

## CONTENIDO UNIDAD 1

### LIDERAZGO TRANSFORMADOR

#### 1) Tema Participando en un Discurso de Acción Social y Ambiental

Vamos a iniciar el curso introduciendo el concepto de discurso de acción social y ambiental. El discurso no es solo palabras también tiene acción. Este lo vamos elaborando conscientemente y va evolucionando conforme vamos avanzando. En los elementos que le vamos incorporando vamos buscando coherencia.

En la siguiente lectura se introduce el concepto de discurso.

*Recurso: Lectura: GPAS M1 01 Introducción a un Discurso de Acción Social y Ambiental*

*Recurso: Actividad Unidad 1 Tarea 1*

Seguidamente es importante reflexionar cómo va a ser su participación en este discurso, en dónde va a ocurrir, con quiénes y cómo puede estar fortaleciendo su discurso. Con que personas se va a poner en contacto y en que espacios va a participar.

Para ello, la siguiente lectura lo lleva a algunas consideraciones y reflexiones sobre la participación en un discurso de acción social y ambiental.

*Recurso: Lectura: GPAS M1 02 Participando en un Discurso de Acción Social y Ambiental*

*Recurso: Actividad Unidad 1 Tarea 2*

## 2) Tema Introducción a la Lectura de la Realidad

### 2.1 La comprensión de la realidad

El leer la realidad de un área o un campo de trabajo es una capacidad que desarrollamos progresivamente al emprender actividades con una actitud humilde de aprendizaje. Puede que su descripción inicial del área o campo sea sencilla y breve, pero bastará para darle una idea de dónde empezar o de cuál podría ser el siguiente paso.

Gradualmente conforme va desarrollando sus capacidades, identificando métodos y herramientas de análisis y con la acción sus lecturas de esa área o campo irán aumentando su entendimiento y comprensión de esa realidad.

Para ello, la siguiente lectura lo lleva a algunas consideraciones y reflexiones sobre el aprendizaje de la lectura de la realidad.

*Recurso: Lectura: GPAS M1 03 Aprendiendo a leer la realidad*

*Recurso: Actividad Unidad 1 Tarea 3*

### 2.2 Las fuerzas sociales de integración y desintegración

Autores como Arnold Toynbee (1889-1975) y Shoggi Effendi (1887-1957) plantearon procesos de evolución social. Identificaron etapas análogas al crecimiento de un ser humano. A. Toynbee (1933) encontraron patrones de surgimiento, apogeo y decaimiento de la sociedad. Menciona la etapa de transición entre la evolución de sociedad. S. Effendi (1957) igualmente. Adicionalmente, este último trazaba procesos graduales de integración social hacia la unidad del planeta.

En estas transiciones operan fuerzas sociales que se pueden llamar de integración y desintegración social que participan en el decaimiento de una sociedad y el surgimiento de una nueva.

La siguiente lectura lo lleva a algunas consideraciones y reflexiones sobre estos procesos de integración y desintegración.

*Recurso: Lectura: GPAS M1 04 Procesos de Integración y Desintegración*

*Recurso: Actividad Unidad 1 Tarea 4*

### **3) Tema la necesidad de un Liderazgo Transformador**

#### **3.1 Crisis social y ambiental actual: la necesidad del liderazgo**

Encontramos muchas evidencias y tendencias sobre la crisis social y ambiental actual. El tema está presente en cientos de conversaciones diarias, en los medios de comunicación y redes sociales de todo el planeta. Sin embargo, al tomar conciencia sobre esta realidad esta situación pone a cada individuo en una situación de dilema. Este dilema moral tiene dos opciones: mantenerse pasivo y seguir observando lo que está sucediendo alrededor suyo, o decidir en alguna medida en tomar acción y contribuir con el cambio requerido. ¿Quiénes son los llamados a participar? ¿Por qué es una decisión moral? ¿De qué depende esta decisión? ¿En qué consiste el liderazgo?

Vea la siguiente presentación y realice la siguiente reflexión individual:

1. ¿Podría una persona vivir “tranquilo” sin que el entorno le afecte?
2. ¿Podría una empresa o emprendedor seguir realizando sus negocios exitosamente en un entorno no sostenible?
3. ¿Qué consecuencias habría de responder por omisión?

