



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

NÚMERO Y FECHA DE ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL 8931-25

TESIS PROFESIONAL

**LA FORMACIÓN DE LA PERSONALIDAD DE UN LÍDER EN EL
MANEJO DE GRUPOS.**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

ALAN ISAÍ SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

ASESOR:

PSIC. JOSÉ ANTONIO REYES GUTIÉRREZ

ORIZABA, VER.

2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar me gustaría agradecer a Dios, primero que nada por haberme permitido encontrar mi propio camino hacia él, por enseñarme y brindarme lo necesario para poco a poco convertirme en lo que soy ahora, por el camino que ha trazado para mí y los obstáculos y bendiciones que preparó para que hoy me encuentre redactando esto.

Con estas palabras, que jamás serán suficientes, agradezco inmensamente por todo el tiempo que dedicaron a mi vida, por sus esfuerzos y sacrificios, por sus regaños y premios, por su incondicional amor y su paciencia, porque yo sé que la vida para ustedes no fue fácil y sin embargo siempre han estado allí para mí, porque sin ustedes yo no sería nadie y gracias a ustedes soy lo mejor de mí.

Este no es solo un logro mío, es un logro nuestro.

Papá, mamá y hermanos.

A quienes me han apoyado desde el primer día de mi nacimiento, quienes me brindaron su apoyo cuando lo necesité, quienes hasta la fecha han estado presentes en cada momento de mi crecimiento, quienes esperaron hasta este momento con gran deseo solo para verme triunfar, quienes siempre tratarán de hacer lo mejor de mí desde su propia experiencia.

Abuelos y familia.

A todas las personas que han formado parte de mí, gracias a ustedes he alcanzado este punto en mi vida y sé que aún falta mucho más, no importa dónde se encuentren, cuánto tiempo convivimos o si los vuelva a ver.

Índice

Introducción.....	6
Capítulo I Planteamiento del problema	
1.1 Descripción del problema.....	9
1.2 Formulación del problema.....	11
1.3 Justificación del problema.....	11
1.4 Formulación de hipótesis.....	13
1.4.1 Determinación de variables.....	14
1.4.2 Operacionalización de variables.....	14
1.5 Delimitación de objetivos.....	14
1.5.1 Objetivo General.....	15
1.5.2 Objetivos Específicos.....	15
1.6 Marco Conceptual.....	15
1.6.1 Concepción de líder.....	15
1.6.2 Concepción de personalidad.....	16
1.6.3 Concepción de grupo.....	16
1.6.4 Concepción de manejo de grupos.....	16
Capítulo II Marco contextual de referencia	
2.1 Antecedentes de la ubicación.....	17
2.2 Ubicación geográfica.....	17

Capítulo III Marco teórico

3.1 Fundamentos teóricos de la personalidad.....	19
3.1.1 Fundamentos teóricos de la personalidad desde la perspectiva de Gordon Allport.....	30
3.2 Fundamentos teóricos del líder.....	49
3.3 Fundamentos teóricos del manejo de grupos.....	66
3.4 Fundamentos teóricos del modelo psicológico.....	72

Capítulo IV Propuesta de tesis

4.1 Contextualización de la propuesta.....	79
4.2 Desarrollo de la propuesta.....	82

Capítulo V Diseño Metodológico

5.1 Enfoque de la investigación.....	105
5.2 Alcance de la investigación.....	105
5.3 Diseño de la investigación.....	106
5.4 Tipo de investigación.....	106
5.5 Población.....	107
5.6 Muestra.....	107
5.7 Instrumento de prueba.....	108

Capítulo VI Resultados de la investigación

6.1 Contextualización.....	109
6.2 Resultados cualitativos.....	109
6.3 Tabulación de resultados.....	115
6.4 Conclusión referencial.....	116
Conclusión.....	117
Referencias.....	120
Glosario.....	123
Anexo.....	126

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el liderazgo es un tema que se encuentra en total auge y todos los individuos, instituciones y empresas buscan sobresalir en esta índole, su enorme importancia se encuentra en el enorme valor de funcionalidad y posibilidades de éxito que agrega a quienes lo llevan a la práctica. El término de “líder” es la denominación que se le otorga a quien posee las habilidades, herramientas y características que conforman el liderazgo, llevándolo a la práctica y permitiéndole el cumplimiento de metales y el alcance de grandes objetivos. Independientemente de los lugares donde éste se ponga en práctica, su impacto puede llegar a ser tan amplio que su influencia afecta al todo el círculo social que le rodea y puede ser tanto positivo como negativo de acuerdo a la formación del líder. Es por eso que se realizará una investigación para promover la formación de personalidad de líderes, en la cual se proporcionarán las herramientas necesarias para incrementar la probabilidad de éxito, así como lo necesario para desarrollar las habilidades y competencias propias de un buen líder a lo largo de seis capítulos que a continuación se detallan.

En el capítulo I se iniciará con la descripción del problema, se llevará a cabo la formulación del mismo y se justificará, se hablará sobre una posible hipótesis para solucionarlo y se determinarán las variables y la Operacionalización de las mismas. De igual forma se establecerán los objetivos de la investigación y

se comenzarán a contextualizar los conceptos básicos en función de los cuales se guiará esta investigación.

El capítulo II es el marco contextual de referencia en el cual se podrá encontrar información como los antecedentes ubicación y la ubicación geográfica de la misma.

En el capítulo III se encuentra el marco teórico, en el cual se encuentra toda la información en base a la cual se fundamenta esta investigación, tras una extensa búsqueda, en este capítulo se encontrará de la manera más simple, detallado y sintetizado contenido referente a temas como la personalidad y su modificación para formar líderes; herramientas, estrategias, estilos y métodos de liderazgo enriquecidas con un código de valores para aumentar la probabilidad de éxito, También se podrá encontrar información fundamental sobre la motivación y el manejo de grupos en el cual se explica la dinámica de los mismo con el propósito de brindar al líder en formación las herramientas necesarias para el correcto manejo de grupos, Y por último se encuentran los fundamentos del modelo psicológico.

En el capítulo IV se hablará sobre la propuesta de tesis, su nombre, sus objetivos, su justificación y el público a quien va dirigida así como la duración, el área y su desarrollo.

En el capítulo V se encuentra el diseño metodológico el cual se encuentra fundamentado en la determinación del enfoque, sus alcances, el diseño, el tipo de investigación, la población, muestra y el instrumento de prueba.

Por último se encuentra el capítulo VI en el cual se expondrán los resultados de la aplicación de la propuesta.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema.

En la actualidad existe una gran cantidad de información sobre el liderazgo y todo lo que de este deriva, como los estilos, las técnicas y estrategias para ser un buen líder.

Sin embargo los temas se han mantenido de una forma muy superficial ya que a pesar de que la información existe, en ocasiones los individuos no conocen la forma correcta de llevarlo a la práctica, todos hablan sobre ser un buen líder o sobre mejorar sus habilidades como tal pero realmente no existe la información necesaria para poder aplicarlo.

Para comenzar, al hablar de liderazgo nos encontraremos con una gran cantidad de definiciones las cuales tratan de explicar desde su propio punto de vista lo que esto significa, entonces aquí surge uno de los primeros problemas al no encontrarnos con una definición rica en información y bien delimitada.

Existen creencias que afirman que un líder nace y por el contrario existen las que afirman que un líder se hace, en ocasiones, entre tanta información es muy fácil perder el hilo de lo que se quiere lograr y se termina por no cumplir ninguno de los objetivos.

Inclusive si el líder nace o se hace, como diferenciar correctamente y como lograr comprobar dicha suposición, no hay forma en la que podamos afirmarlo correctamente.

Es cierto que existen escuelas especializadas en la formación de líderes, también que existen distintos tipos de líderes los cuales están basados en objetivos específicos, como por ejemplo una empresa líder en ofrecer sus servicios, un producto líder en el mercado, una persona líder ante una organización, etc.

Los líderes existen y se encuentran presentes en casi todos lados, algunos son reconocidos por muchos y algunos solo por unos cuantos, el problema son las distorsiones que se pueden llegar a generar en nuestro alrededor y con esto el concepto de líder se pierde.

Entonces, cuando nos alejamos del concepto y lo comenzamos a manipular en base a toda la información existente se pueden perder factores clave de este, es por eso que así como existen historias de éxito en el liderazgo también han existido fracasos, como consecuencia de información distorsionada y una mala aplicación de la misma.

1.2 Formulación de la pregunta de investigación.

¿Cuál sería la herramienta de apoyo psicológico para promover la formación de la personalidad de líder en el manejo de grupos?

1.3 Justificación del problema.

La importancia de una herramienta que nos brinde la información necesaria para la formación de líderes es muy importante, ya que una de las principales características que define a un líder es su personalidad.

En base a esta, los individuos a su alrededor emiten juicios para calificarlo y calificar sus conductas; un líder bien calificado tendrá un nivel mayor de oportunidades al dirigir grupos, a ser aceptado y formar parte de ellos, no importa el tamaño ni la organización del grupo.

Por el lado contrario, si la personalidad del individuo no es beneficiosa para cumplir con dicho objetivo, será mucho más difícil el poder involucrarse dentro de un grupo para poderlo dirigir, a pesar de que pueda contar con las estrategias necesarias, si nadie lo sigue, no lo podrá aplicar.

Lo mismo pasa con sus conductas, si un líder tiene una personalidad aceptada los juicios emitidos sobre sus acciones serán mucho más favorables que las de uno que no cuenta con la personalidad.

Entonces nos encontramos con la necesidad de implementar algo nuevo para promover que los individuos logren desarrollar las habilidades, características y demás que describen la personalidad de un líder.

Logrando esto, independientemente del reconocimiento, el líder contará con las herramientas necesarias para guiar a los grupos a cualquier objetivo y alcanzarlo, existirá una mayor organización y delegación de tareas, así como un incremento en la productividad y eficiencia del grupo.

Incluyendo también que con la presencia de un buen líder, los grupos desarrollan la tendencia a ser más estables, recíprocos y proactivos, entre otras

cosas. Además de esto, la correcta retroalimentación guiada por un buen líder le permitirá a los grupos crecer tanto en nivel grupal como individual.

Un líder es necesario en cualquier lado, los líderes son aquellos individuos gracias a los cuales podemos vivir organizados, son aquellos que representan los intereses de un grupo en particular y son aquellos que logran que el grupo se encuentre motivado para alcanzarlo.

Un buen líder con personalidad inspira, motiva e invita a quienes se encuentran a su alrededor a ir más allá de sus propios límites a lograr cosas que no creían posibles, a conocer un nuevo horizonte, a cruzar fronteras.

Es por eso que la importancia una herramienta de apoyo psicológico para alcanzar dicho objetivo es muy grande y la herramienta muy necesaria ya que con gracias a un buen líder un grupo puede mejorar o empeorar.

1.4 Formulación de la hipótesis.

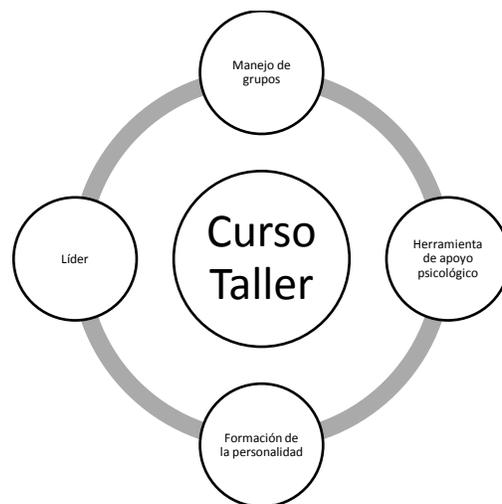
La formación de la personalidad de un líder en el manejo de grupos en la modalidad de curso taller.

1.4.1 Determinación de variables.

Variable independiente: Curso taller

Variable dependiente: Personalidad de líder

1.4.2 Operalización de variables.



Como se puede apreciar en el esquema anterior las variables se interrelacionan entre sí de manera positiva. En el primero punto comenzando de derecha a izquierda (sentido de manecillas del reloj) se puede observar que el curso taller es una herramienta de apoyo psicológico que tiene como objetivo promover la formación de la personalidad de líderes con el propósito de que se realice un correcto manejo de grupos.

1.5 Delimitación de objetivos.

1.5.1 Objetivo general.

Fomentar la formación de la personalidad de un líder en el manejo de grupos mediante el apoyo de un curso taller.

1.5.2 Objetivos específicos.

1. Describir una temática con relevancia que permita realizar una investigación.
2. Sustentar teóricamente con información válida y confiable la investigación.
3. Elaborar un curso taller obtenido como resultado de realizar una inferencia con la información adquirida previamente.
4. Determinar el diseño metodológico de la investigación mediante la selección del enfoque, alcance, tipo y muestra.

1.6 Marco conceptual.

1.6.1 Concepción de líder.

Según la RAE (2014) el líder se define de la siguiente forma “Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”.

Gardner (2013, En: Rabinowitz) menciona que "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores".

1.6.2 Concepción de personalidad.

Identidad individual formada por patrones de relativa consistencia y durabilidad de percepción, pensamiento, sentimiento y comportamiento.

1.6.3 Concepción de grupo.

Para la orientación sistémica encontramos las siguientes definiciones:

Von Cranach (1996: En: Sánchez) se refiere a un grupo como una clase particular de sistemas sociales pequeños con propiedades específicas.

Mientras que McGrath y Argote (2001 En: Sánchez) consideran a los grupos como sistemas complejos, adaptativos y dinámicos.

1.6.4 Concepción de manejo de grupos (referencial).

Grupo guiado u orientado por un líder con el propósito de alcanzar y cumplir objetivos específicos.

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes de la Ubicación.

Grupo Pecuario San Antonio fue fundado hace más de cuatro décadas en la ciudad de Córdoba, Veracruz. Es una empresa familiar dedicada a la producción avícola. En San Antonio trabajan más de dos mil personas, se producen mensualmente 5 millones de pollos, ocupando el cuarto lugar en la producción nacional. San Antonio tiene una cultura basada en el respeto a las personas, el aprovechamiento de los recursos y el cuidado del medio ambiente.

