una de las fuentes hacia todos los miembros del grupo.

> A diferencia de la red de comunicación centralizada, en una red descentralizada, la comunicación fluye libremente entre el grupo.

DIFFERENCIAS DE ESTATUS



En el desarrollo de los grupos es típico que haya **diferencias de estatus** entre los diversos miembros del grupo.

Las razones de estas diferencias de estatus se clasifican generalmente en dos categorías :

- > Características de estatus difusas
- > Características de estatus de tareas específicas

Las características de estatus difusas son aquellas que no están directamente relacionadas con la tarea que el grupo está realizando, pero que se siguen viendo como bases legítimas sobre las que atribuir estatus.

Los grupos también pueden atribuir estatus basándose en las diferencias de las contribuciones de cada individuo relacionadas con la **tarea que está realizando el grupo**.

Como es de esperar, a un individuo que haya contribuido en gran medida a la tarea que el grupo está realizando, o que es capaz de realizarla en un futuro, se le otorga un estatus más alto que a otro miembro del grupo cuyas aportaciones hayan sido más limitadas.

LECCIÓN 2

MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER 1/2



Fiedler (1967, 1978) considera que el éxito de un líder depende de la interacción entre :

- > **Las características de la situación**
- > **Las características del líder**

Fiedler defiende que una **situación favorable** depende de 3 factores:

> **Relaciones líder-miembro** reflejan en qué medida un líder se lleva bien con sus subordinados.

Generalmente, las situaciones son:

- > **Más favorables** para los líderes cuando ellos se llevan bien con sus subordinados.
- > **Menos favorables** si las relaciones líder-miembros son pobres.

MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER 2/2



La estructura de la tarea :

> refleja si los subordinados que trabajan bajo un líder están trabajando en una tarea muy sencilla y estructurada o si la tarea es imprecisa y sin estructurar.

> Los subordinados pueden encontrar un reto en la falta de estructura, pero desde la perspectiva de un líder es más favorable que las tareas sean más estructuradas que menos.

El tercer factor determinante de la situación favorable es la **posición de poder** del líder (p.ej., el grado de autoridad formal que un líder tiene sobre sus subordinados).

Un cierto grado de autoridad es inherente en todas las posiciones de liderazgo, pero este grado de autoridad varía considerablemente.

Según Fiedler, los líderes pueden ser distinguidos en términos de estar « **orientado hacia a la tarea** » versus « **orientado hacia las relaciones** »

CASO 1: DINÁMICAS CARA A CARA



En una situación con :

- > Un objetivo desafiante
- > Tareas bien definidas para todos
- > Necesidad de un alto compromiso y responsabilidad
- > Altas expectativas sobre el rendimiento del grupo
- > Un calendario apretado

¿Qué ocurre cuando no se puede confiar en la capacidad de trabajo de un miembro del grupo?

ELEMENTS TO TAKE INTO ACCOUNT



Esta situación exige de una **gestión por excepción** y un **liderazgo de apoyo** comenzando desde el objeto del desajuste (análisis de la situación y de los comportamientos) a finalmente acentuar y reforzar el compromiso personal y la responsabilidad, de acuerdo con los valores y la meta final del grupo.

Los elementos clave para tener en cuenta en las dinámicas cara a cara:

- > roles
- > normas
- > valores
- > patrones de comunicación
- > diferencias de estatus

Vamos a analizar **los elementos** más eficaces **del liderazgo** para hacer frente a la situación



La primera fase de la estrategia se supone que es la **Gestión por Excepción**

En el estilo de liderazgo Transaccional, la Gestión por Excepción especifica:

- > Los estándares a cumplir
- > Qué constituye rendimiento ineficaz
- > Tipos de castigo para los seguidores por estar fuera del cumplimiento de estos estándares

Este estilo de liderazgo implica seguir de cerca las desviaciones, equivocaciones y errores y, después llevar a cabo las acciones correctivas tan pronto como ocurran :

- > En su **modo pasivo** :
 - implica esperar que sucedan los errores antes de tomar una acción.
- > En su **modo activo** :
 - sigue de cerca la ocurrencia de errores..

