|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **FICHA TÉCNICA DE CONSTRUCCIÓN DEL ÍTEM** | |
|  | **No. Ítem**: **1** |
|
|
| **DATOS DEL ÍTEM** | | **DATOS DEL AUTOR** |
| **Programa académico**: Administración de Empresas | |  |
| **Prueba**: Liderazgo y Comportamiento Humano | |  |
|  |
|  |
| **ÍTEM: COMPETENCIA ESPECÍFICA, CONTEXTO, ENUNCIADO Y OPCIONES DE RESPUESTA** | | |
| **Competencia específica señalada en el syllabus, que evalúa este ítem:**  1. Identificará el estado del arte del liderazgo.  2. Identificará sus fortalezas y debilidades como líder y también identificará su propia personalidad y como el conocimiento de sí mismo es la base de su propio auto liderazgo y del liderazgo en general.  3. Identificará y construirá modelos de competencias de líderes contemporáneos de distintas organizaciones socio-económicas.  4. Desarrollará y aplicará herramientas que optimizan la capacidad de influenciar y ejercer poder idóneo en el desempeño organizacional.  5. Actuará en roles de enlace, difusor y negociador analizando críticamente el carácter ético de las decisiones gerenciales en los modelos de competencias propuestos. | | |
| **CONTEXTO - Caso - situación problémica**:  RICOPAN S.A. contrató hace dos años a Santiago Torres como Gerente de Logística, reconociendo esta área como factor clave del negocio. La evaluación de desempeño de Santiago ha arrojado resultados sobresalientes en los dos períodos, superando en un 200% la ejecución de los objetivos asignados. El área se encuentra en la Fase 2 de implementación del proyecto, lo que consolidará la posición competitiva de la compañía en el sector. De hecho, esta iniciativa forma parte del Plan Estratégico de la compañía en el 2012 y los acercaría a cumplir la visión del 2015 como uno de los tres jugadores más relevantes del sector en Latinoamérica. Hace unos días Sebastián Pinilla, uno de los integrantes del equipo de logística se acercó a la oficina de la Gerente General, Andrea Castro, exponiendo en nombre de sus compañeros y propio, la contravención sucesiva por parte de Santiago, de algunos de los valores de Ricopan S.A. como respeto por la gente, comportamiento ético y compromiso con el cliente. Andrea no sabe que decisión tomar, ya que Santiago es el mejor miembro de su equipo en la generación de resultados, conoce muy bien el sector y ha sido el pionero en la implementación de la estrategia de logística y transformación cultural que ha esta ha demandado. Andrea se ha comunicado con usted, solicitándole su concepto para soportar su decisión. Al respecto, ¿Qué argumento presentaría a la Gerente General? | | |
| **ENUNCIADO**:  Su argumento ante el Gerente será: | | |
| **Opciones de respuesta**  a. El retiro de Santiago como Gerente de Logística generará un impacto negativo medible en los resultados organizacionales de Ricopan S.A., ya que logística es una de las actividades core del negocio y un cambio en el liderazgo impactará negativamente la implementación de la Fase 2 del proyecto y por tanto, el fortalecimiento a nivel de Latinoamérica que ha venido construyendo la empresa.  b. Como parte del éxito de Ricopan, se ha definido el Plan Estratégico como el parámetro de gestión organizacional, dado que es diseñado y emanado desde la Junta Directiva. Así las cosas, como parte esencial, se ha encomendado a Andrea velar por el seguimiento juicioso del mismo. La credibilidad de su gestión se pondrá en duda, si se interrumpe la implementación del proyecto de logística.  c. A pesar de los resultados de corto plazo de Santiago, sus valores personales están en contravía de los de Ricopan. La incorporación de los valores organizacionales en el sistema de valores personales, genera aumento del desempeño y productividad, en cuanto los valores se constituyen como guía de comportamiento organizacional, base para la toma decisiones y prevención de conflictos.  d. La compañía debe velar por el cumplimiento de los valores definidos para la organización que impactan las relaciones con sus stakeholders o partes interesadas. Una contravención de los valores, debe ser corregida inmediatamente, ya que su permisividad generará un mensaje erróneo ante los clientes, accionistas, colaboradores, proveedores, comunidad y entes del gobierno. | | |
|
|
| **JUSTIFICACIÓN DE OPCIONES DE RESPUESTA** | | |
| Por qué NO es a. La importancia del proyecto de logística no se puede sobreponer al sistema de valores de la organización. | | |