Perteneciente al Grupo Porres, San Antonio es una de las empresas con mayor expansión durante los últimos años, cuenta con una gran cantidad de granjas y plantas de producción distribuidas alrededor de la república abasteciendo a una gran cantidad de establecimientos de todos los tamaños.

2.2 Ubicación Geográfica.

La investigación relacionada con la formación de personalidad de líder en individuos en etapa de adultez temprana se realizará en la Planta Procesadora de Aves (PPA) perteneciente al Grupo Pecuario San Antonio ubicado en la Calle 18 Poniente con en el municipio de Fortín de las Flores, Veracruz.

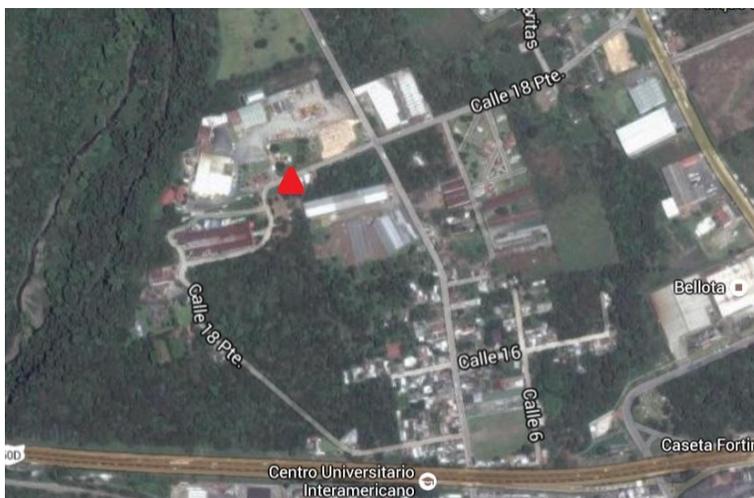


Fig. 1 Mapa de ubicación de la Planta Procesadora de Alimentos del Grupo San Antonio



Fig. 2 Fotografía de la vista de frente de la Planta Procesadora de Aves

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Fundamentos teóricos de la personalidad.

“La personalidad se puede definir como las causas internas que subyacen al comportamiento individual y a la experiencia de la persona.” (Cloninger, 2003).

Se entiende como causas internas a todos aquellos impulsos propios del individuo que los motivan a realizar alguna acción, dicha acción cuenta con propósitos específicos, los cuales pueden ir desde los más simples hasta los más complejos, los impulsos propios del individuo pueden ser producto de un estímulo específico o un conjunto de estímulos.

A su vez estímulos se entienden como cualquier elemento externo al individuo que genera una reacción, los cuales en ocasiones pueden determinar su comportamiento o modificarlo.

Por lo que el comportamiento está constituido por todas aquellas conductas que el individuo realiza y puede ser determinado en distintos tipos de comportamiento según sea el contexto en el que el individuo lo manifiesta.

Entonces el comportamiento individual se refiere a las conductas que manifiesta cada persona de manera independiente en base a su experiencia.

Para Rogers (En: Cloninger 2003) la formación de la personalidad se encuentra basada en la experiencia.

Se observa claramente que a la experiencia se le entiende como todas aquellas situaciones por las que el individuo atraviesa a lo largo de su vida, las cuales son fundamentales en el proceso de formación de la personalidad ya que en base a estas el comportamiento se va formando.

Según se ha visto estas vivencias pueden ser tanto agradables como desagradables para el individuo, ya que en algunos casos pueden depender de las

decisiones que tome él mismo al igual que pueden ser independientes a las mismas.

Cabe agregar que pueden ocurrir de manera espontánea o de manera previamente organizada, cuando son espontaneas, el sujeto no se encuentra preparado para ellas y su reacción o comportamiento puede variar, el resultado obtenido de todo este proceso se entenderá como experiencia; como por ejemplo: un accidente automovilístico.

Por otra parte al suponer una vivencia previamente organizada, el individuo tiene idea de lo que posiblemente puede ocurrir y finalmente hace una comparación de lo que esperaba y lo que ocurrió, en base a esto también se genera una experiencia; como por ejemplo: un viaje.

Sin embargo, las vivencias no solo se limitan a los ejemplos previamente mencionados ya que la variedad de éstas es amplia y va a depender desde como lo maneje cada individuo.

A su vez también dependerá de lo que permita el individuo que forme parte de sus experiencias y lo que no, porque las vivencias ocurren, pero el individuo es quien elige como formarán parte de sus experiencias.

Por lo que entonces el conjunto de experiencias van generando la personalidad del individuo debido a que en base a todas estas vivencias previamente adquiridas se va formando el comportamiento.

Por otra parte Cueli (1990) dice que <la personalidad nos permite entender en forma aproximada los motivos que llevan al hombre a actuar, opinar, sentir, ser, etc.>

Se entiende a los motivos como aquellas razones por las cuales comienza un comportamiento de cualquier tipo, los motivos pueden encontrarse o no estrechamente relacionados con el estilo de vida del paciente, ya que dependiendo de la experiencia acumulada a lo largo de su vida lo que como resultado produce que el individuo se vaya volviendo más sensible a unos motivos más que a otros.

Los motivos como se mencionó anteriormente pueden generar distintas respuesta en el individuo, desde modificar su pensamiento, su comportamiento, sus sentimientos, sus ideas, y demás e inclusive cambiarlos por completo.

La pregunta aquí sería entonces ¿Cómo diferenciar un motivo de un estímulo? A lo que, para responder, se planteará lo siguiente:

Los estímulos a pesar de ser muy parecidos a los motivos, cumplen una función específica los cuales son parte de la experiencia acumulada del individuo, es decir, son formadores en su personalidad.

Mientras que los motivos dependen de la experiencia que ha acumulado el individuo a lo largo de su vida y de acuerdo a dicha experiencia es la sensibilidad o vulnerabilidad que este presentará frente a dicho motivo (Cueli, 1990).

Dicho de otro modo, los estímulos son formadores de personalidad y los motivos son detonadores de rasgos de personalidad previamente adquiridos.

Los motivos se encuentran estrechamente relacionados con la motivación y de manera general la motivación se entiende cuando se describen las fuerzas que actúan sobre o dentro de un individuo para iniciar o dirigir alguna conducta en este (Palmero, 2002).

Dicha conducta se encuentra destinada a cumplir objetivos específicos para modificar o mantener el curso de la vida del individuo, permitiéndole así mantenerse o incrementar la probabilidad de supervivencia.

Por lo que la función de los motivos y la motivación es permitir que el individuo continúe o modifique el curso de su vida en base a las ideas que este ha elaborado a lo largo de su vida.

Se entiende entonces que esto le permite al individuo dirigir su comportamiento en base a lo que más le convenga y considere más adecuado como respuesta a la situación o experiencia en la que se encuentra actualmente.

Fernández (En: Palmero 2002) menciona que al hablar de supervivencia, específicamente en los individuos, no se habla de su relación con el afán por sobrevivir o la lucha de vida – muerte, sino de un proceso de adaptación producido por los cambios en el medio ambiente del individuo, el cual se lleva a cabo en función de las propias definiciones y perspectivas generadas por este.

Dicha adaptación, es la que le permitirá al individuo modificar el rumbo que desee a lo largo de su vida.

Para explicar lo anteriormente mencionado Rogers (En: Cloninger 2003) creía que todos los seres humanos se encuentran motivados fundamentalmente por un proceso dirigido al crecimiento, al que denominó la tendencia a la realización.

Dicho de otro modo la tendencia a la realización es la búsqueda del individuo tanto para asegurar su supervivencia como para que éste logre adaptarse de la mejor manera posible a su medio ambiente y a su vez, la búsqueda de dicha tendencia influirá en el individuo en la de toma de decisiones sobre los objetivos que se plantee alcanzar, buscando que de esta manera sentirse satisfecho con lo que está haciendo y el rumbo que ha tomado su vida.

El crecimiento para Papalia (2001) también conocido como desarrollo humano, se engloba en distintas etapas del desarrollo y en base a esto es como se podrá comprender lo siguiente:

- La etapa en la que el individuo adquiere la capacidad de decidir si prefiere modificar su personalidad y elegir los estímulos y motivos, que el considere más apropiados para cumplir sus objetivos.

Esta etapa es conocida como adultez temprana, en la cual surgen una serie de procesos de maduración en el individuo donde logra comprender los comportamientos y conductas que le permiten cumplir un objetivo más fácilmente de los que no.

Durante dicha etapa el individuo desarrolla una capacidad denominada inteligencia emocional la cual le permite comprender y regular las emociones, reconocer y manejar los sentimientos propios y los ajenos (Salovey, En: Papalia, 2001).

Dicho lo anterior, con la adquisición de la inteligencia emocional, el individuo desarrollará la capacidad de tomar decisiones basadas en la lógica y la razón sobre las decisiones tomadas en base a impulsos emocionales.

Por lo que los comportamientos que el individuo manifieste serán mucho más lógicos y coherentes y al tener control sobre sus comportamientos el individuo es quien elige que rasgos de su personalidad son los que desea que se vean reflejados mediante dichas manifestaciones.

Mientras que Krauss (En: Papalia, 2001) propone que durante dicha etapa se desarrolla algo llamado identidad a lo que considera como un esquema de organización mediante el cual se interpretan las experiencias individuales y que se encuentra conformada por las percepciones acumuladas de sí mismo incorporando los rasgos físicos y cognitivos del individuo.

Lo que significa que durante ésta etapa el individuo logra formar una concepción global de lo que es y lo que quiere, así como la capacidad de elegir los rasgos de su personalidad que desea conservar, los que desea modificar y los que desea eliminar en base a nuevas experiencias.

Dicho lo anterior se considera idónea a esta etapa del desarrollo para modificar los rasgos de personalidad en el individuo por las capacidades de modificación de comportamiento que éste adquiere.

A) Características de la personalidad.

“Un rasgo de la personalidad es una característica que distingue a una persona de otra y que ocasiona que una persona se comporte de manera más o menos consecuente.” (Cloninger, 2003).

Dicho lo anterior, los rasgos permiten saber de una manera más precisa los tipos de comportamiento que presentan los individuos, ya que cada uno se refiere a un conjunto específico de características que lo representan.

Por lo que entonces se entiende que la personalidad de un individuo se puede identificar gracias a los rasgos que presente en su comportamiento.

Sin embargo la consistencia de la personalidad no siempre puede ser la misma, ya que depende de las circunstancias a las que se enfrente el individuo, en algunos casos el comportamiento del individuo se puede encontrar en su mayoría influenciado por el entorno y por lo que se presenta al individuo.

Es por eso que en ocasiones las circunstancias pueden tener una influencia mucho mayor sobre el comportamiento del individuo que la misma personalidad.
(Mischel, En: Cloninger, 2003)

B) Dinámica de la personalidad.

Para tratar de explicar esa serie de cambios e influencias un poco mejor Pervin (En: Cloninger, 2003) define a la dinámica de la personalidad como “los mecanismos mediante los cuales se expresa la personalidad, con frecuencia enfocándose en las motivaciones que dirigen al comportamiento”.

Entonces entendemos que los mecanismos serán todas aquellas maneras que el individuo utilice para expresar los rasgos de su personalidad, dicho de otro modo, su comportamiento y todo lo que este engloba.

Es entonces que se puede apreciar que la dinámica de la personalidad será el medio por el cual el individuo será capaz de comunicar los rasgos de su personalidad hacia el exterior y demostrarla mediante conductas, acciones, gestos, movimientos y cualquier otro mecanismo mediante el cual lo pueda expresar.

En ese mismo sentido, la adaptación y ajuste del individuo a las situaciones serán un factor influyente en la dinámica de la personalidad, de tal modo que el individuo se adapta a las demandas y oportunidades que se le presentan en el ambiente de acuerdo a sus necesidades y recursos con los que cuenta para realizarlo.

Es evidente entonces que dicha adaptación llevará a un ajuste, el cual se refiere a al proceso de ensayo y error que realiza el individuo para acoplarse en su ambiente de manera eficiente.

Por lo que cuando se habla de eficiencia en el ajuste de la dinámica de la personalidad, se habla sobre la probabilidad de éxito que le brindará dicho ajuste al individuo para lograr cumplir sus objetivos.

En ese mismo sentido se consideran otros factores de influencia en la dinámica de la personalidad como la cultura, ya que como se ha mencionado previamente el comportamiento del individuo se ve altamente influenciado por el ambiente.

Entonces cabe precisar que el comportamiento del individuo puede variar de acuerdo al ambiente en el que se desarrolla, ya que como anteriormente se comentó el comportamiento se irá adaptando y ajustando a las circunstancias que se le presenten al individuo, por lo que, es necesario mencionar que las motivaciones que dirigen al comportamiento se encuentra moldeadas por la cultura del individuo.

A manera de resumen se ha visto que las influencias en la dinámica de la personalidad son múltiples, las cuales van desde las motivaciones de la propia persona, hasta la influencia que ejerce la cultura y el ambiente de la misma, la cual se va desarrollando con el único propósito de permitirle la correcta adaptación de acuerdo a las circunstancias que se presentan al individuo y proporcionando el mejor ajuste posible a su cultura.

3.1.1 Fundamentos teóricos de la personalidad desde la perspectiva de Gordon Allport.

A) Generalidades.

Allport (En: Cueli, 1990) habla sobre la teoría personológica de los rasgos en la cual hace énfasis en la identificación de las diferencias individuales a las cuales llamó rasgos así como la identificación de los procesos de personalidad tomando en cuenta las capacidades de los humanos y prestando énfasis al funcionamiento sano del individuo.

Dicho lo anterior se aprecia que el estudio que Allport realizó sobre la personalidad y las diferencias individuales de esta, se centró en la identificación de las características de la personalidad para posteriormente denominarlas rasgos.

“Mejor expandir y reformar las teorías de uno hasta que hagan alguna medida de justicia a la riqueza y dignidad de la personalidad humana, que sujetar y comprimir la personalidad hasta que se ajuste a un sistema cerrado de pensamiento”. (Allport, En: Cloninger 2003).

Bajo esa frase Gordon Allport defendía su enfoque ecléctico, en el cual agregaba contribuciones de distintas escuelas de psicología ya que consideraba que los enfoques de manera independiente eran limitados y no cumplían correctamente su función en el estudio de la personalidad ya que la lo limitaban.