*Recurso: Presentación: GPAS M1 05 Crisis Social y Ambiental y la Necesidad del Liderazgo*

## 4) Tema Modelos mentales y estilos prevalecientes del liderazgo

### 4.1 Modelos Mentales

Los modelos mentales son como una lente a través de la cual vemos el mundo. En el diario vivir utilizamos muchos modelos que guían nuestro comportamiento. El modelo de padre, de madre, de profesional, etc. Muchas veces no vemos las cosas como son, sino como las percibimos e interpretamos. Además, detrás de nuestras acciones también hay un modelo mental que lo sustenta. Tenemos modelos mentales para muchas cosas que hemos ido formando a través de nuestra vida y muchos de estos son inconscientes. Muchos de ellos vienen de nuestra niñez, de cómo fuimos criados y de lo que hemos vivido. Los modelos mentales están compuestos por nuestros supuestos, creencias, valores, y experiencias.

Para poder trabajar en un marco conceptual de liderazgo primero debemos conocer algunos de los modelos mentales más comunes que hemos identificado en el ejercicio de liderazgo y podemos determinar sus supuestos, creencias y valores. En nuestro caso vamos a identificar primero algunos de los modelos mentales que prevalecen sobre el liderazgo para hacerlos explícitos y vamos a identificar sus supuestos y creencias. A partir de estos modelos, luego, podemos construir un marco conceptual de liderazgo transformador de manera consciente.

### 4.2 Estilos prevalecientes de liderazgo

Nuestro entendimiento del liderazgo está basado en modelos mentales y en el aprendizaje de la experiencia en nuestra vida. Estos modelos de liderazgo condicionan como una persona actúa, y en este caso cómo se ve ejerciendo el liderazgo en determinada situación. Así, una persona dependiendo de su entendimiento -del modelo mental de ejercer el liderazgo- se verá condicionada en cómo va a tratar a los demás. De nuevo, este modelo en su mente condiciona la manera de ejercer su liderazgo. Algunos de estos modelos pueden estar muy influenciados y motivados por el ego, otros basado por el individualismo, otros por la justicia.

De lo anterior, a un conjunto de características relacionadas podemos llamarla un estilo de conducta y puede estar representada en un arquetipo o prototipo. El arquetipo se usa para identificar el comportamiento característico. Así, un estilo de liderazgo con ciertas características comunes podemos identificarlo con un nombre que lo identifica. Por ejemplo, podría ser un estilo autoritario o uno paternalista. Muchos de estos estilos los llamamos

prevalecientes o tradicionales porque los encontramos frecuentemente entre las personas a nuestro alrededor.

El propósito de la siguiente lectura es identificar algunos de estos estilos comunes y prevalecientes de liderazgo y hacerlos explícitos.

Lea el siguiente documento y trate de identificar las características de cada estilo de liderazgo.

*Recurso: Lectura: GPAS M1 06 Modelos prevalecientes de liderazgo UNur*

## 5) Temas complementarios

### 5.1 Lecturas sobre los modelos mentales

Las siguientes lecturas hacen referencia al concepto de modelos mentales. Aunque es un tema muy interesante en nuestro caso solo lo vamos a tomar como un punto de partida para construir un marco de acción de un liderazgo transformar. Sin embargo, seguidamente adjuntamos unas lecturas complementarias sobre ese tema.

En la siguiente lectura sobre paradigmas y principios de Covey S. (2013) introduce el tema en su libro los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva. Stephen Covey es un referente importante quien ha estudiado con seriedad y profundidad diversos temas del liderazgo, la autoayuda y las empresas. Para profundizar en el tema de modelos mentales lea el siguiente documento.

*Recurso: Lectura: GPAS M1 07 Paradigmas y Principios Covey*

Peter Senge es también un autor referente del “management”. Senge P. (2012), en su libro *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje* aborda una serie de temas relacionados con el pensamiento sistémico, las situaciones de las organizaciones que requieren un pensamiento sistémico, los modelos mentales, el aprendizaje, la visión personal, la organización y el rol de liderazgo en un grupo.

Seguidamente, se le pide que realice esta lectura sobre los modelos mentales en las organizaciones en las cuales Senge P. (2012) las relaciona con el rol de liderazgo y el aprendizaje de las organizaciones.

*Recurso: Lectura: GPAS M1 08 Modelos Mentales Senge*

Los temas expuestos por Senge P. (2012) nos ayudan a desarrollar los elementos para el ejercicio del liderazgo y el enfoque del pensamiento sistémico y aprendizaje pueden ser de mucha ayuda.

Para complementar las lecturas anteriores puede leer este resumen del libro de Peter Senge, *La Quinta Disciplina*.