| Por qué NO es b. Los planes son una guía del actuar organizacional que debe ser flexible y adaptable a las condiciones internas y externas de la compañía. | | |
| Por qué NO es d. La identidad organizacional no puede depender únicamente de la opinión de los stakeholders. | | |
| **CLAVE Y JUSTIFICACIÓN.**  La clave es c. PORQUE: La adopción de los valores organizacionales en el propio sistema de valores de los colaboradores permite que el desempeño de cada miembro de la organización aporte al logro de los lineamientos estructurales como fuente de sostenibilidad futura. | | |
| **ESPECIFICACIONES DE DISEÑO: DIBUJOS, ECUACIONES Y / O GRÁFICOS**: | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **FICHA TÉCNICA DE CONSTRUCCIÓN DEL ÍTEM** | |
|  | **No. Ítem**: **2** |
|
|
| **DATOS DEL ÍTEM** | | **DATOS DEL AUTOR** |
| **Programa académico**: Administración de Empresas | |  |
| **Prueba**: Liderazgo y Comportamiento Humano | |  |
|  |
|  |
| **ÍTEM: COMPETENCIA ESPECÍFICA, CONTEXTO, ENUNCIADO Y OPCIONES DE RESPUESTA** | | |
| **Competencia específica señalada en el syllabus, que evalúa este ítem:**  1. Identificará el estado del arte del liderazgo.  2. Identificará sus fortalezas y debilidades como líder y también identificará su propia personalidad y como el conocimiento de sí mismo es la base de su propio auto liderazgo y del liderazgo en general.  3. Identificará y construirá modelos de competencias de líderes contemporáneos de distintas organizaciones socio-económicas.  4. Desarrollará y aplicará herramientas que optimizan la capacidad de influenciar y ejercer poder idóneo en el desempeño organizacional.  5. Actuará en roles de enlace, difusor y negociador analizando críticamente el carácter ético de las decisiones gerenciales en los modelos de competencias propuestos. | | |
| **CONTEXTO - Caso - situación problémica**:  A lo largo de la historia, los estudios e investigaciones en el área del desarrollo del liderazgo han buscado identificar las condiciones o estilos de dirección más idóneos para el logro de los objetivos que la organización se ha trazado, entendiendo el valor del recurso humano como impulsor en la consecución de dichos logros. No es suficiente que la compañía cuente con los recursos, competencias y ventajas competitivas para asegurar la sustentabilidad empresarial, se requiere de un equipo humano comprometido y alineado hacia una visión compartida, en la cual el individuo es plenamente consciente del aporte particular a un resultado de equipo. Daniel Goleman describe los estilos de liderazgo característicos en las empresas, señalando matices que identifican un enfoque coercitivo, ejemplar, orientativo, afiliativo, democrático o formativo, cada uno de éstos, con sus bondades y deficiencias y con un ámbito de aplicación singular. Como conocedor del trabajo de Goleman, se le pide que indique, ¿Cuál es el enfoque más óptimo en la puesta en escena del liderazgo, que efectivamente consiga el logro de los resultados organizacionales? | | |
| **ENUNCIADO**:  Su respuesta será la siguiente: | | |
| **Opciones de respuesta**  a. Una de las características esenciales del ejercicio del liderazgo es la autenticidad, los seguidores se sienten identificados y comprometidos con líderes que expresan su carácter y temperamento propios.    b. Los ejecutivos más eficaces usan una colección de estilos de liderazgo distintivos; cada uno en la medida justa, en el momento preciso. Estos líderes, cambian flexiblemente entre los estilos de liderazgo.  c. Los líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos, en particular los estilos: orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo; promueven el mejor clima y desempeño de negocios posibles.  d. El estilo orientativo permite movilizar a las personas en pos de una visión, una vez apropiada, el estilo coercitivo asegurará el logro de resultados a través del control y direccionamiento de las actividades. | | |
|
|
| **JUSTIFICACIÓN DE OPCIONES DE RESPUESTA** | | |
| Por qué NO es a. Se identificaron seis estilos de liderazgo distintos, cada uno de los cuales surge de diferentes componentes de la inteligencia emocional. | | |
| Por qué NO es c. La afirmación es correcta, sin embargo, aún los estilos coercitivo y ejemplar son recomendados por el autor en determinadas situaciones. | | |
| Por qué NO es d. El estilo coercitivo es el menos recomendado, ejerce un impacto negativo el clima organizacional, por lo que debería ser usado con cautela extrema y en las pocas situaciones en las que sea absolutamente imperativo, como por ejemplo en una adquisición hostil. | | |