Sin embargo Cloninger (2003) menciona que Allport fue el primero en utilizar el término de psicología humanista y una estrecha relación con la misma ya que como se mencionó anteriormente buscaba el funcionamiento sano del individuo.

Por lo que se puede deducir que a pesar del enfoque ecléctico el cual incluía a la psicología social en sus estudios la constante búsqueda del desarrollo sano de la personalidad del individuo formó un preámbulo y aportó grandes contribuciones para la organización que posteriormente se conocería como la psicología humanista.

B) Personalidad.

Allport (En: Cloninger, 2003) propuso la siguiente definición “Personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al ambiente”.

Significa entonces que la personalidad es el conjunto de los comportamientos del individuo y sus cambios, así como el conjunto de experiencias que ha acumulado a lo largo de su vida y de cómo el individuo se comporta y se ajusta a su ambiente y cultura.

Sin embargo es oportuno ampliar su definición sobre la personalidad y hablar de cada uno de los componentes que forman parte de dicha definición, comenzando por explicar lo que es la organización dinámica.

Al hablar de organización dinámica se habla del proceso activo de unirlo todo, es decir, que el proceso de organización dinámica se refiere a la integración de observar al individuo como uno mismo y no como un conjunto de distintos factores, por lo que una personalidad sana es entonces aquella donde el individuo logra integrarse de una manera organizada y autorregulada.

Significa entonces que la organización dinámica es el proceso mediante el cual el conjunto de comportamientos del individuo así como sus ideas, pensamientos y demás logra integrarse satisfactoriamente con su entorno y cumplir de este modo sus objetivos satisfactoriamente.

Por otro lado, si no se logra la correcta integración, se estaría hablando de una personalidad que no cuenta con una correcta organización dinámica y por consiguiente no se le consideraría como desarrollo de una personalidad sana.

En ese mismo sentido al hablar de que es dinámica se da hincapié a que la personalidad se encuentra en constante organización, cambio y desarrollo. Porque como ya se ha mencionado anteriormente la personalidad se irá adaptando a las circunstancias y el ambiente que rodea al individuo.

Cabe agregar que la personalidad se encuentra sometida a influencias biológicas y psicológicas. Cueli (2010), se refiere al temperamento como las diferencias de la personalidad basadas en la biología que usualmente se presentan como reacciones emocionales a estímulos nuevos o potencialmente atemorizadores.

Allport (En: Dicaprio, 2001) creía que la psique y la inteligencia heredadas en conjunto con el temperamento eran las tres materias primas de la personalidad las cuales a su vez se interrelacionaban entre si y eran independientes una de la otra.

Con referencia a lo anterior se entiende que si bien la personalidad se ve influenciada por los factores genéticos hereditarios, también es influenciada por la experiencia del individuo y que ambas se correlacionan y pueden o no ejercer influencia sobre la otra sin necesidad de combinarse; A esto se le conoce como los sistemas psicofísicos.

En relación con lo anterior, Allport consideraba a la palabra determinar para referirse a que la personalidad es una causa de la conducta, decía que éste término <es una consecuencia natural de la visión biofísica> y que <la personalidad es algo y hace algo>.

Hechas las consideraciones anteriores, los determinantes son entonces las causas de porque se lleva a cabo una conducta o surge un comportamiento en el individuo como resultado de la comprensión que el individuo elabora de la misma.

C) Rasgos.

Allport (En: Cueli, 1990) veía a la personalidad desde dos alternativas de las cuales se hablará de la primera.

Según se ha citado la primera visión consistía en que los rasgos de la personalidad son simples conceptos formulados para poder identificar una conducta, lo que significa que resumen observaciones sobre el comportamiento del individuo en una manera global para definirlo como rasgo y de esta forma describir la conducta.

No obstante, consideraba que eso no era un factor determinante al momento de tratar de describir la personalidad mediante los rasgos, ya que consideraba que no eran un factor determinante y exacto, sin embargo si consideraba que proporcionaba una forma mucho más útil para identificar la personalidad mediante el uso de los rasgos.

Con referencia a lo anterior Allport también consideraba a los rasgos como algo único, por lo que mencionaba que los rasgos eran altamente individualizados y defendía que la personalidad estaba motivada por rasgos diversos que se reflejaban en el proceso de aprendizaje del individuo.

Dadas las condiciones que anteceden se entiende entonces que los rasgos de la personalidad pueden no ser completamente exactos, sin embargo proporcionan una visión general muy acertada sobre los comportamientos que puede presentar un individuo y a su vez permiten identificarlos y agruparlos para crear un concepto de la personalidad del individuo.

Dicho lo anterior también se puede contemplar que los rasgos se consideran individuales porque dependen de las motivaciones de cada individuo y de como este se desarrolla a lo largo de su vida.

Con referencia a lo mismo, Allport consideraba al rasgo como una unidad primaria de la personalidad, ya que con un enlistado de los rasgos de una persona se puede obtener una descripción de su personalidad.

Entonces, de acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando se entiende entonces de manera más clara lo que es un rasgo, sin embargo cabe agregar la definición que el propio Allport le otorgó a dicho concepto.

“Un sistema neuropsíquico generalizado y focalizado (peculiar al individuo), con la capacidad para hacer muchos estímulos funcionalmente equivalentes y para iniciar y guiar formas consistentes (equivalentes) de conducta adaptativa y expresiva”. (Allport, En: Cloninger 2003).

Dada la información anterior cabe destacar que para Allport reiteró temas que previamente se han explicado dentro de su definición de personalidad, tales como el énfasis psicofísico, la unicidad del individuo, el foco en la adaptación y el concepto de rasgo como entidad determinante y cambian conforme el individuo va aprendiendo nuevas formas de adaptarse al mundo. (Cloninger, 2003).

Existe también la pregunta sobre si todos podemos ser descritos por los mismos rasgos, Allport no descartó ninguna posibilidad sobre lo dicho

anteriormente, por lo que dentro de sus postulados distinguió los rasgos individuales de los rasgos comunes.

Los rasgos individuales como su nombre lo indica son poseídos por una sola persona, mientras que los rasgos comunes son poseídos por muchas personas en distintos grados.

Es decir, trató de distinguir el estudio de las personas del estudio de las variables de las personas, dicho en otras palabras trató de describir cuales eran las variables que diferenciaban a las personas.

Para aclarar un poco más lo anterior se puede tratar de explicar de la siguiente forma:

Cuando se habla de un rasgo común, estamos hablando de algo que caracteriza a las personas y que todos son capaces de poseer en distintos niveles, como por ejemplo la inteligencia ya que esta va a depender del nivel que logre desarrollar cada individuo sobre dicho rasgo.

Por otra parte Allport afirmaba que un rasgo común no es un verdadero rasgo sino que es un aspecto medible de los rasgos individuales. Los rasgos son entidades adaptativas individualizadas, únicas para cada persona (Cueli, 1990).

Es decir que cada rasgo es único e inigualable en el individuo ya que se va desarrollando de acuerdo a la adaptación de cada uno de estos, a pesar de que se pueda considerar a la inteligencia como un rasgo común, esta dependerá del desarrollo propio en cada uno de los individuos.

La pregunta es ¿Cómo se obtuvo la información sobre los rasgos que puede poseer o no una persona? Para lo que Allport sugirió distintos métodos para poder inferirlos, de los cuales se retomarán los más importantes para la investigación.

El primero de los métodos fue la inferencia de rasgos por medio del lenguaje, en el cual se listaron todas las palabras referentes a los rasgos que son utilizadas para describir a los individuos, de las cuales en total se lograron identificar 17,953 los cuales se clasificaron en 4 categorías.

1. Términos neutrales que designan rasgos personales (por ejemplo, “artístico, “asertivo”)
2. Términos principalmente descriptivos de las actividades o estados de ánimo temporales (por ejemplo, “alarmado”, “avergonzado”)
3. Términos ponderados que transmiten juicios sociales o de carácter de la conducta personal, o que designan influencia en los otros (por ejemplo, “adorable”, “necio”)

4. Misceláneos: Designaciones de físico, capacidades y condiciones de desarrollo; términos metafóricos y dudosos (por ejemplo, “solo”, “anglicano”)

Después de lo anterior expuesto, la primer categoría ha sido de gran utilidad para los psicólogos, por lo que se ha desarrollado más aún este método, gracias a este estudio se ha podido determinar que ciertas dimensiones importantes de la personalidad están representadas en el lenguaje cotidiano.

En segundo lugar se presenta el método de inferir rasgos de la conducta, Allport (En: Cloninger, 2003) sugería que los intereses de los individuos son una buena pista para poder inferir la personalidad, dicha inferencia puede hacerse tanto en circunstancias naturales como experimentales.

En efecto, Allport realizó estudios experimentales para determinar si los rasgos expresivos podían ser inferidos, los rasgos expresivos se refieren al estilo de la conducta, es decir, que tan rápida o lenta, vigorosa o graciosa es una acción.

En otras palabras se refiere al entusiasmo o empeño que el individuo ejerce para realizar dicha acción, por lo que gracias a esto se pueden inferir sus intereses y por consiguiente rasgos de su personalidad.

Sin embargo esta investigación no obtuvo la continuidad esperada por los investigadores por lo que se ha ido descartando con el paso del tiempo, aun así cabe destacar que el entusiasmo del individuo al realizar una conducta específica puede dar una supuesta idea de su personalidad.

Por último se debe permitir la inconsistencia al hacer inferencias de rasgos ya que en ocasiones estos pueden ser contradictorios. Como lo menciona Allport: “La consistencia perfecta nunca será encontrada y no debe esperarse”, se refiere a que más de un rasgo influye en cualquier tipo de conducta, es decir que cualquier rasgo puede no encontrarse siempre activo.

Con referencia a lo anterior se plantea el siguiente ejemplo: Un individuo que usualmente suele ayudar y brindar apoyo a los demás (altruista), puede pasar por alto eso si se encuentra caminando con prisa por la calle y no por eso deja de contar con ese rasgo de personalidad.

Hechas las consideraciones previas ahora se explicará la clasificación que Allport realizó para los rasgos de personalidad según su influencia en el individuo a los cuales se les conoce como cardinales, centrales y secundarios.

En el orden de lo anterior, los rasgos cardinales son considerados como los más penetrantes y los menos influyentes son los rasgos secundarios mientras que los rasgos centrales se encuentran en un término intermedio por ser aquellos utilizados para describir a alguien. Allport utilizó el término disposición como un sinónimo de la palabra rasgo por lo que se puede hablar entonces de disposiciones cardinales penetrantes, disposiciones centrales intermedias y disposiciones secundarias relativamente influyentes. (Dicaprio, 2001).

En ese mismo sentido se hablará inicialmente de los rasgos centrales, cuando se habla sobre estos rasgos se refiere a las características que resumen la personalidad de un individuo, un rasgo central cuenta con la característica particular de afectar muchas conductas en el individuo de manera penetrante, es decir, que muchas conductas en el individuo se ven afectadas por este rasgo.

Hecha la observación anterior los rasgos secundarios describen las maneras en las que una persona se mantiene consistente y a diferencia del rasgo central este no afecta tanto a lo que hace la persona. Los rasgos secundarios son “menos llamativos, menos generalizados, menos consistentes y es menos común que entren en acción que los rasgos centrales” (Allport, En Dicaprio 2001).

En continuidad a lo anterior, los rasgos secundarios se podrían referir a las preferencias personales del individuo, “A Juan le gustan los autos rojos”, “A Javier

no le gusta el helado de vainilla”, “A José le gustan los caramelos”, son ejemplos que describen a los rasgos secundarios. Por otro lado tampoco se descarta que una preferencia pueda llegar a ser un rasgo central o inclusive cardinal en el individuo, sin embargo esto es poco común.

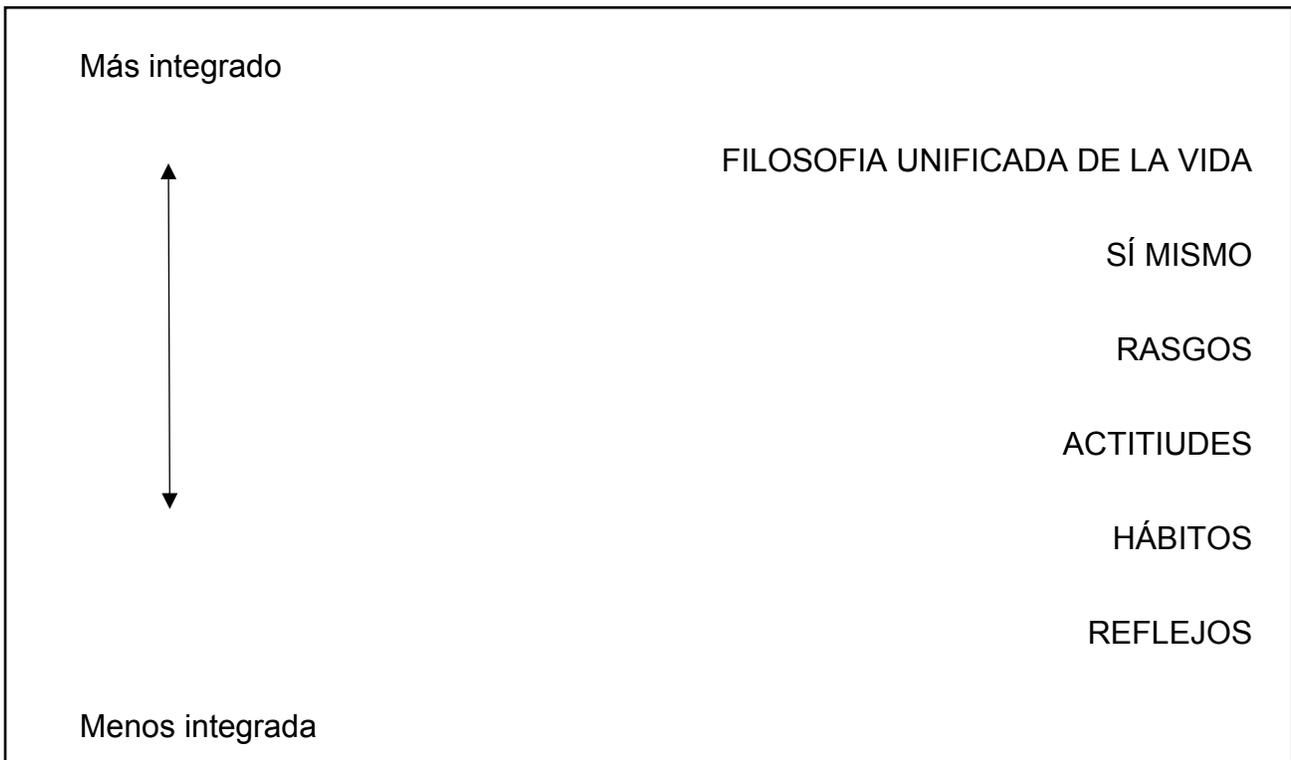
Por otro lado los rasgos cardinales son considerados tan penetrantes que dominan casi todo lo que realiza un individuo, es “el rasgo eminente, la pasión dominante, el sentimiento maestro o la raíz de una vida” (Allport, En: Cloninger 2003). La mayoría de los individuos no cuenta con un rasgo cardinal tan penetrante y cuando lo tienen usualmente hacen famoso a quien lo posee, ya que es considerado como un prototipo de una disposición a la que otros se pueden asemejar en menor grado.