*Recurso: Lectura: GPAS M1 09 Quinta Disciplina Senge*

## **6) Transformando modelos mentales en marcos conceptuales**

Para poder elaborar un marco conceptual de liderazgo estamos partiendo de los modelos mentales prevalecientes de liderazgo. Estamos identificando algunos de los estilos más comunes que vemos a nuestro alrededor. Estamos identificando sus características y sus limitaciones. Las limitaciones son tales que nos impiden un objetivo. Si una meta de un grupo es alentar la cooperación, reciprocidad y colaboración y en este se ejerce unas conductas que no fortalecen estas metas, entonces estas conductas serán limitaciones. Estamos hablando de que el liderazgo ambiental actual requiere de un nuevo estilo de liderazgo y que se ajuste a las necesidades de la etapa de la sociedad en que nos encontramos.

Debemos advertir en este punto que, si nos quedamos solo en la etapa de “descongelar” los modelos mentales, es decir hacer conscientes sus supuestos, creencias y valores y no introducimos conceptos, principios, conocimientos, y valores nuevos se corre el riesgo de seguir actuando de la misma manera. Es importante identificar como se pueden modificar las causas que generan estas limitaciones de un estilo de conducta. Por ello, llamamos a un estilo disfuncional cuando no contribuye con el objetivo deseado o propuesto.

¿Cuáles transformaciones se requiere en los supuestos, creencias y conceptos de un modelo mental para pasar de un estilo disfuncional a uno funcional?

El nuevo modelo es lo que estamos llamando un marco conceptual. Este introduce nuevos elementos que corrigen la disfuncionalidad. El marco conceptual es un modelo consciente que se está elaborando. Es un marco en evolución y refinamiento ya que se estará en un proceso continuo de cambio, en un proceso continuo de aprendizaje, en un proceso en donde se está reflexionando, actuando, consultando y estudiando continuamente.

Este es un método para estar elaborando un marco conceptual de manera evolutiva en el tiempo. Es además, un método para estar revisando la **coherencia** de los elementos que se están introduciendo en él, de tal manera, que los pensamientos estén en concordancia con las acciones. Además, reforzar: "...las acciones y no las palabras... que sean vuestro adorno". De esta manera, se estará modificando el marco continuamente y adaptándolo a las condiciones imperantes del momento. Es un método para estar trabajando como protagonista del propio cambio.



### Recurso video...

Transformar los modelos mentales en marcos conceptuales puede llevar a un individuo a una situación de tensión. Inclusive puede llevar a esta persona a una situación más extrema de “crisis”. Muchas veces se entiende crisis como algo malo, o algo extremo, pero no necesariamente debe ser así. Si se maneja el concepto de crisis como una situación que representa tanto peligro como oportunidad, la persona puede aprovechar esta tensión de una manera dinámica para hacer un cambio personal. De esta manera, puede tomar consciencia de que una acción le está generando un efecto contraproducente y al mismo tiempo le genera inseguridad. La persona puede sentir falta de claridad del rumbo o el cambio a seguir. Puede haber ambigüedad e incoherencia momentánea. Pero si la situación la aborda con valor, con una actitud de aprendizaje -reflexiona con objetividad, desprendimiento y justicia, y si además, estudia, consulta y toma acción- puede esperar que el camino se vaya aclarando gradualmente.



## 7) Tema: Ejerciendo el liderazgo

¿Cuál es el entendimiento tradicional de un líder? ¿Cuál es la diferencia entre líder y liderazgo?

Tradicionalmente el líder es una persona que tiene el control, que tiene poder, autoridad, que manda, que da órdenes, que se impone, que da la dirección. ¿Qué otras palabras se pueden usar aquí?

¿Por qué es importante el liderazgo? En este curso vamos a enfocarnos más en el quehacer del líder, es decir el ejercicio del liderazgo, que en el concepto de “ser” líder dado que ejercer una comprensión de liderazgo da un ámbito mayor a la persona de mejorar la acción, las actitudes, cualidades y destrezas en su ejercicio. Además, pensar en ejercer el liderazgo más que en ser líder empodera y facilita a muchas personas hacia un camino de desarrollar capacidades para la acción efectiva individual y grupal que en uno sobre la condición del ser.

Dicho lo anterior en el curso se plantea que: “un verdadero liderazgo se define como inspirar y ayudar a otros a emprender actos nobles y se logra a través del desarrollo moral”. Algunos ejemplos de acciones que describen este tipo de comportamiento que ayuda a otros son: acompañar, apoyar, ayudar, unificar, facilitar, demostrar, permitir.