| **CLAVE Y JUSTIFICACIÓN.**  La clave es b.  PORQUE: la investigación de Goleman indica que los líderes con los mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo; utilizan la mayoría de ellos en una semana determinada –de forma fluida y en medidas diferentes–, dependiendo de la situación de negocios. | | |
| **ESPECIFICACIONES DE DISEÑO: DIBUJOS, ECUACIONES Y / O GRÁFICOS**: | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **FICHA TÉCNICA DE CONSTRUCCIÓN DEL ÍTEM** | |
|  | **No. Ítem**: **3** |
|
|
| **DATOS DEL ÍTEM** | | **DATOS DEL AUTOR** |
| **Programa académico**: Administración de Empresas | |  |
| **Prueba**: Liderazgo y Comportamiento Humano | |  |
|  |
|  |
| **ÍTEM: COMPETENCIA ESPECÍFICA, CONTEXTO, ENUNCIADO Y OPCIONES DE RESPUESTA** | | |
| **Competencia específica señalada en el syllabus, que evalúa este ítem:**  1. Identificará el estado del arte del liderazgo.  2. Identificará sus fortalezas y debilidades como líder y también identificará su propia personalidad y como el conocimiento de sí mismo es la base de su propio auto liderazgo y del liderazgo en general.  3. Identificará y construirá modelos de competencias de líderes contemporáneos de distintas organizaciones socio-económicas.  4. Desarrollará y aplicará herramientas que optimizan la capacidad de influenciar y ejercer poder idóneo en el desempeño organizacional.  5. Actuará en roles de enlace, difusor y negociador analizando críticamente el carácter ético de las decisiones gerenciales en los modelos de competencias propuestos. | | |
| **CONTEXTO - Caso - situación problémica**:  El mundo cambia cada día más rápido y los retos de las organizaciones no sólo abarcan el contexto local sino se extiende a un mundo globalizado. Las variaciones en los procesos de un competidor asiático, tendrán repercusión en el desempeño y reglas del juego del mercado local. Estos factores no sólo atañen a compañías multinacionales, con operación en diversos países, la interacción trasciende a las relaciones con clientes, proveedores, organizaciones no gubernamentales, sistemas políticos y económicos alrededor del mundo, con los que cualquier empresa opera. En este contexto, las organizaciones demandan competencias superiores de sus líderes con la denominada inteligencia cultural, que les permita entender los fenómenos interculturales, observar e interpretar las situaciones particulares y con la capacidad de adaptar el comportamiento organizacional para la toma de decisiones efectivas. En éste marco, ¿Cuáles deben ser las competencias que debe desarrollar un líder global? | | |
| **ENUNCIADO**:  Su respuesta será: | | |
| **Opciones de respuesta**  a. El líder global se distingue por su flexibilidad y mente abierta, interés y sensibilidad cultural, capacidad de manejar la complejidad. Es una persona resiliente, recursiva, optimista y enérgica, demuestra su honestidad e integridad, así como competencia para ejercer la posición asignada.  b. En el liderazgo global se debe tener el conocimiento para entender los fenómenos interculturales, el grado de atención para observar las situaciones particulares y la capacidad de adaptar el conocimiento con el propósito de actuar asertivamente en una situación determinada.  c. Demostrar un enfoque abierto y capacidad para aprender a través de las culturas son competencias de los líderes globales, quienes reconocen y capitalizan las oportunidades inherentes a una orientación global. Es necesario conocer la cultura y costumbres propias de otros países.  d. Un líder global debe contar con la habilidad de adaptación, sin importar en qué parte del mundo elija llevar a cabo sus negocios, capacidad de aprendizaje continuo que le permita leer el entorno competitivo de la organización y así lograr su transformación y sustentabilidad. | | |
|
|
| **JUSTIFICACIÓN DE OPCIONES DE RESPUESTA** | | |
| Por qué NO es b. Corresponde al concepto de inteligencia cultural. | | |
| Por qué NO es c. Hace parte de las características de un líder global, pero no las contempla totalmente. | | |
| Por qué NO es d. Se limita a las competencias de adaptabilidad y capacidad de aprendizaje únicamente. | | |
| **CLAVE Y JUSTIFICACIÓN.**  La clave es a. PORQUE: En su libro What is Global Executive Developing Global Executives, Morgan W. McCall Jr. y George P. Hollenbeck basados en sus investigación, identifican éstas como las competencias de un líder global. | | |