Se entiende entonces la importancia de los rasgos y la influencia que estos tienen en la conducta del individuo, como los comportamientos que este va presentando a lo largo de su vida se van formando de acuerdo al nivel de penetración que tienen los rasgos y como a su vez describen la personalidad de individuo.

Por último se hablará de los niveles de integración de la personalidad. La personalidad se encuentra en una estructura jerárquica, en el nivel inferior de integración se encuentran los reflejos condicionados simples los cuales se asocian

con el tiempo para formar hábitos. Mientras que un nivel superior es la integración de sí mismo donde el individuo se genera una subidentidad donde el individuo se apropia un papel en sentido de su función, “un profesor”, “un hijo”, “un conductor”. Posteriormente la integración de distintas subidentidades da pauta a un nivel de integración superior. (Cloniger, 2003).

Para aclarar un poco más lo anterior, se presenta a continuación una pequeña tabla:



Cuadro 1. En: Cloninger (2003)

Dicho lo anterior, se comprende que la integración emerge en la personalidad debido a la manera en la que se desarrollan los rasgos y las unidades de orden superior como estrategias adaptativas. Que, en otras palabras significa que los reflejos, hábitos y actitudes serán dirigidos por los rasgos, mientras que los niveles superiores son aquellos que logran ser identificados y clasificados gracias a la descripción de los rasgos y gracias a esto se puede describir la personalidad.

D) Desarrollo de la personalidad

A diferencia de otros teóricos, Allport realizaba hincapié en las últimas etapas del desarrollo en el individuo para hablar sobre el desarrollo de la personalidad.

Mencionaba que si bien, los rasgos surgen como estrategias adaptativas con el propósito de satisfacer necesidades con el paso del tiempo pierden esa conexión con sus orígenes para volverse una motivación plenamente contemporánea, es decir, que para este enfoque no es necesario el pasado.

Dicho lo anterior y en búsqueda de brindar una explicación a esto Allport (En: Dicaprio, 2001) propuso el término de autonomía funcional de la motivación. En otras palabras ese término describe que cualquiera que sea la causa que original que desarrolla algún motivo o rasgo en algún determinado momento comenzará a funcionar de manera independiente a los motivos por los cuales se originó.

Se entiende entonces, que inclusive si un rasgo surge como respuesta a solucionar o cumplir con la satisfacción de una necesidad en determinado momento se desprenderá de dicho propósito para convertirse en algo autónomo e independiente de los impulsos o motivaciones del individuo.

Como ejemplo de lo previamente descrito se planteará lo siguiente:

Un estudiante de psicología se ve ante la necesidad de desarrollar ciertas habilidades las cuales son necesarias para cumplir una función básica de intervención en psicología, como es en su caso el proceso de realizar una entrevista. Dicha necesidad motivará a que el individuo desarrolle ciertos rasgos de personalidad, posteriormente a esto y con el paso del tiempo, dichos rasgos se separarán de su propósito inicial y se convertirán en una parte más de la personalidad del individuo; A esto se le conoce como autonomía funcional de la motivación.

Por otra parte Allport (En: Cloninger, 2003) consideró distintas cualidades de un adulto maduro normal o sano dentro de las cuales nombró distintas características de una personalidad madura, las cuales se mencionarán a continuación.

Para Allport la extensión del sentido de sí mismo se refiere a cuando el individuo desarrolla una serie de intereses autónomos, en otras palabras, cuando puede involucrarse en el trabajo, la contemplación, la recreación y la lealtad hacia otros sin, en otras palabras, se encuentra involucrado en distintas metas que son extensión de sí mismo.

En ese mismo sentido está la interacción humana cálida la cual se refiere a que los individuos sanos tienen la capacidad para establecer la interacción humana cálida, lo que significa que son capaces de establecer interacciones sociales sinceras y amistosas.

En ese mismo orden se encuentra la seguridad emocional o autoaceptación, que establece que los individuos sanos son emocionalmente seguros, se aceptan tal y como son a sí mismos y cuentan con una elevada autoestima.

También está presente a lo que Allport llamó la percepción realista, destrezas y deberes que no es más que el hecho de que el individuo sano percibe el mundo de manera realista, evitando el optimismo poco realista y la convicción de esperar que las cosas sucedan por suerte o por azar y a su vez así como también el pesimismo no realista.

Por otra parte se encuentra la autoobjetivación lo que es igual a la introspección y humor, en esta, Allport se refiere a que los individuos maduros son capaces de verse con precisión desde una perspectiva objetiva, con introspección y a menudo con sentido del humor.

Por último, encontramos la filosofía unificante de la vida, a la cual de acuerdo a los fines de esta investigación se le entenderá como la capacidad del individuo en su proceso de adaptación a la sociedad en la cual es capaz de cumplir con distintos roles sociales. A su vez surge gracias a la integración de la personalidad del individuo, la cual es posible gracias a la formación de “sentimientos maestros” (Allport, En: Cloninger, 2003). Dichos sentimientos pueden ser parte de la filosofía religiosa o no religiosa que constituyen la consistencia central de un individuo.

En otras palabras, los sentimientos maestros son los valores con los que cuenta un individuo y en base a los cuales dirige su vida, cabe destacar que para que el individuo sea considerado como un individuo maduro o sano debe contar con sentimientos maestros que le brinden la oportunidad para el crecimiento personal.

En conclusión, como se ha podido apreciar durante lo previamente planteado sobre las aproximaciones de Gordon Allport hacia la personalidad se ha logrado distinguir la utilidad de su propuesta para identificar a la personalidad mediante los rasgos así como la función que estos cumplen, sus orígenes y el nivel de autonomía que alcanzan a desarrollar con el paso del tiempo.

Gracias a lo anteriormente mencionado se obtiene una comprensión más amplia sobre la personalidad y su desarrollo, la cual será de gran ayuda para la propuesta establecida en dicha investigación.

3.2 Fundamentos teóricos del líder.

Según la RAE (2014) el líder se define de la siguiente manera “Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”. De lo cual podemos comenzar a comprender un poco sobre liderazgo.

Por lo que se entiende que el para que el liderazgo exista primero debe existir un líder que dirija a un grupo, lo cual se complementa con la siguiente definición de liderazgo, si bien mantienen cierta similitud la segunda integra una definición más complementada.

Gardner (En: Rabinowitz, 2014) menciona que "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores".

Con las definiciones anteriores, se entiende que el liderazgo está conformado por una persona la cual mediante un proceso de persuasión recibe el reconocimiento de jefe para orientar a un grupo a alcanzar ciertos objetivos.

Es entonces que se puede entender la definición de líder, así como sus funciones y los mecanismos mediante los cuales es capaz de dirigir a un grupo para cumplir objetivos específicos.

Dicho lo anterior Ginebra (1994) agrega que un líder no es necesariamente un individuo con éxito, ya que se puede tener liderazgo y caminar al fracaso, sin embargo Ginebra menciona que para contrarrestar esto, el líder

debe ser un visionario, a lo que él explica como un individuo con una dimensión imaginativa amplia, lo que se puede entender como la capacidad de ver más allá de las expectativas establecidas.

Sumado a lo anterior Siliceo (2001) menciona que los líderes son quienes dirigen organizaciones e instituciones de cualquier tipo para el logro eficaz y efectivo de objetivos de cualquier orden, a su vez menciona que los líderes son importantes en el campo de acción en el que se desarrollen y que han de definir su tarea a partir de una visión, una misión y un código de valores de los cuales se profundizará más adelante.

En referencia a lo anterior Fiedler (1995) supone que un líder es alguien que atrae la gente hacia él como si fuera un imán. Es el individuo a quien otros buscan seguir, aquel que atrae su confianza y respeto así como su lealtad.

Entonces se entiende que un líder es alguien que atrae a quienes están a su alrededor, alguien que dirige, no importa que, como, cuando y donde, alguien que sea un visionario, que cuente con una misión, visión y un código de valores que le ayuden a guiar su camino hacia el éxito y a su vez hacia cumplir sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

Mencionado lo anterior, surge la pregunta ¿Cómo lograrlo? Para lo que se proporciona el siguiente planteamiento:

Un líder debe contar con una misión, visión y un código de valores, los cuales le brindarán la estructura para poder dirigir sus objetivos y a su vez esto le proporcionará la oportunidad de ser visto por los demás y así, despertar el interés en otros de seguirle.

Según Siliceo (1994), a la visión se le debe entender como <la capacidad de desarrollar un proyecto de futuro, un sueño, un anhelo, un objetivo trascendental que se debe alcanzar>.

Dicho de otro modo, el líder es quien guía a quienes están a su al redor tras un objetivo afín, lo que quiere decir que busca cumplir objetivos que proporcionen la misma satisfacción a todos los integrantes del grupo al que dirige, no solo un logro momentáneo, sino un logro que logre dejar marcados a quienes lo buscan.

Posteriormente se encuentra la misión, a la cual se le entiende como la acción cotidiana que define la identidad y tarea de un individuo o grupo, es la

razón de ser o existir de dicho individuo o grupo y la causa y fin de su actividad. (Siliceo, 1994).

Se entiende entonces que la misión corresponde a las acciones, comportamientos y conductas que el o los individuos presentan día con día mientras se mantienen en la búsqueda de dicho objetivo, se le comprende como la razón por la cual surgió dicho comportamiento. Relacionándolo con Allport, se podría decir que entonces la misión es el rasgo de personalidad que surge con el propósito de satisfacer una necesidad u objetivo.

Ampliando la información anterior ahora es turno de hablar acerca del código de valores con el que debe contar un líder, los valores constituyen el conjunto de principios o reglas esenciales del juego bajo las cuales se van a guiar las actitudes y conductas de las personas y los grupos. (Siliceo, 1994).

Se entiende a los valores como concepciones prácticas y normativas que mediante la sabiduría colectiva regulan la actuación de un grupo, es decir, el código de valores será aquel que dirigirá el comportamiento del líder y por lo tanto del grupo dentro de un contexto determinado buscando la mejor manera posible de alcanzar los objetivos establecidos por los mismos, respetando las reglas y principios que permiten el correcto funcionamiento de una sociedad sana.

Entonces se entiende que uno de los requisitos básicos para poder ser un buen líder es ser un individuo maduro y sano, que cuente con las habilidades de adaptación a su entorno y logra desarrollarse correctamente en el mismo.

Del mismo modo surge la cuestión ¿Cómo saber cuál es el código de valores adecuado para un líder? Dicha pregunta se puede responder de la siguiente forma: el código de valores del individuo dependerá como se ha dicho anteriormente de las necesidades del grupo y el objetivo en función, sin embargo como se está hablando de un líder con una personalidad madura o sana, se le considera entonces al líder como aquel individuo con la capacidad de poder ver por las necesidades del grupo al que se encuentra liderando y las de su entorno, es decir, que el código de valores buscará en todo momento el beneficio positivo y sano de quienes se encuentran involucrados con el líder sin excepción alguna, mediante el uso de acuerdos, diálogo o cualquier herramienta que brinde la posibilidad de cumplir sus objetivos.

Para facilitar más la comprensión de lo mencionado, Siliceo (1994) nos proporciona también un código de valores al cual ha denominado universal, debido a que menciona que aplica para cualquier tipo de líder:

1. Respetar la dignidad natural del ser humano.
2. Educar y promover el desarrollo humano.
3. Ser justo y equitativo.

4. Unir, integrar, ser solidario y trabajar en equipo.
5. Ser congruente e íntegro.
6. Reconocer la contribución del otro.
7. Mostrar humildad y apertura, saber escuchar y aprender.
8. Ser honesto y leal.
9. Generar valor, calidad y mejora continua.
10. Amar.

Dicho lo anterior cabe mencionar que el líder buscará el equilibrio en la búsqueda de sus objetivos, respetando siempre la opinión e integridad del ambiente en el que se encuentra.

De no cumplirse con ese código de valor, entonces no se le puede concebir como un líder.

En relación con lo previamente mencionado Siliceo (1994) menciona que los valores más significativos con los que debe contar un líder son los siguientes:

1. Honestidad.
2. Tenacidad.
3. Amor.
4. Respeto.
5. Educación.

6. Lealtad.
7. Congruencia.
8. Compromiso.

En ese mismo sentido se le puede relacionar a lo mencionado con lo que se propone sobre la inteligencia emocional, a la se le cual describe como “la fuerza o energía afectiva que hace feliz y exitoso al ser humano”. Goleman (2013).

Goleman considera que los líderes altamente efectivos coinciden en un factor fundamental: un alto nivel de inteligencia emocional y menciona que este tipo de inteligencia influye tanto en su comportamiento como en sus valores a los cuales agrupa en cinco dimensiones:

1. Autoconciencia y autocrítica.
2. Autocontrol y autorregulación de la conducta.
3. Motivaciones trascendentes.
4. Empatía.
5. Compromiso social.

La primera dimensión implica honestidad e integridad, del mismo modo requiere del conocerse a sí mismo, el conocimiento de la propia fuerza del individuo, así como debilidades, emociones, necesidades, deseos e impulsos. De

este modo es mucho más fácil conocer las debilidades de un líder y de este modo lograr dominarlas.