La sociedad no funciona sin liderazgo. El vasto número de personas no se moviliza solo pensando en el deseo. Para muchos es difícil aceptar la idea del liderazgo. A pesar de que se ha abusado mucho del concepto de liderazgo en todos los niveles de la sociedad y que las personas se han vuelto cautelosas y desconfiadas en este curso vemos la necesidad del ejercicio de un liderazgo moral transformador para resolver muchos de los problemas sociales, ambientales y económicos actuales.

Propósito del ejercicio del liderazgo en un grupo:

- Cumplir los propósitos del grupo.
- Fortalecer la unidad entre los miembros del grupo.
- Aumentar el entendimiento del grupo
- Ayudar con la unidad de visión del grupo
- Ayudar a cada miembro del grupo a desarrollar sus capacidades y la expresión de sus talentos con excelencia

## 8) Tema: Construyendo un Marco para la Acción Social y Ambiental

### 8.1 Elementos de un marco conceptual para el liderazgo transformador

Anello E. y Hernández J. (1996) proponen un marco conceptual de liderazgo moral. En el siguiente resumen del libro Liderazgo Moral se plantean seis elementos de un marco conceptual. Entre ellos la nobleza del hombre, el servicio, la transformación personal y social, investigar la verdad, la trascendencia.

Lea el siguiente texto y reflexione sobre los primeros 5 elementos que proponen Anello y Hernández (1996) en las páginas 10 a 16.

*Recurso: Lectura: GPAS M1 10 Anello E. y Hernández J. Liderazgo Moral*

### 8.2 Un marco conceptual para la acción social

En esta unidad vamos a avanzar elaborando sobre el concepto de marco en un ámbito amplio para incorporar otros elementos para la acción social y ambiental. Estamos partiendo de la necesidad de un marco conceptual de liderazgo transformador y de unos elementos, sin embargo, debemos comprender que en el ser humano hay una serie de otros aspectos de la vida en los cuales también podríamos estar trabajando. Retomando nuestro propósito para la acción social y ambiental debemos identificar algunos elementos que nos ayuden a ser actores efectivos. Un proceso que podemos estar trabajando es en construir un marco de acción de manera evolutiva, consciente y coherentemente. Para iniciar vamos a estudiar el siguiente texto que habla sobre la elaboración de un marco conceptual para la acción social.

*Recurso: Lectura: GPAS M1 11 Marco Conceptual Fundaec*

## 9) El doble propósito

A continuación, presentamos una lectura de un elemento importante a incorporar en el marco para la acción, nos referimos al doble propósito de participar en la transformación personal y la social. ¿Qué significa transformación? y ¿qué significa estar trabajando para la transformación

personal y social? Aún más, ¿qué implicaciones tiene participar únicamente en la transformación individual? y ¿qué implicaciones tiene participar únicamente en la transformación social? ¿Por qué se habla de un doble propósito?

La siguiente lectura trata este tema del doble propósito de participar en la transformación personal y social.

*Recurso: Lectura: GPAS M1 12 Doble Propósito*

## **10) El Servicio**

Uno de los elementos fundamentales del marco para la acción que se está proponiendo aquí es la acción basada en el servicio a los demás. Este planteamiento es diferente de otros estilos de conducta y del ejercicio de un liderazgo basado en el que da órdenes o sabe más. La tesis que se propone aquí es una en que la acción inspire y ayude a los demás a realizar actos nobles y que se logra mediante el compromiso con el servicio desinteresado a los demás y por el bien común. En la siguiente lectura trata este tema:

*Recurso. Lectura: GPAS M1 13 El Servicio Fundaec*

### **10.1 Fuerzas esenciales que moldean el propósito del ser humano**

“Una de las fuerzas esenciales que potencia el sentido de propósito individual y que lo direcciona apropiadamente es la atracción hacia la belleza. La belleza y la perfección actúan como estándares, como luces orientadoras por medio de las cuales se puede juzgar el propio comportamiento.” “Igual que la atracción hacia la belleza, la sed de conocimiento es una de las fuerzas primordiales que moldean el propósito moral.” Fundaec (2012). En la siguiente lectura se explican estas dos fuerzas.