En ambos :

- > el foco de atención son las irregularidades, excepciones y desviaciones de los estándares.



Para ser eficaz, la solución del desajuste no admite un comportamiento Pasivo/Evitador

Esta es otra forma del liderazgo de gestión por excepción **más pasiva** y « **reactiva** » :

> **no responde sistemáticamente a las situaciones y problemas.**

Los líderes pasivos :

> evitan especificar acuerdos, clarificar expectativas y proveer objetivos y estándares a alcanzar por sus seguidores.

Este estilo tiene un efecto negativo en los resultados deseados y un efecto contrario a lo que pretende el líder-gestor.

En este sentido, es similar al estilo laissez-faire o « **no liderazgo** ».

Por lo tanto, ambos tipos de comportamiento tienen un impacto negativo



La segunda fase de la estrategia supone **clarificar las metas y objetivos** de acuerdo con las **Recompensas Contingentes** propuestas.

Esta dimensión de **liderazgo Transaccional** implica :

- > recompensar a los seguidores por alcanzar niveles de rendimiento especificados, clarificando las expectativas y ofreciendo reconocimiento cuando las metas finalmente se alcanzan.

- > Esto acentuará y reforzará el compromiso personal y la responsabilidad de acuerdo a los valores y la meta final del grupo

Además, **clarificar las metas y objetivos** que proporcionan **reconocimiento** puede dar lugar a individuos o grupos que alcancen los niveles esperados de rendimiento.



La última fase de la estrategia, una vez que las cosas van mejor, se supone que es el crecimiento de la **Consideración Individualizada**.

La Consideración Individualizada es un elemento clave del **liderazgo transformacional**. Bass (1985) inicialmente manifestó que la Consideración Individualizada sucede cuando un líder :

- > Tiene una orientación de desarrollo hacia el personal
- > Muestra atención individualizada a los seguidores
- > Responde apropiadamente a las necesidades de su personal

El Comportamiento del Líder de Apoyo es un « comportamiento dirigido a satisfacer las necesidades y preferencias de los subordinados, así como a mostrar preocupación por su bienestar creando un ambiente de trabajo amigable y de apoyo psicológico » (House 1996)

Es por eso que el **liderazgo transaccional** proporciona una base para un liderazgo eficaz, pero es posible una mayor cantidad de Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción aumentando el liderazgo transaccional con el **transformacional**.

LECCIÓN 3

LÍDERES TRANSFORMACIONALES



Los líderes Transformacionales :

> se convierten en una fuente de inspiración para los otros a través de su compromiso con las personas que trabajan con ellos, a través de su perseverancia en la misión, su disposición a asumir riesgos y su fuerte deseo de logro.

Los líderes Transformacionales :

> diagnostican, atienden y elevan las necesidades de sus asociados a través de la Consideración Individual.

> Creen en la promoción de la mejora continua de las personas.

Los líderes Transformacionales :

> a sus asociados a ver el mundo desde nuevas perspectivas, nuevos ángulos y diferentes fuentes de información.

> Además, se cuestionan las estrategias más eficaces para mejorar con el tiempo.

> Los Asociados confían en sus líderes transformacionales para superar cualquier obstáculo debido a su duro trabajo, su disposición a sacrificar sus propios intereses y sus éxitos anteriores.

CASO 2:

DINÁMICAS DE GRUPO



En una situación con :

- > Un equipo nuevo para liderar
- > Necesidad de un alto compromiso y responsabilidad
- > Altas expectativas sobre el rendimiento del grupo
- > Un concurso muy competitivo

¿Cómo manejar/organizar las dinámicas de grupo en una reunión inicial?

ELEMENTS TO TAKE INTO ACCOUNT



Esta situación requiere **clarificar los objetivos** iniciales para reforzar el compromiso y la responsabilidad personal de los seguidores, **compartir valores, visión y misión** dentro del grupo y finalizar con la **definición de las tareas**, actividades y obligaciones.