La segunda dimensión deriva en parte de la anterior y se refiere a la capacidad del líder para optar por suspender o controlar sus emociones y comportamientos, dicho de otro modo, esta dimensión se refiere a la capacidad de <pensar antes que actuar>, dentro de la cual se encuentra implícito el tomar conciencia, apertura y humildad por parte del líder; se refiere también a la habilidad de controlar o redirigir los estados de ánimo y los impulsos destructivos. Dentro de esta dimensión es necesario contar con capacidades como apertura al cambio, humildad, honestidad con uno mismo y comodidad ante la ambigüedad.

En la tercera dimensión se refiere a la energía, la persistencia y la tenacidad que empleamos para el logro de metas que van más allá del estatus o el dinero, es decir, metas trascendentales, Goleman considera a la energía que impulsa al logro de estas metas como una auténtica pasión por alcanzar dichos objetivos, la cual se encuentra cargada de optimismo incluso si se llega a fallar. En esta dimensión se ven implicados valores como el compromiso a nivel individual, grupal, institucional, organizacional y universal.

Para la cuarta dimensión se le entiende a la empatía como <la habilidad y virtud de entender el entorno psicológico y emocional del ser humano y de tratarlo

de acuerdo con su personalidad y sus reacciones emocionales>, dicho de otro modo, un líder debe contar con una gran sensibilidad así como una capacidad de intuición y percepción ampliamente desarrolladas, gracias a la empatía, el líder logra desarrollar una gran capacidad para generar arraigo y lealtad por parte de sus seguidores.

La quinta dimensión se refiere al talento en el manejo de las relaciones humanas, la construcción de redes de trabajo y la habilidad para trabajar en equipo. La habilidad de encontrar áreas y metas comunes y de construir contacto en la relación interpersonal, es decir, un líder es capaz de dirigir a un grupo a cumplir objetivos comunes y establecer relaciones productivas.

En el orden de lo anteriormente mencionado Velázquez (2005) considera que para que un líder en México logre motivar al personal, generar sinergia, incrementar la productividad y generar una alta competitividad como grupo es necesario el liderazgo empático.

Es decir, para que un grupo sea completamente funcional y efectivo al buscar cumplir sus objetivos necesita cumplir con ciertas características para asegurarse de tener éxito en el logro de sus objetivos.

“El estilo de liderazgo que permite al líder ubicarse en el lugar de los seguidores y que mediante el conocimiento de los individuos, habilidades para

negociar y técnicas de intervención e integración, permite formar equipos de trabajo que generen valor agregado en sus actividades, dando ventajas competitivas a sus organizaciones, así como un incremento notable de la productividad, mediante innovaciones de calidad a los procesos productivos”. (Velázquez, 2005).

Del mismo modo plantea las características del liderazgo empático las cuales considera necesarias para el fomento de buenos líderes en México:

1. Entusiasmo: Dinamismo y energía.
2. Calidez: El mexicano necesita una gran dosis de afecto que lo contagie e invite a realizar las tareas que le encomiendan.
3. Serenidad: Un líder en todo momento debe ser racional y estudiar con serenidad todas las posibles soluciones al problema.
4. Rigidez, pero con justicia: Deberá adoptar una posición de no comprometerse con nadie y anteponer los intereses institucionales a los personales.
5. Empatía: Como una práctica que le permita descubrir los deseos, necesidades y requerimientos de sus seguidores.
6. Humildad: No nos deja creer jamás que hemos llegado a la cumbre en ningún sentido, ni cegarnos hasta el punto de no ver lo mucho que nos queda por adelantar y la ventaja que otros nos llevan. La humildad no es

apocamiento, sino estímulo y acicate de superación. Sólo si nos sabemos menos, pretenderemos ser más.

En el orden de lo mencionado, se puede apreciar que las características consideradas sobre los líderes no varían demasiado, sin embargo en este último es oportuno saber que se han considerado las características necesarias de un buen líder en México lo que permite que la investigación se torne a un camino más específico ya que la investigación se está realizando en dicho país.

Así mismo Velázquez también aporta lo que considera el código de principios por los cuales sugiere se orienten los líderes en México:

1. Humanismo: El líder empático debe ser por definición humano, comprendiendo a cada uno de sus seguidores, incorporando su creatividad, responsabilidad y constancia para la resolución de conflictos y barreras que encuentre en su camino.
2. Conocimiento: Debe dominar el campo en donde se desarrolla.
3. Justicia: Como una práctica que le permita el equilibrio entre premiar y sancionar.
4. Motivación: Elemento indispensable para transmitir energía al equipo de trabajo.
5. Toma de decisiones: Elemento indispensable que le brindará un método y una estrategia para decidir por las mejores alternativas.

6. Servicio: Hacer del trabajo y la solidaridad con sus compañeros un privilegio.
7. Asesoría: Apoyar a cada uno de sus seguidores justo en el momento que lo requieran.
8. Valores: Fomentar la observación de los valores institucionales e individuales de forma práctica y con el ejemplo, es necesario señalar que los valores sólo se aprenden viviéndolos.

Como se ha podido observar, todos los postulados sobre el liderazgo se fundamentan en principios muy similares, al inicio se comenzó la lectura con las generalidades del liderazgo y proporcionalmente se ha ido aterrizando hacia la formación de un buen líder.

No obstante a pesar de toda la información mostrada, es necesario agregar un tema más el cual es el liderazgo transformacional, el cual el conjunto con todo lo ya visto nos proporcionará una visión general sobre el liderazgo.

Dicho lo anterior, el objetivo del liderazgo transformacional es permitir que los líderes de grupos, organizaciones y demás cuenten con la capacidad de adaptarse a los cambios a los que se van enfrentando y de dicho modo aumentar aún más su probabilidad de éxito al alcanzar cumplir sus objetivos.

La pregunta sería ¿Cómo lograr eso? A lo que realmente se contesta con una respuesta muy sencilla:

De acuerdo con Turbay y Posada (2013) el liderazgo transformacional consiste en la búsqueda orientada hacia la creatividad en los miembros del grupo, creando vínculos emocionales entre ellos, transmitiendo la importancia de tener una misión compartida e infundir un sentido de propósito y dirección. Transmite carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual.

Se entiende que al generarse el sentido de pertenencia, el líder obtendrá una ventaja extra sobre las dificultades y cambios que puedan surgir en la búsqueda del cumplimiento de objetivos, este sentido de pertenencia o integridad en el grupo se logrará con el cumplimiento de las cualidades, características y valores que se ha presentado anteriormente, dicho de otro modo, si un líder logra desarrollar todo lo anteriormente presentado, el liderazgo se irá desarrollando como un posible efecto secundario, dicho de otro modo, el liderazgo transformacional surge cuando existe un sentido de pertenencia en el grupo u organización que ha sido creado por el líder.

Por otra parte para que un líder sea visto como tal, debe contar con dicha imagen y al hablar de la imagen nos referimos a la parte exterior de un líder, en

otras palabras, lo que es observable de un líder a primera vista llamado también la primera impresión.

Dicho lo anterior, es muy importante realizar énfasis en la imagen de un líder, si bien lo que ya se mencionó con anterioridad es importante, su apariencia también lo es, por que lo Gordoa (2007) menciona que la imagen es tan importante como cualquier otro aspecto en el individuo, ya que esta refleja gran parte de lo que es el individuo.

Dentro de los factores que son de influencia en la imagen, se encuentra la comunicación no verbal, también conocida como lenguaje no verbal, al cual se le entiende como aquella que se produce por cualquier medio que no sea el idioma.

Dicha comunicación puede realizarse entre los individuos a través de:

- Cabeza, cara y cuello, contacto visual, postura corporal, gestos, piernas y pies, orientación del cuerpo, boca, voz, distancia corporal, cabello, olfato y tacto o piel.

La importancia de dicha comunicación recae en que los individuos comunican solo una pequeña parte de información mediante el lenguaje, mientras

que la mayor parte es expresada mediante nuestro cuerpo, es por eso que surge la necesidad de hacer mención de dicha comunicación ya que la imagen que busquemos dar dependerá en gran parte de lo que comuniquemos a los demás y a su vez vuelve más eficiente la comunicación como líder.

En relación con lo anterior resulta oportuno hacer mención sobre la proxémica, dicho término fue acuñado en 1963 por el antropólogo Edward T. Hall. El cual dentro de sus investigaciones mencionaba que todos los individuos tienen un límite detectable, gracias a esto consideraba que entre un individuo y otro debe haber un espacio determinado el cual depende de las circunstancias y el entorno.

El autor menciona que existen cuatro formas de distancia de la proxémica las cuales se muestran a continuación:

1. Distancia pública: Es la que se suele utilizar en los lugares públicos, donde hay personas desconocidas. (Generalmente es de 3,60 m en adelante y es la que se utiliza, por ejemplo, en las conferencias.).
2. Distancia social: Es la que usamos para interactuar con las personas en nuestra vida cotidiana, personas a las que no nos une una relación amistosa como puede ser un albañil o un médico. (Es de aproximadamente 1,20 m.)
3. Distancia personal: La que se usa en relaciones cercanas, como por ejemplo, entre familiares y amigos. (Puede ser de 45 cm.).

4. Distancia íntima: Es la más cercana y limitada a personas con las que se tiene algún vínculo íntimo, como por ejemplo la pareja. (Puede ser de 45 cm a 0 [espacio nulo]. De 15 cm a 0 se considera zona sub-íntima).

Cabe destacar que dichas distancias son consideradas como un parámetro generan ya que pueden variar de acuerdo a la cultura la cual es un factor de gran influencia e importancia en la tolerancia que desarrollan los individuos sobre dicha distancia, sin embargo también es necesario considerar el factor de la situación social, las preferencias individuales y el género.

Del mismo modo el autor identificó tres tipos distintos de espacio en función del territorio propio:

1. Espacio fijo: marcado por estructuras inamovibles, como construcciones y edificaciones, límites territoriales.
2. Espacio semi-fijo: tipo de espacio que contiene obstáculos que se mueven o posibles de mover.
3. Espacio personal o informal: Espacio alrededor del cuerpo. Varía en función de las culturas personales, regionales o propias en cada cultura, debido a que cada cultura estructura el tamaño de su espacio físico.

Con referencia a lo anterior se puede apreciar que tanto el lenguaje o comunicación no verbal así como la proxémica son de gran importancia para un

líder, ya que gracias a esto se puede tener una idea mucho más amplia de la imagen que desee representar e inclusive el tipo de relaciones que puede establecer con las demás personas facilitando entonces la creación de una buena integridad en el grupo y la formación de una buena impresión como líder.

Por último, retomando a Gordo (2003) se realiza énfasis en la necesidad de una buena imagen en un líder, dicho de otro modo, al hablar de la imagen personal nos referimos a todas aquellas características visibles correspondientes a la imagen visual que caracterizan a un buen líder, es necesario recordar que dichos atributos y características de la imagen dependerán del medio en el que se encuentre el líder y del entorno social para el cual se busca generar esa imagen ya que no es lo mismo un líder con traje y corbata dentro de una organización corporativa a uno uniformado en una oficina gubernamental o a uno dentro de la cocina de un lujoso restaurante.

Dicho lo anterior el uso de una adecuada imagen podría ser considerado como una correcta adaptación a las exigencias del entorno lo que como ya se vio es parte de la personalidad sana de un individuo.

Entonces, a manera de conclusión se entiende que el líder es aquel que logra dirigir a los grupos de manera natural, el cual cuenta con características o rasgos específicos que lo identifican como tal, desde atributos físicos,

herramientas en la búsqueda de lograr objetivos, hasta habilidades específicas las cuales lo diferencial como tal, valores y admiración por parte de sus seguidores.

Como se ha apreciado durante la lectura, se ha englobado de manera general las características necesarias en un líder, visto desde lo particular hasta lo general un líder debe contar con ciertas características que lo representan, en otras palabras, estas características podrían formar rasgos de personalidad que definen e identifican a un líder por lo que es más sencillo lograr identificar a uno.

3.3 Fundamentos teóricos del manejo de grupos.

Según el diccionario de Pedagogía y psicología un grupo es un <agregado de individuos en el que existen relaciones definidas entre quienes lo componen, siendo cada uno de ellos consciente del grupo y de sus símbolos> en dicho grupo los miembros que lo conforman cuentan con una serie de normas establecidas las cuales les permiten ser reconocidos como parte perteneciente del grupo proporcionándoles unidad. Usualmente los individuos se reúnen en grupos porque buscan lograr satisfacer alguna necesidad.

Para que exista el manejo de grupos es necesaria la presencia de un líder, el cual cumplirá la función de dirigir y orientar a un grupo, entonces se entiende que el manejo de grupos es el proceso en el que un líder dirige a un grupo con el objetivo de lograr satisfacer las necesidades que han formado a dicho grupo.

Hechas las consideraciones anteriores Newcomb (En: Sánchez, 2002) considera que para que un grupo pueda ser considerado como real este debe cumplir los tres sentidos que se presentan a continuación:

- Es socialmente real: Hablando en sentido de que se encuentra incluido dentro de las normas que le permiten a los individuos la comunicación recíproca.
- Es objetivamente real: Cuando se le puede ver y en el sentido de que distintos observadores pueden estar o no de acuerdo con respecto a lo que se ve.
- Es psicológicamente real: En el sentido de que los individuos que forman parte del grupo lo perciben y se encuentran motivados en relación con él y a su vez su conducta se encuentra influenciada por él.

En otras palabras, el grupo surgirá en base a la búsqueda de satisfacción de alguna necesidad por parte de los individuos que lo conforman, en dicho grupo debe existir un líder que cumpla con la función de dirigirlo con el objetivo de cumplir las necesidades por las cuales se originó y a su vez el grupo debe cumplir con los sentidos previamente mostrados para que se le pueda considerar como tal.

Es decir, el manejo de grupos es la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de un grupo mediante el apoyo y guía de un líder.

Cabe agregar que un factor importante para que exista el correcto funcionamiento de un grupo es la cohesión a la cual se le puede definir de la siguiente forma:

“La cantidad de presión ejercida sobre los miembros del mismo para que estos permanezcan en el mismo.” (Rodrigues, 1993).