*Recurso: Lectura: GPAS M1 14 Fuerzas esenciales Fundaec*

### **10.2 Principios de la Carta de la Tierra**

¿Qué es la Carta de la Tierra? (Fuente: [earthcharterinaction.org](http://earthcharterinaction.org))

La Carta de la Tierra es una declaración de principios éticos fundamentales para la construcción de una sociedad global justa, sostenible y pacífica en el Siglo XXI. La Carta busca inspirar en todos los pueblos un nuevo sentido de interdependencia global y de responsabilidad compartida para el bienestar de toda la familia humana, de la gran comunidad de vida y de las futuras generaciones. La Carta es una visión de esperanza y un llamado a la acción.

La Carta de la Tierra se preocupa especialmente por la transición hacia formas sostenibles de vida y el desarrollo humano sostenible. Por lo tanto, la integridad ecológica es uno de sus temas principales. Sin embargo, la Carta reconoce que los objetivos de la protección ecológica, la erradicación de la pobreza, el desarrollo económico equitativo, el respeto a los derechos humanos, la democracia y la paz son interdependientes e indivisibles. Por consiguiente, el documento ofrece un nuevo marco ético integral inclusivo para guiar la transición hacia un futuro sostenible.

La Carta es el producto de un diálogo intercultural que se llevó a cabo durante toda una década a nivel mundial en torno a diversos objetivos en común y valores compartidos. El proyecto de la Carta de la Tierra comenzó como una iniciativa de las Naciones Unidas, pero se desarrolló y finalizó como una iniciativa de la sociedad civil. En el año 2000, se concluyó el documento y la Comisión de la Carta de la Tierra, una entidad internacional independiente, la dio a conocer públicamente como una carta de los pueblos del mundo.

La redacción de la Carta de la Tierra abarcó el proceso más inclusivo y participativo que se haya efectuado jamás en torno a la creación de una declaración internacional. Este proceso es precisamente la fuente de su legitimidad como marco ético rector. La legitimidad del documento se ha fortalecido aún más mediante el respaldo obtenido de más de 4,800 organizaciones, lo que incluye a diversos organismos gubernamentales e internacionales.

A la luz de esta legitimidad, una creciente cantidad de juristas internacionales reconoce que la Carta de la Tierra está adquiriendo un estatus de documento de ley blanda. Se considera que este tipo de documentos, tal como la Declaración Universal de Derechos Humanos, son moralmente vinculantes, aunque no en el plano jurídico, para los gobiernos estatales que aceptan avalarlos y adoptarlos. Por lo general, estos documentos establecen la base para el desarrollo de una ley dura.

En un momento en que se necesita con urgencia la generación de importantes cambios en la forma en que pensamos y vivimos, la Carta de la Tierra nos desafía a examinar nuestros valores y a escoger un rumbo mejor. En un momento en que la educación para el desarrollo sostenible se ha transformado en un elemento esencial, la Carta de la Tierra ofrece un instrumento educativo muy valioso. En un momento en que se necesitan cada vez más las alianzas internacionales de trabajo, la Carta de la Tierra nos exhorta a buscar aspectos en común en medio de nuestra diversidad y a adoptar una ética global que comparte una creciente cantidad de personas en todo el mundo

Seguidamente puede leer el documento de la “Carta de la Tierra”. Mientras lee el documento podría reflexionar sobre lo siguiente: ¿Qué principios rescata de la carta? ¿Qué ideas relaciona con los conceptos de la naturaleza del hombre, los recursos naturales, la sostenibilidad, las interrelaciones, la pobreza, los derechos humanos?

*Recurso: Lectura: GPAS M1 15 Carta de la Tierra*

## 11) Temas complementarios

### 11.1 Compartiendo el por qué

En el año 2009, Simon Sinek escribió el libro "Start With Why" (“Comience con el por qué”) En este libro el autor busca enseñar a otros como volverse un líder efectivo e inspirar a otros. En la charla que sigue el autor plantea algunos de sus argumentos.

Sinek menciona que "si usted contrata a la gente sólo porque pueden hacer un trabajo, ellos van a trabajar solo por dinero. Pero si usted contrata a la gente, quienes creen en lo que usted cree, ellos van a trabajar para usted con su sangre, su sudor y sus lágrimas". "La gente no compra lo que usted hace, la gente compra el por qué usted lo hace." Adicionalmente, Sinek hace referencia a una charla inspiradora de Martin Luther King, Jr. y argumenta que King dio un discurso basado en 'Tengo un sueño' y no en un discurso basado en 'Yo tengo un plan' que es muy diferente.

En la siguiente sugestiva presentación explica el concepto que desarrolla en el libro.

*Recurso: [http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action.html](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html)*