Los elementos clave a tener en cuenta también en las dinámicas de grupo son:

- > roles
- > normas
- > valores
- > patrones de comunicación
- > diferencias de estatus

Vamos a analizar los elementos **más importantes del liderazgo** para hacer frente a la situación



En esta primera fase la estrategia supone la clarificación de las metas y objetivos de acuerdo a la propuesta de Recompensa Contingente

La dimensión de **liderazgo Transaccional** implica :

> recompensar a los seguidores por alcanzar determinados niveles de rendimiento, clarificar lo que se espera de ellos y ofrecer reconocimiento cuando las metas finalmente se logran.

Esto puede acentuar y reforzar el compromiso y responsabilidad personal de acuerdo con los valores y a la meta final del grupo.

Además, **clarificar las metas y objetivos** proporciona **reconocimiento** que puede dar como resultado que los individuos y grupos logren los niveles de rendimiento esperados.



Para ser eficaz en el manejo de una dinámica de grupo, no se debe tener un comportamiento Pasivo/Evitativo

Esta es otra forma del liderazgo de gestión por excepción, **más pasiva y “reactiva”** :

- > **no responde sistemáticamente a las situaciones y problemas.**

Los líderes pasivos :

- > evitan especificar acuerdos, clarificar expectativas y proveer objetivos y estándares a alcanzar por los seguidores.

Este estilo tiene un efecto negativo en los resultados deseados y un efecto contrario a lo que pretende el líder-gestor.

En este sentido, es similar al estilo laissez-faire o « **no liderazgo** ».

Por lo tanto, ambos tipos de comportamiento tienen un impacto negativo sobre los seguidores y asociados.

ESTRATEGIA 3/4



La segunda fase de la estrategia supone compartir los valores, visión y misión dentro del grupo a través de:

Influencia idealizada :

- > Esta dimensión del liderazgo transformacional se muestra cuando los líderes son admirados, respetados y se consideran de confianza. Los seguidores se identifican con ellos y desean imitar a sus líderes.
- > Entre las cosas que el líder hace para ganar crédito entre sus seguidores está considerar las necesidades de los seguidores por encima de sus propias necesidades.
- > El líder comparte el riesgo con sus seguidores y es consistente en su conducta de acuerdo a una ética, unos principios y valores subyacentes.

Motivación inspiracional :

- > Esta dimensión de liderazgo transformacional se muestra cuando un líder prevé un futuro deseable, articula la forma en la que se puede llegar, establece ejemplos a seguir de altos estándares de rendimiento, muestra determinación y confianza.

Los líderes motivan a las personas que están a su alrededor proporcionando significado y desafío al trabajo que realizan sus seguidores, despertando tanto el espíritu individual como el del equipo.



La tercera y última fase de la estrategia se basa en la definición de las tareas y actividades de acuerdo a la "Consideración Individualizada".

Esta es otra dimensión fundamental del liderazgo transformacional

En efecto, estos líderes prestan atención a las necesidades individuales para incrementar los logros y el crecimiento actuando como un entrenador o mentor :

- > Los seguidores desarrollan sucesivamente altos niveles de potencial
- > Se crean nuevas oportunidades de aprendizaje con un clima de apoyo en el que crecer.

Resumiendo :

> **el liderazgo Transaccional** proporciona las bases de un liderazgo eficaz en el comienzo de las dinámicas grupales, pero es posible una cantidad mayor de Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción aumentando el liderazgo transaccional con el **liderazgo Transformacional**.

LECCIÓN 4

LIDERAZGO TRANSACCIONAL



El liderazgo transaccional, en su formato más constructivo, se complementa :

- > trabajando con los individuos y/o los grupos
- > estableciendo los acuerdos y contratos para lograr los objetivos específicos de trabajo
- > descubriendo las habilidades de los individuos, especificando las compensaciones y las recompensas que pueden esperarse tras completar las tareas con éxito.