En otras palabras, la cohesión es el resultado de las fuerzas que actúan sobre uno o varios miembros para que permanezcan dentro de un grupo.

Con referencia a lo anterior, la atracción por pertenecer a un grupo puede surgir por diferentes causas, desde la atracción personal entre los integrantes del grupo, atracción por las tareas y objetivos del grupo o inclusive los prestigios de los que gozaría el individuo al pertenecer a él son algunas de las razones por las cuales puede surgir la atracción, sin embargo una de las razones principales por las cuales los individuos deciden permanecer como parte de un grupo es gracias al grado de satisfacción de los resultados obtenidos él.

En otras palabras, la cohesión también conocida como integridad o unidad dependerá tanto de los intereses personales que el individuo tenga al querer formar parte del grupo así como también de que tan satisfactorios y positivos sean los resultados que el grupo obtenga de acuerdo a los objetivos que busca cumplir.

Entonces, para que exista un correcto manejo de grupos, el líder debe prestar especial atención a la cohesión del grupo ya que es una característica fundamental para que un grupo sea funcional y se desarrolle correctamente.

Del mismo modo al igual que lo previamente mencionado Cattell (En: Sánchez, 2002) consideraba que los individuos forman parte de un grupo porque se encuentran en la búsqueda de satisfacer una necesidad para lo cual el individuo aporta cierta cantidad de energía que en el grupo se traduce como actividades. El conjunto de energía aportada por los individuos que lo conforman se denomina sinergia total del grupo o sinergia grupal.

Al mismo tiempo Cattell clasificó a dicha energía grupal en dos tipos llamadas sinergia de mantenimiento y sinergia efectiva. En la primera, sostiene que es la energía que se encuentra destinada al mantenimiento del grupo, dicho de otro modo es la energía que permite una correcta cohesión (integración) en el grupo para que este se mantenga funcional. En la segunda, la energía se utiliza

única y exclusivamente para el cumplimiento de los objetivos establecidos por el grupo.

Como se ha podido apreciar, la energía que los individuos aportan al grupo cumple dos funciones, las cuales permiten que el grupo se mantenga de la mejor manera posible y cumpla con el propósito por el que fue creado.

En ese mismo sentido, el trabajo del líder durante el manejo de grupos es el de mantener el equilibrio de dicha energía en el grupo, pues, como se ha mencionado en más de una ocasión, un líder debe ser alguien motivador, energético y que por consiguiente motive a los integrantes del grupo a aportar la energía necesaria para alcanzar los objetivos y satisfacer satisfactoriamente las necesidades del grupo, permitiéndole a su vez una correcta integración para que el grupo permanezca unido.

Cabe mencionar que Catell consideraba con mayor prioridad a la sinergia de mantenimiento, ya que un grupo con una buena cohesión es un grupo con mayor probabilidad de éxito en la búsqueda de cumplir sus objetivos ya que los integrantes del grupo aportan una cantidad mayor de energía al sentirse cómodos y parte de él.

Dicho de otro modo, se le puede entender a la sinergia como una actitud, entonces, las actitudes que los integrantes tomen hacia el grupo y la intensidad

con la que cada uno de ellos lo demuestre serán las que proporcionarán una pauta para el éxito o fracaso en el grupo.

Del mismo modo, el individuo aplicará a lo que se le conoce como el <principio de conservación de la sinergia> en el que este mismo repartirá su energía en los grupos a los que pertenece de acuerdo a la urgencia de las necesidades y a la satisfacción que el grupo le proporcione.

Por último, Cattell también mencionó dos términos denominados características de la población y sintalidad. En el primer término se refirió a él como los rasgos de personalidad predominantes que identifican a los miembros de un grupo mientras que el segundo se refiere al comportamiento total del grupo.

A esto es importante agregar que para que exista un correcto manejo de grupos el guía o líder debe contar con las herramientas necesarias para que la sinergia o actitudes de los integrantes del mismo influyan positivamente en él, de este modo los rasgos de personalidad que identificaran a los integrantes del grupo serán positivos y su comportamiento será sano.

Es por eso que se mencionó previamente que en un grupo existe una serie de normas establecidas a las cuales también se les puede llamar como código de

valores, los cuales serán los encargados de dirigir las actitudes y el comportamiento del grupo, en pocas palabras, los rasgos de personalidad que el grupo presente se pueden ver altamente influenciados por el o los cogidos de valores del mismo ya que son los que dirigirán el comportamiento del grupo.

En síntesis, para que el manejo de grupos exista primero se debe comprender lo que es un grupo y la dinámica de estos así como la necesidad de un líder o guía el cual cumplirá la función de orientar correctamente al grupo en el cumplimiento satisfactorio de sus necesidades, promoviendo una correcta integración y el flujo de energía o actitudes positivas que permitan al grupo mantenerse sano y al mismo tiempo coordinado correctamente.

3.4 Fundamentos teóricos del modelo psicológico: Humanismo.

Con un área de influencia mayormente norteamericana agrupa una serie de enfoques terapéuticos con multitud de influencias mutuas, si bien dicho modelo aparenta tener orientaciones distintas existe un gran énfasis en el cual todas convergen: la defensa de los valores integrales del hombre y la búsqueda de la autorrealización y el desarrollo del potencial humano. (Feixas y Miró, 1993).

Como se ha podido apreciar, a pesar de que el humanismo puede contar con diversas influencias que actúan sobre él así como varias alternativas que

pueden llegar a surgir del mismo, su objetivo principal se mantiene intacto a pesar de la cantidad de variantes que pueda existir.

Para ser más exactos, el modelo humanístico – existencial surge alrededor de los años 60 como fruto de múltiples influencias al cual en ocasiones se le ha llegado a considerar como el heredero de la reacción fenomenológica y su aceptación ha provocado que se le dé el término de <la tercera fuerza> frente al conductismo y el psicoanálisis.

Es oportuno mencionar que a pesar de que su auge como tal comenzó en dicha década, los primeros signos de incubación del modelo humanístico surgieron en la década de los 30 con las obras de Gordon Allport.

En relación con lo anterior, sus antecedentes inmediatos son el existencialismo y la fenomenología. El existencialismo, se refiere al sentido que tiene la vida y la muerte, temas existenciales y en pocas palabras sobre la existencia del hombre. La fenomenología se refiere a la importancia de la subjetividad del hombre, las experiencias por las que atraviesa el individuo y a la posibilidad de la autorrealización mediante la espontaneidad, la creatividad y el desarrollo persona. (Papalia, 2001).

En función de lo dicho anteriormente el Goldstein (En: Feixas y Miró, 1993) fue uno de los primeros teóricos en concebir al organismo humano como una totalidad y en mencionar su tendencia a la autorrealización como una fuerza impulsiva que empuja al organismo a entrar en acción. Gracias a esta influencia surge en el humanismo la noción del ser humano como un ser dotado de un potencial humano inherente que debe ser realizado o actualizado.

Dicho en otras palabras Villegas (En: Feixas y Miró, 1993) menciona que <el hombre es naturalmente bueno y saludable: sólo necesita las condiciones amnióticas adecuadas para su crecimiento>.

Es decir, que todos los individuos cuentan con el potencial para desarrollarse completamente y para que esto sea posible solo es necesario que cuenten con condiciones y experiencias adecuadas para lograrlo.

En ese mismo sentido Maslow (En: Papalia, 2001) Fue uno de los psicólogos más sobresalientes de dicho modelo, en sus propuestas el presentaba especial interés en las personas sanas más que en las enfermas. Estudió la alegría el entusiasmo, el amor y el bienestar en lugar del conflicto, la vergüenza, la hostilidad y la tristeza. Maslow puso especial énfasis en estudiar a las personas creativas que se desenvolvían adecuadamente en la sociedad, gracias a esto logró concluir a lo que se le conoce como el desarrollo de la personalidad sana.

Dicho lo anterior, Maslow también aportó a lo que él llamó <la teoría de la motivación humana> en la que él clasificó dos tipos de necesidades, por una parte se encuentran las necesidades D las cuales están orientadas a corregir las deficiencias y por otra se encuentran las necesidades B las cuales son las que buscan un lugar más alto en la existencia.

Es decir, a las necesidades D se les conoce también como necesidades básicas de supervivencia, mientras que las necesidades B son aquellas como las gratificaciones psíquicas y espirituales.

Si bien Maslow fue de los primeros psicólogos en aportar material de gran relevancia al modelo humanista, con el paso del tiempo de acuerdo a Feixas y Miró (1993) se han ido generando conceptos básicos en torno a los cuales gira dicho modelo, para ser más específicos son considerados cuatro aspectos claves dentro de la concepción psicológica del humanismo:

- Autonomía e interdependencia social: autonomía significa aquí capacidad para dirigir el desarrollo propio, tomando decisiones y aceptando responsabilidades. Se sostiene que la autonomía individual y la responsabilidad no son principios contrapuestos sino complementarios, de modo que sólo un individuo que es autónomo puede ser responsable frente a la comunidad.

- Autorrealización: se concibe como una tendencia inherente al organismo que lo impulsa hacia el crecimiento y la diferenciación. El desarrollo de esta tendencia depende en gran medida de la satisfacción de las necesidades básicas del organismo.
- Búsqueda del sentido: el énfasis aquí recae en el carácter intencional de la acción humana. Se sostiene que el hombre no sólo se mueve por motivaciones materiales, sino también por principios axiológicos, tales como la libertad, la justicia y la dignidad, que suponen el intento de trascender la propia existencia.
- Concepción global del ser humano: el ser humano se considera como una Gestalt, un conjunto integrado en el que sentimiento, pensamiento y acción forman un todo orgánico.

En pocas palabras, el individuo se encuentra en la constante búsqueda del crecimiento y el desarrollo personal y dependerá de las experiencias y las decisiones que tome para lograrlo.

De acuerdo con lo anterior Villegas (En: Feixas y Miró, 1993) menciona que el objetivo del humanismo - existencialista no pretende cambiar la realidad externa, física o social del individuo sino a la persona misma ya que de esta depende la percepción sobre las cosas y la única cosa que depende de ella misma es la experiencia. Su objetivo es el de recobrar al ser humano ya que este se halla

perdido en el intento de la resolución de problemas, al recobrase a sí mismo se le brinda la oportunidad de la construcción de nuevas alternativas de su experiencia.

Es decir, que el humanismo no se centra en el pasado del individuo, sino más bien en su presente y la búsqueda de solucionar los conflictos del individuo mediante la construcción de nuevas experiencias las cuales lo guíen hacia el desarrollo personal sano y la autorrealización.

A lo mencionado anteriormente se le conoce como <el aquí y el ahora> lo que significa que el humanismo busca el facilitar la toma de conciencia de lo que pasa en el presente del individuo.

Del mismo modo Rogers (1981) consideraba que la única manera en que el individuo puede alcanzar la autorrealización es mediante sí mismo, consideraba que el individuo es capaz de dirigirse a sí mismo y que tiene la capacidad para manejar en forma constructiva todos los aspectos de su vida.

Del mismo modo Rogers (En: Castanedo, 2008) también mencionaba que la congruencia en el individuo era vital ya que esta le permitiría al individuo comunicarse correctamente entre lo que siente y como lo manifiesta, permitiendo así el autoconocimiento del mismo.

Cabe agregar que dentro del humanismo se ha considerado la existencia de una energía vital la cual se encuentra ligada a los procesos vitales, se cree que el cuerpo presenta su propia dinámica la cual expresa el ser del individuo a través de sus gestos, movimientos, posturas y demás.

A lo que se le puede entender como el entusiasmo que los individuos manifiestan al realizar alguna actividad así como las expresiones que demuestran mediante su cuerpo al realizarla.

Todo lo anterior, como se ha podido apreciar, es una visión global del humanismo de lo que se puede concluir que el fin único del humanismo es el correcto desarrollo personal del individuo sano.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE TESIS

4.1 Contextualización de la propuesta.

Nombre.

Formación de personalidad de líder para el manejo de grupos mediante un curso taller.

Objetivo.

Fomentar la formación de la personalidad de líder para el manejo de grupos.

Justificación.

En la actualidad, en cualquier estructura social u organización de cualquier tipo se considera de gran relevancia la presencia de un líder el cual cuente con las herramientas necesarias así como con las habilidades esenciales para dirigir correctamente a sus seguidores.

Sin embargo hoy en día en una desproporcional carrera por la búsqueda del liderazgo se han ido distorsionando las características y virtudes que lo conforman ya que si bien cada uno se puede perfilar hacia un objetivo en concreto, existen características fundamentales con las cuales deberían contar todos los líderes las cuales le brindarán una mayor posibilidad de éxito al momento de querer alcanzar sus objetivos.

La necesidad e importancia de un curso taller de formación de personalidad de líder para el manejo de grupos recae en las funciones necesarias que un líder debe cumplir como tal, como ya se ha visto a lo largo de los años, un buen líder puede llegar a marcar una diferencia enorme en comparación con los que no lo son o no cumplen con todas las características necesarias.

Dicho lo anterior, para comprender lo que es un líder primero hay que entender cómo se forman, la importancia de su formación y los posibles caminos que existen en cada uno de estos, ya que solo de esta manera se podrá llevar a cabo la formación correcta de un líder que logre satisfacer las necesidades de una población.

Al existir un líder que satisfaga dichas necesidades se podrá hablar entonces de un buen líder y al haber un buen líder se puede comprender que

guiará correctamente a sus seguidores (grupos) hacia el cumplimiento de objetivos de una manera eficiente, rápida y con el mínimo margen de fracasos.

Entonces al haber un correcto manejo de grupos a cargo de un buen líder la probabilidad de éxito aumentará y por consiguiente la eficiencia y productividad del grupo también, logrando cumplir de la mejor manera con los objetivos por los cuales se originó el grupo.

Público.

Hombres y mujeres en etapa de adultez temprana.

Área.

Psicología Organizacional:

“En la actualidad existen ámbitos claramente definidos para su actuación, pero también subsisten algunas resistencias en ciertos sectores a aprovechar sus servicios profesionales, entre las áreas donde los psicólogos ya cuentan con un espacio reconocido están la selección de personal, la capacitación y el desarrollo organizacional y la calidad total”. (Facultad de Psicología, UNAM 2008).