| **ESPECIFICACIONES DE DISEÑO: DIBUJOS, ECUACIONES Y / O GRÁFICOS**: | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **FICHA TÉCNICA DE CONSTRUCCIÓN DEL ÍTEM** | |
|  | **No. Ítem**: **4** |
|
|
| **DATOS DEL ÍTEM** | | **DATOS DEL AUTOR** |
| **Programa académico**: Administración de Empresas | |  |
| **Prueba**: Liderazgo y Comportamiento Humano | |  |
|  |
|  |
| **ÍTEM: COMPETENCIA ESPECÍFICA, CONTEXTO, ENUNCIADO Y OPCIONES DE RESPUESTA** | | |
| **Competencia específica señalada en el syllabus, que evalúa este ítem:**  1. Identificará el estado del arte del liderazgo.  2. Identificará sus fortalezas y debilidades como líder y también identificará su propia personalidad y como el conocimiento de sí mismo es la base de su propio auto liderazgo y del liderazgo en general.  3. Identificará y construirá modelos de competencias de líderes contemporáneos de distintas organizaciones socio-económicas.  4. Desarrollará y aplicará herramientas que optimizan la capacidad de influenciar y ejercer poder idóneo en el desempeño organizacional.  5. Actuará en roles de enlace, difusor y negociador analizando críticamente el carácter ético de las decisiones gerenciales en los modelos de competencias propuestos. | | |
| **CONTEXTO - Caso - situación problémica**:  Las Teorías Tradicionales de liderazgo toman como sus variables dependientes el desempleo, la satisfacción y el conocimiento de los colaboradores. Por su parte, las Teorías de Liderazgo Transformacionales las definen con base en las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los seguidores, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber. En contraste con aquellas teorías que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, estas teorías más recientes describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrando confianza y respeto por ellos y comportándose de un modo que refuerza la visión y la misión. Al respecto, le piden identificar las siguientes teorías como tradicionales o transformacionales: | | |
| **ENUNCIADO**:  Su respuesta será: | | |
| **Opciones de respuesta**  a. Tradicionales: Teoría de los Rasgos, Teoría Conductista, Teoría Situacional.  Transformacionales : Teoría de Liderazgo Transaccional, Teoría de Liderazgo Carismático, Teoría de Liderazgo de Servicio, Teoría de Autoliderazgo, Teoría de Liderazgo Transformacional.  b. Tradicionales: Teoría de los Rasgos, Teoría Conductista, Teoría de Liderazgo Transaccional.  Transformacionales :Teoría de Liderazgo Transformacional, Teoría de Liderazgo de Servicio, Teoría Situacional, Teoría de Autoliderazgo.  c. Tradicionales: Teoría del Súper Hombre, Teoría Situacional, Teoría de Autoliderazgo.  Transformacionales : Teoría de Liderazgo Transformacional, Teoría de Liderazgo Carismático, Teoría de Liderazgo de Servicio, Teoría de Liderazgo Transaccional.  d. Tradicionales : Teoría del Súper Hombre, Teoría Conductista, Teoría de Liderazgo Carismático  Transformacionales : Teoría de Liderazgo Transaccional, Teoría de Liderazgo de Servicio, Teoría de Autoliderazgo, Teoría de Liderazgo Transformacional. | | |
|
|
| **JUSTIFICACIÓN DE OPCIONES DE RESPUESTA** | | |
| Por qué NO es b. La T. de Liderazgo Transaccional pertenece al grupo Transformacional; la T. Situacional se ubica en las teorías tradicionales. | | |
| Por qué NO es c. La T. de Autoliderazgo hace parte de las Teorías Transformacionales. | | |
| Por qué NO es d. La T. de Liderazgo Carismático pertenece al grupo Transformacional; la T. Situacional se ubica en las teorías tradicionales. | | |
| **CLAVE Y JUSTIFICACIÓN.**  La clave es a.  PORQUE: a. La respuesta corresponde al tipo de teorías denominadas 'tradicionales' y 'transformacionales' | | |
| **ESPECIFICACIONES DE DISEÑO: DIBUJOS, ECUACIONES Y / O GRÁFICOS**: | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **FICHA TÉCNICA DE CONSTRUCCIÓN DEL ÍTEM** | |
|  | **No. Ítem**: **5** |
|
|
| **DATOS DEL ÍTEM** | | **DATOS DEL AUTOR** |
| **Programa académico**: Administración de Empresas | |  |
| **Prueba**: Liderazgo y Comportamiento Humano | |  |
|  |
|  |
| **ÍTEM: COMPETENCIA ESPECÍFICA, CONTEXTO, ENUNCIADO Y OPCIONES DE RESPUESTA** | | |