En su **modo correctivo**,

- > se focaliza de forma activa en el establecimiento de las normas

En el **modo pasivo**,

- > implica la espera de que ocurran los errores para tomar medidas.

En el **modo activo**,

- > se sigue muy de cerca la ocurrencia de errores

Los líderes Transaccionales establecen relaciones con sus seguidores donde el intercambio de una cosa por otra es el modo básico de interacción.

En otras palabras, el liderazgo transaccional implica intercambios en la relación entre los líderes y los seguidores de manera que los seguidores reciben salario o prestigio por cumplir con los deseos del líder.

Por eso, detallando más, el liderazgo transaccional comprende estas dos dimensiones :

- > **recompensa contingente** y de **gestión-por excepción**.

CASO 3:

DINÁMICAS ENTRE IGUALES



En una situación con :

- > Una obligación especificada en un acuerdo entre iguales
- > Necesidad de responsabilidad
- > Expectativas definidas sobre el rendimiento de los miembros del grupo

¿Qué ocurre cuando no se puede confiar en la capacidad de trabajo de un miembro del grupo?

ELEMENTOS A TENER EN CUENTA



Esta situación exige de una gestión por excepción y un liderazgo de apoyo comenzando desde el objeto del desajuste (análisis de la situación y de los comportamientos) para finalmente acentuar y reforzar el compromiso personal y la responsabilidad según los acuerdos y obligaciones personales.

Los elementos clave a tener en cuenta en las dinámicas entre iguales :

- > roles
- > normas
- > valores
- > patrones de comunicación
- > diferencias de estatus

Vamos a analizar los **elementos más eficaces del liderazgo** para hacer frente a la situación



La primera fase de la estrategia se supone que es la **Gestión por Excepción**

En el estilo de liderazgo Transaccional, la Gestión por Excepción especifica :

- > Los estándares a cumplir
- > Qué constituye rendimiento ineficaz
- > Tipos de castigo para los seguidores por estar fuera del cumplimiento de estos estándares

Este estilo de liderazgo implica seguir de cerca las desviaciones, equivocaciones y errores, y después llevar a cabo las **acciones correctivas** tan pronto como ocurran :

- > En su **modo pasivo**,
 - implica esperar que sucedan los errores antes de tomar una acción.
- > En su **modo activo**,
 - sigue de cerca la ocurrencia de errores.

En ambos, el foco de atención son las irregularidades, excepciones y desviaciones de los estándares.



Para ser eficaz, no es adecuado un comportamiento Pasivo/Evitativo en la gestión de dinámicas entre iguales

Esta es otra forma del liderazgo de gestión por excepción, **más pasiva** y **“reactiva”**:

- > no responde sistemáticamente a las situaciones y problemas.

Los líderes pasivos :

- > evitan especificar acuerdos, clarificar expectativas y proveer objetivos y estándares a alcanzar por los seguidores.

Este estilo tiene un efecto negativo en los resultados deseados y un efecto contrario a lo que pretende el líder-gestor.

En este sentido, es similar al estilo laissez-faire o **« no liderazgo »**.

Por lo tanto, ambos tipos de comportamiento tienen un impacto negativo sobre los seguidores y asociados.



La última fase de la estrategia se basa en una nueva clarificación de las metas y objetivos teniendo en cuenta los acuerdos entre iguales

Esto clarificará de nuevo las expectativas y ofrecerá reconocimiento (estima personal y respeto) cuando los acuerdos se cumplan

Además, enfatizará y reforzará el compromiso personal y la responsabilidad de acuerdo a los valores compartidos previamente.

Por este motivo, **clarificar las metas y objetivos** debería dar lugar a que individuos y grupos logren los niveles de rendimiento esperados.



LEADERGAME

SAS au capital de 498 890 €

RCS Lyon 753 348 929 - 28 Chemin de Vallombrey - 69130 Ecully - FR

contact@leadergame.fr - www.leadergame.fr

Declaración de actividades registradas con el número 82 69 13852 69 con el prefecto de la región de Rhône - Alpes .
Este registro no implica la aprobación del estado .