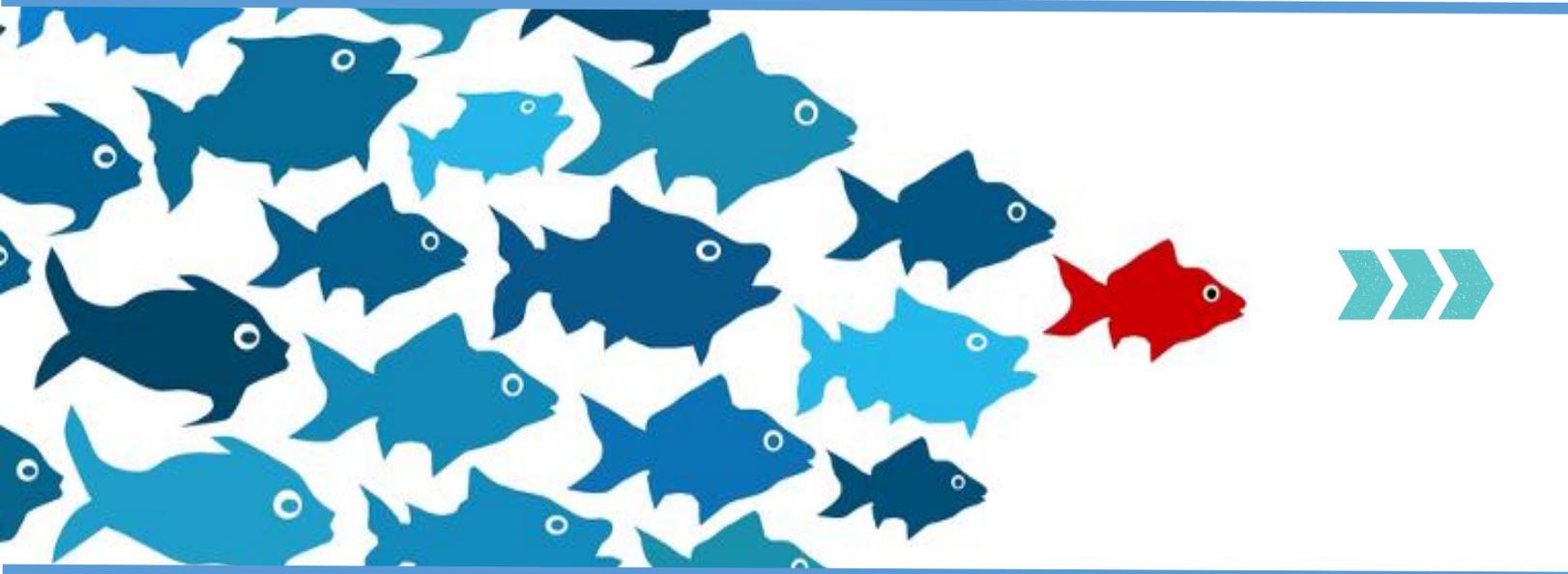
La Psicología del Trabajo tiene por objeto principal estudiar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, para lo cual dispone de una variedad de técnicas y métodos de trabajo que le permiten incidir sobre el ámbito laboral para resolver problemas como:

- Mejorar condiciones de trabajo en las organizaciones.
- Mejorar sistemas de trabajo.
- Diseñar, coordinar e impartir cursos de capacitación y desarrollo.
- Ubicar a las personas en el puesto adecuado, según sus características y experiencias.
- Resolver problemas de relaciones humanas.
- Resolver problemas de motivación, descontento, apatía e insatisfacción laboral.
- Clima organizacional.
- Problemas de ausentismo y rotación de personal.
- Planes de carrera-vida.
- Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.
- Elaboración, Impartición y evaluación de los Programas y Cursos, de Capacitación
- Análisis y Evaluación de Puestos.

4.2 Desarrollo de la propuesta.

FORMACIÓN DE LÍDERES

¿Hasta dónde te gustaría llegar?



Estás a una muy buena decisión de alcanzar el éxito.



Índice Temático:

Introducción.

Sesión/Tema 1: Formación de líderes con valor.

Sesión/Tema 2: Valores y habilidades de un líder en México.

Sesión/Tema 3: Percepción y comunicación de la imagen de liderazgo.

Sesión/Tema 4: Estilos de liderazgo y manejo de grupos.

Introducción

El liderazgo en las instituciones y organizaciones es un tema que ha abarcado mucha importancia últimamente, para que dicho liderazgo pueda existir es necesario un buen líder que guíe a los grupos hacia el cumplimiento de sus objetivos. Las ventajas de un grupo correctamente guiado por un líder adecuado son grandes y diversas, desde el correcto funcionamiento del mismo, la adecuada organización realizada por parte del líder, una comunicación que permita al grupo alcanzar acuerdos y metas en común de una forma rápida y efectiva hasta el reconocimiento y búsqueda de pertenencia por parte de los integrantes del grupo.

En pocas palabras, un buen líder hace un buen grupo y un buen grupo realiza buenas cosas, sin importar el objetivo de este si se encuentra correctamente orientando será capaz de cumplir sus objetivos y hallar el rumbo más adecuado para lograrlo.

El presente curso taller se encuentra dirigido al público interesado en el conocimiento del manejo de grupos fundamentado en un buen líder, el cual cuenta con los valores, herramientas y habilidades necesarias para lograr que dicho objetivo se cumpla satisfactoriamente y de la forma más eficientemente posible sin descuidar los intereses de los demás y de su entorno social.

La implementación de este curso taller brindará valor a corto, mediano y largo plazo a todos aquellos grupos, instituciones y organizaciones que deseen promoverlo, ya que sus resultados se irán perfeccionando con el paso del tiempo y permitirán el óptimo desarrollo de los grupos. Por lo que al existir un óptimo desarrollo dentro de los grupos se sabe que el impacto de estos en ocasiones no solo se queda dentro del mismo sino que existe la posibilidad de que impacte satisfactoriamente el medio en el que el grupo se desarrolla, permitiendo una serie de nuevas experiencias que permitan el crecimiento y enriquecimiento del mismo.

Sesión 1	Tema: Formación de líderes con valor	Duración: 3 horas
Objetivo: Los integrantes del curso reincorporarán la nueva información obtenida durante la sesión permitiéndoles reformular la creación de un nuevo concepto de líder.		
Inicio:		
Dinámica de presentación		Tiempo: 20 Minutos
Nombre: Mi presentación		
Objetivo: Conocer los nombres y alguna característica de cada integrante del curso taller.		
Instrucciones: Cada integrante se presentará con su nombre frente a los demás, además de eso les compartirá algo que le provoque alegría y algo que no le guste demasiado.		
Dinámica de integración		Tiempo: 20 – 25 minutos
Nombre: Compartiendo felicidad		
Objetivo: Promover la creación de un vínculo de confianza entre los integrantes del curso.		
Instrucciones: Los integrantes del curso compartirán una experiencia motivadora (momento de felicidad, sueño o similar) con los demás y lo que le hizo sentir, del mismo modo expresará porqué considera que es algo que todos deberían experimentar.		

Desarrollo temático**Tiempo:** 60 Minutos

Definición de personalidad: “la personalidad nos permite entender en forma aproximada los motivos que llevan al hombre a actuar, opinar, sentir, ser, etc.” (Cueli, 1990)

Características: Para que un líder cuente con las herramientas necesarias, es fundamental que cuente con ciertas características que le permitan el crecimiento y desarrollo personal, de este modo será capaz de cumplir con las exigencias de su entorno, entre las características a desarrollar se encuentran las siguientes:

- **Filosofía unificada de vida:** Capacidad para cumplir con distintos roles sociales sin perder la propia identidad del individuo.
- **Autoaceptación:** Capacidad de ver los errores y defectos de una manera positiva, inclusive con humor y buscar la forma de convertirlas en posibles áreas de oportunidad para el crecimiento.
- **Madurez y visión realista:** Capacidad para distinguir entre los intereses propios de los grupales, atender a las necesidades de los demás de forma objetiva y responsable.
- **Visión:** Capacidad para desarrollar un proyecto con futuro, un sueño, un objetivo trascendental.
- **Misión:** Razón de ser, comportamientos y conductas en función del objetivo anhelado.
- **Valores:** Códigos de conducta que permitan el correcto desarrollo individual, grupal y del entorno que rodea al individuo.
- **Humor:** Capacidad para ver las dificultades con optimismo y como nuevas oportunidades.

Dinámica del modelo humanista**Tiempo:** 45 – 60 minutos

Nombre: Descubriendo mis necesidades y motivación.

Autor: Abraham Maslow

Objetivo: Autodescubrir los motivos personales y sensibilizar al participante en el uso asertivo de la seguridad personal a través de la autoevaluación.

Materiales: Un aula bien iluminada, plumones, papel bond, hojas blancas y un lápiz para cada participante.

Instrucciones:

I. El instructor solicita a los participantes que identifiquen a nivel individual cuáles son los elementos o hechos que les proporcionan seguridad en la familia, el trabajo y la sociedad (cinco por lo menos en cada área), y que lo expresen por escrito en hojas tamaño carta.

II. El siguiente paso es formar equipos de 4 o 5 personas pidiéndoles que lleguen a conclusiones subgrupales y que las anoten en papel bond que al terminar se cuelgan de las paredes.

III. El instructor pasa entonces a tabularlas según los conceptos de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, contabilizando y sacando porcentajes de cada uno de ellos.

IV. Se propicia la reflexión y se trata de llegar a conclusiones.

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

Cierre

Tiempo: 10 – 15 minutos

Nombre: Retroalimentación

Objetivo: Lograr que los integrantes del curso compartan su experiencia durante el curso así como las nuevas ideas que ha formulado en base a lo que necesita un líder.

Instrucciones: Se pedirá de manera voluntaria que cada uno de los integrantes del taller comparta con los demás su experiencia y al final se tratará de hacer una definición global sobre lo aprendido en la sesión.

Sesión 2	Tema: Valores y habilidades de un líder en México	Duración: 3 horas
Objetivo: Se brindará a los integrantes del curso herramientas e información que les permita desarrollar o mejorar habilidades necesarias para un líder en el contexto social actual.		
Inicio:		
Dinámica de integración		Tiempo: 30 – 35 minutos
Nombre: Presentación con adjetivos positivos		
Objetivo: Promover la autoconciencia del valor individual de cada uno de los integrantes del taller.		
Instrucciones:		
1. El Facilitador da las siguientes instrucciones a los participantes: "Tienen un momento para pensar en un adjetivo que defina mejor a cada uno de ustedes y que comience por la misma letra que su nombre. Por ejemplo: "María, meticulosa" o "Pedro, productivo".El adjetivo escogido debe referirse a un aspecto que consideren fundamental en su persona. Si les resulta muy difícil encontrar una característica importante que empiece por la misma letra que su nombre, háganlo con la primera letra de su apellido".		

II. Al terminar la actividad anterior, el Facilitador integra subgrupos y les indica que compartan: Su nombre, apellido, adjetivo y el porqué se ha escogido dicha cualidad.

Desarrollo temático

Tiempo: 60 Minutos

Definición de líder: Gardner (2013, En: Rabinowitz) menciona que "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores".

Características: En el manejo de grupos es necesario que el líder cuente con una serie de habilidades necesarias para poder guiar a los miembros del grupo por el mejor camino promoviendo el crecimiento grupal, fortaleciendo las virtudes y cumpliendo objetivos de la manera más productiva posible. Dicho lo anterior, existen ciertas habilidades fundamentales para lograrlo:

- **Valores:** Es el conjunto de principios o reglas esenciales bajo las cuales se van a guiar las actitudes y conductas de las personas y los grupos.
- **Inteligencia Emocional:** Es la fuerza afectiva o control emocional que posee el individuo bajo la cual el individuo puede ser feliz y alcanzar el éxito.
- **Empatía:** Capacidad para comprender los problemas de los demás haciendo a un lado los juicios.
- **Trascendencia:** Búsqueda de crecimiento continuo, tanto a nivel individual como a nivel grupal, búsqueda de inspiración, felicidad y bien común.
- **Motivación y adaptación:** El conjunto de habilidades anteriormente mencionada permitirá que los líderes así como sus seguidores sean capaces de adaptarse a los cambios en su entorno de la manera más adecuada y rápida posible.

Dinámica del modelo humanista

Tiempo: 60 minutos

Nombre: Me gusta escuchar

Autor: Carl Rogers

Objetivo: Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de escuchar y ser escuchado.

Materiales: Un aula amplia y correctamente iluminada que permita el dialogo entre los participantes, un lápiz y una copia de la hoja de trabajo para cada participante.

Instrucciones:

I. El instructor explica: "En ocasiones la falta de integración en un grupo es simplemente por la falta de capacidad para escucharse entre los integrantes. ¿Es éste un problema real en nuestro grupo? ¿Hemos vivido la experiencia de escuchar a otros? ¿Nos hemos sentido escuchados en alguna ocasión? Para ayudarnos a responder estas interrogantes, leerán un documento escrito por un especialista en educación, Carl Rogers. El instructor reparte el documento y les solicita que marquen las palabras o frases que más les impacten.

II. Los participantes leen detenidamente el documento de trabajo.

III. El Instructor dirige un proceso para que los participantes comenten brevemente las primeras impresiones: ¿Qué les pareció? ¿Les gustó? ¿Cómo calificarían el documento?

IV. El instructor solicita voluntarios para que compartan con el grupo las frases que más les impactaron y las razones que provocaron este impacto.

V. Al término de la actividad anterior, el instructor guía un proceso de reflexión con base a las siguientes preguntas:

¿Han vivido situaciones parecidas?

¿Se sienten identificados con los protagonistas?

¿Se sienten escuchados en el grupo?

¿Con quiénes en el grupo les resulta más fácil comunicarse?

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

Cierre

Tiempo: 25 – 30 minutos

Nombre: Puro cuento

Objetivo: Reforzar el conocimiento sobre el tema así como precisar conclusiones y afirmaciones de forma colectiva.

Material: Un aula amplia y correctamente iluminada, un cuento elaborado por el coordinador del taller y un lápiz por cada participante.