| **Competencia específica señalada en el syllabus, que evalúa este ítem:**  1. Identificará el estado del arte del liderazgo.  2. Identificará sus fortalezas y debilidades como líder y también identificará su propia personalidad y como el conocimiento de sí mismo es la base de su propio auto liderazgo y del liderazgo en general.  3. Identificará y construirá modelos de competencias de líderes contemporáneos de distintas organizaciones socio-económicas.  4. Desarrollará y aplicará herramientas que optimizan la capacidad de influenciar y ejercer poder idóneo en el desempeño organizacional.  5. Actuará en roles de enlace, difusor y negociador analizando críticamente el carácter ético de las decisiones gerenciales en los modelos de competencias propuestos. | | |
| **CONTEXTO - Caso - situación problémica**:  El liderazgo es una relación entre aquellos que aspiran a liderar y aquellos que eligen obedecer. La relación puede ser de uno a uno, o de uno a muchos. Independientemente del número, para poder emerger, crecer y prosperar en estos tiempos inquietantes, los líderes deben dominar la dinámica de ésta relación. Deben aprender cómo movilizar a otros para que quieran luchar por aspiraciones compartidas. Kouzes y Posner dentro de su investigación, identificaron esos rumbos similares que líderes en todos los niveles siguen para llevar a sus equipos a logros superiores. Estas prácticas comunes no son exclusivas de mentes brillantes, entornos específicos o recursos extraordinarios. Concluyeron que los líderes exitosos, deben modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a otros para que actúen y alentar el corazón. ¿En qué consiste cada una de las prácticas propuestas por los autores? | | |
| **ENUNCIADO**:  Su respuesta será: | | |
| **Opciones de respuesta**  a. Los líderes modelan el camino, poniendo en claro sus valores y dando el ejemplo. Los líderes inspiran una visión compartida, pensando en el futuro e integrando a otros en una visión común. Inspirar una visión compartida, es la capacidad de pensar en el futuro integrando a los seguidores en una visión común. Los líderes desafían el proceso, buscando oportunidades y experimentando, asumiendo riesgos y aprendiendo de la experiencia. Los líderes habilitan a los demás para que actúen fomentando la colaboración y fortaleciendo a los demás. Los líderes alientan el corazón reconociendo las aportaciones y celebrando los valores y las victorias  b. Modelar el camino consiste en el diseño e implementación del plan estratégico de la compañía.  Inspirar una visión compartida es interpretar el propósito de la organización de acuerdo con los requerimientos de los stakeholders.  Desafiar el proceso es buscar oportunidades para innovar, crecer y mejorar.  Habilitar a otros para que actúen es el proceso de convertir a los colaboradores en líderes.  Alentar el corazón es conocer las necesidades de las personas e identificar la fuente de su motivación.  c. Los líderes modelan el camino, generado credibilidad en sus colaboradores apoyados por su comportamiento. Los líderes inspiran una visión compartida, cuando tienen muy claro el camino a seguir, son competentes y capaces de lograr esa visión.Los líderes desafían el proceso, integrando a todos los miembros de la organización en un esfuerzo de reingeniería en búsqueda de generación de valor. Los líderes habilitan a los demás para que actúen cuando conocen las necesidades de su cargo y los dotan de los recursos para lograr un desempeño superior.Los líderes alientan el corazón estimulando, despertando y concentrando las energías de los demás.  d. Modelar el camino consiste en convocar a los colaboradores en la redefinición de la filosofía organizacional.  Inspirar una visión compartida es contar con el carisma para dar vida a la visión organizacional y mover a los seguidores en pos de ésta.  Desafiar el proceso es definir y concentrarse en las competencias distintivas de la organización.  Habilitar a otros para que actúen es diseñar un plan de recompensas según los motivadores intrínsecos de los seguidores.  Alentar el corazón es animar a las personas en situaciones complejas en las que se pueden agotar, frustrar o desilusionarse. | | |
|
|
| **JUSTIFICACIÓN DE OPCIONES DE RESPUESTA** | | |
| Por qué NO es b. No corresponden a las definiciones propuestas por los autores Kouzes y Posner. | | |
| Por qué NO es c. No corresponden a las definiciones propuestas por los autores Kouzes y Posner. | | |
| Por qué NO es d. No corresponden a las definiciones propuestas por los autores Kouzes y Posner. | | |
| **CLAVE Y JUSTIFICACIÓN.**  La clave es a.  PORQUE: James Kouzes y Barry Posner fruto de su investigación identifican éstas como Las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar. | | |
| **ESPECIFICACIONES DE DISEÑO: DIBUJOS, ECUACIONES Y / O GRÁFICOS**: | | |