Instrucciones:

I. El instructor prepara **un cuento o una charla**, el cual contiene fallas en cuanto a utilización de conceptos o de interpretación del tema que se ha venido tratando. Luego lo lee lentamente en voz alta. Todos los participantes están sentados. Cuando encuentran algo que creen que es falso se levantan. El instructor pregunta a los que se pusieron de pie por qué creen que es falso, y también a quienes se quedaron sentados por qué creen que es verdadero. Si se trabaja con un grupo muy grande y hay mucha indecisión

en relación a una afirmación, es conveniente dividir en grupos mezclados para que por grupos lleguen a un acuerdo.

II. Es más conveniente aplicarla hacia el final de la jornada de capacitación, donde ya los participantes dominan el tema. También como una forma para motivar la profundización en la discusión del tema que se ha tratado.

III. El texto puede sacarse en copia y darle a cada participante una copia para que vayan subrayando errores. Cada participante anota lo que cree que está incorrecto. Luego se discute lo que se ha subrayado. Cada uno debe fundamentar por qué cree que eso es incorrecto y todos opinan al respecto.

IV. Al final, se obtiene una conclusión general, o una nueva redacción.

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

Sesión 3	Tema: Percepción y comunicación de la imagen del liderazgo	Duración: 3 horas 30 min.
Objetivo: Los integrantes del curso conocerán la importancia de percibirse como líderes así como las maneras de comunicarlo mediante su comportamiento.		

Inicio:

Dinámica de integración

Tiempo: 10 – 20 minutos

Nombre: Olvídense de todo

Objetivo: Imbuir en la mente de los participantes la necesidad de dedicar todas sus energías al seminario, excluyendo todas las preocupaciones del trabajo y personales.

Materiales: Una hoja de "Instrucciones" para cada participante, Papel para cada participante, Lápiz o bolígrafo para cada participante, un sobre por participante, un aula amplia.

Instrucciones:

I. Decir a los participantes que muchos vienen a un seminario, taller de trabajo, junta o retiro con una serie de pensamientos en nuestras mentes: un subordinado que no ha trabajado tal como usted lo esperaba; su jefe tomó hace poco una decisión desfavorable, su secretaria está esperando bebé, hay que presentar el presupuesto la semana próxima, etc. En general a) usted no puede resolver esos problemas mientras se encuentra en el seminario y b) pensar en ellos durante el seminario, perjudicará su participación activa y el aprendizaje potencial.

II. Distribuir entre los participantes desde el inicio del seminario una hoja en blanco, unos 15 minutos antes del material de introducción. El instructor debe darles suficiente tiempo para que "vacíen" sus pensamientos y sentimientos en el papel.

III. Entregue un sobre a cada persona para que pueda guardar el formulario, cerrar el sobre y escribir su nombre. Luego, recoja los sobres como prueba simbólica adicional de que los participantes "hacen a un lado" sus problemas durante todo el seminario. Después, casi cuando vaya a concluir el programa, devuelva los sobres a los participantes. (En este momento, quizá desee preguntar si alguien quiere "hablar de" sus problemas con otro o si desean "guardarse" sus propios problemas.)

Desarrollo temático

Tiempo: 60 Minutos

Definición de percepción: La percepción es la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos. Dicha sensación se convertirá en el recuerdo que nos quede después de haber vivido una experiencia.

Características: El percibirse como líder constan de una serie de distintas características las cuales en conjunto le permitirán comunicarse de mejor manera durante el manejo de grupos y a su vez, para que esto se pueda lograr el líder debe contar con lo siguiente:

- **Comunicación:** Proceso efectivo para transmitir información entre dos o más personas.
- **Control de su percepción:** Conocimiento sobre los procesos mediante los que se da la percepción de la imagen.
- **Control de su imagen:** Conciencia de su apariencia visual y cómo mejorarla.
- **Uso del correcto lenguaje no verbal:** Conocimiento de sus expresiones y comunicación no

verbal.

- **Conocimiento de la proxémica:** Conocimiento de las distancias para establecer relaciones interpersonales.
- **Congruencia:** Relación lógica y coherente entre lo que se dice, lo que se comunica y lo que se hace.

Dinámica reforzadora

Tiempo: 35 minutos

Nombre: Videoteca del lenguaje

Objetivo: Reforzar los conocimientos sobre la percepción y comunicación de imagen de líder.

Materiales: Aula amplia, proyector, material incluido para la sesión, bocinas.

Instrucciones: Se presentara una serie de videos dedicados a reforzar el desarrollo temático visto durante la sesión para facilitar la comprensión y asimilación de la información.

Dinámica del modelo humanista

Tiempo: 60 minutos

Nombre: Cómo favorecer las relaciones

Autor: Carl Rogers

Objetivo:

- Demostrar los efectos que tienen tanto las posturas, como el contacto visual en las relaciones y como sirven de ayuda.
- Enfocar la atención de los miembros del grupo, sobre el impacto de sus comportamientos no verbales, en otros individuos.
- Aprender a prestar atención a las habilidades elementales en la comunicación no- verbales.

Materiales: Aula amplia que permita realizar las actividades.

Instrucciones:

I. El Facilitador inicia la experiencia discutiendo los aspectos verbales y no-verbales de la comunicación, señalando que aunque los individuos parecen basarse en la comunicación verbal, la no-verbal (gestos, postura, tono de voz etc.) es también de suma importancia. Para reforzar este punto, demuestra en qué forma los intercambios no-verbales pueden contradecir o confirmar un mensaje verbal. Para demostrar LA CONTRADICCIÓN, se acerca a un participante y dice: "Me gustas", usando un tono de voz de enojo y con los puños cerrados. Para demostrar CONGRUENCIA, se acerca a un miembro del grupo y dice: "Me gustas", en una forma cálida y le hace un cariño.

II. El Facilitador anuncia que la actividad consistirá en formar parejas y explorar los efectos de diferentes arreglos. Explica que los miembros de cada pareja se sentarán en posiciones diferentes, y que cada vez que cambien de posición, permanecerán en silencio, y estarán atentos al efecto que produce su forma de sentarse.

III. Los participantes forman parejas, y el Facilitador da direcciones para que se sienten espalda con

espalda sin hablar. Después, se esperan en esa posición un minuto, y luego se ordena que se volteen de frente.

IV. Después de pasado otro minuto, cada pareja discute su reacción a la actividad. El Facilitador solicita observaciones de la experiencia a todo el grupo.

V. Las parejas se sientan una frente a otra, y silenciosamente adoptan tres diferentes posturas con el cuerpo (un minuto cada una): inclinado hacia delante, derecho y encorvado.

VI. Cada pareja discute sus reacciones la etapa anterior. El Facilitador pide observaciones a todo el grupo acerca de la experiencia.

VII. Un miembro de cada pareja asume el papel de ayudante; el otro de ayudado.

VIII. Mientras están sentados frente a frente, las parejas silenciosamente experimentan diferentes contactos visuales (un minuto cada uno)

1. El ayudante intenta mirar al ayudado directamente a los ojos, mientras que el otro miembro mira hacia abajo o a lo lejos.

2. El ayudado intenta mirar a su compañero directamente a los ojos, mientras que el otro mira abajo o hacia a lo lejos.

3. Ambos se miran directamente a los ojos.

IX. Se repite el paso VI.

X. Después de asimilar la experiencia del contacto visual, el Facilitador dirige una discusión sobre las reacciones de los participantes a la secuencia de actividades. Enfoca la discusión en la integración y la aplicación de este aprendizaje.

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

Cierre

Tiempo: 30 – 35 minutos

Nombre: El discurso del rey

Objetivo: Los integrantes del curso realizarán un breve discurso (media cuartilla) en el que emplearán los conocimientos aprendidos durante la sesión y a su vez recibirán una retroalimentación por parte de sus compañeros.

Material: Una hoja de papel y un lápiz para cada participante.

Instrucciones:

I. El instructor brindará el material a cada uno de los integrantes.

II. A continuación pedirá a los participantes que realicen un breve discurso de cualquier tema al azar que no exceda más de media cuartilla.

III. Se le pedirá a los participantes que pasen al frente de sus compañeros a relatar dicho discurso (no es necesaria la memorización aunque se recomienda) utilizando las herramientas y estrategias aprendidas durante la sesión.

IV. Al término de cada discurso, los compañeros brindarán una pequeña retroalimentación a quien lo expuso.

V. Al término de los discursos el coordinador brindará una retroalimentación general de ser necesaria, en caso contrario la actividad concluirá.

Sesión 4	Tema: Estilos de liderazgo y manejo de grupos	Duración: 3 – 4 horas.
-----------------	--	-------------------------------

Objetivo: Brindar información sobre los estilos de liderazgo, métodos de liderazgo y manejo de grupos.

Inicio

Dinámica de integración

Tiempo: 10 – 60 minutos

Nombre: Energetizantes

Objetivo: Preparar a los participantes "cargándolos" de energía para trabajar.

Materiales: Aula amplia.

Instrucciones:

Un "energetizante" debe ser poco amenazador, divertido, debe implicar movimiento físico, estimular la respiración y dar una experiencia compartida. Es importante para el Facilitador señalar que las personas con daños físicos no necesitan participar.

I. El Grito: Los participantes se sientan y cierran los ojos. Se les pide que respiren lento y fuertemente. Luego, todos respirarán al unísono. Continuando con la respiración juntamente, elevándose más y más. Luego se les indica que salten juntos arriba y abajo y que luego griten lo más fuerte que puedan.

II. Canciones: Los participantes se paran de puntitas y caminan mientras cantan todos juntos "De puntitas sobre los tulipanes". Luego se cambia de canción y el movimiento a "Caminar a través de los tulipanes", "Corriendo a través de los tulipanes" y finalmente "Pisoteando a través de los tulipanes".

III. Silbido: Los participantes se paran, alzan los brazos y respiran profundamente al mismo tiempo. Luego, se les dice que se doblen rápidamente por la cintura, dejando caer los brazos como si fueran a tocar sus pies, mientras exhalan el aire de sus pulmones. Esto se repite varias veces.

IV. Máquina: Una persona pasa al centro de la habitación y actúa el movimiento repetitivo y el sonido de una parte de una máquina. Otros agregan partes de la máquina, uno por uno, hasta que participan todos. Variación: Se pueden formar subgrupos para representar a máquinas que puedan manufacturar conceptos como el amor, competencia, simpatía, etc.

V. Computadoras: Subgrupos de cuatro o cinco miembros son designados para ser "computadoras". Se sientan en semicírculos de frente al Facilitador. Este inserta una "tarjeta" en una de las computadoras, diciendo la primera palabra de una frase ("Vida...", "Jefes...", "Mujeres...", etc.). Los componentes de la computadora responden creando el reto de la frase, siendo una palabra por persona. La frase es terminada por un "componente" diciendo "punto", "signo de interrogación", o "signo de exclamación".

El proceso se repite con cada una de las computadoras. Luego las computadoras le hacen preguntas a las otras computadoras, por ejemplo: "¿Cuál es el significado de la vida?" "¿Quién será el futuro presidente?" Finalmente, las computadoras se juntan para hacer una frase sobre el ejercicio, con cuando menos una palabra aportada por cada componente de la máquina.

VI. Campo de Juego: El Facilitador anuncia que el cuarto donde están es un campo de juego. Los participantes actuarán columpiándose, balanceándose, girando, etc.

VII. Elefante y Jirafa: Los participantes se paran en círculo, y una persona voluntaria será "eso". El voluntario se para en el centro del círculo, señala a un miembro y dice "elefante" o "jirafa". La persona señalada y el participante a cada lado de él tendrán que actuar alguna parte del animal designado (nariz, orejas, cuello, ojos, etc.) antes de que el voluntario cuente tres. Si una persona no le responde a tiempo, se convierte en "eso".

VIII. Línea Congo: Los participantes se alinean poniendo sus manos en la cintura de la persona de adelante. Se pueden usar varios ritmos mientras el grupo se mueve en el salón. Una variación puede ser "La víbora de la mar": Los participantes se alinean y se toman de las manos; la persona a la cabeza de la línea dirige al grupo en el salón, coleándose y moviéndose como una serpiente.

IX. Tararea: El Facilitador anuncia que a dada la señal, el grupo empezará a tararear. Cada participante tarareará cualquier canción que se le ocurra. Los participantes serán incitados a interpretar las canciones que a ellos espontáneamente recuerden.

Desarrollo temático

Tiempo: 40 – 60 minutos

Definición de manejo de grupos: Grupo guiado u orientado por un líder con el propósito de alcanzar y cumplir objetivos específicos.

Características: Para que el manejo de grupos cumpla con sus funciones es necesario que el líder cuente con lo siguiente:

- **Conocimiento sobre los estilos de liderazgo:** Formas de liderar un grupo.
- **Conocimiento sobre los métodos de liderazgo:** Métodos para que el liderazgo sea funcional.
- **Conocimiento sobre como motivar al grupo:** Mantener al grupo enfocado en sus objetivos.
- **Saber estructurar un grupo:** Organizar a los integrantes en base a sus funciones y habilidades.
- **Conocimiento de la dinámica de los grupos:** Anticipar posibles cambios y orientar al grupo hacia un fin.

Dinámica del modelo humanista

Tiempo: 60 – 120 minutos

Nombre: Características del liderazgo

Autor: Gordon Allport

Objetivo:

- Analizar los valores que sustentan las características del liderazgo.
- Analizar los resultados individuales y grupales en la toma de decisiones.
- Examinar los efectos de los juicios de valor en la selección del personal.

Materiales: Hoja de trabajo de las características del liderazgo para cada participante, hoja descriptiva de la situación de las características del liderazgo, para cada participante, hoja descriptiva de los voluntarios, de las características del liderazgo, para cada participante, Lápiz para todos los participantes.

Instrucciones:

I. El Facilitador distribuye una Hoja de Trabajo a cada participante. Les da diez minutos para llenarla en forma individual.

II. El Facilitador recoge las Hojas de Trabajo y les comunica a los participantes que serán los encargados de la selección de personal. Los divide en subgrupos de seis personas cada uno.

III. Cuando los subgrupos están acomodados en el salón, el Facilitador distribuye una copia a cada participante de: la Hoja Descriptiva de la Situación y la Hoja Descriptiva de Voluntarios. Los participantes cuentan con diez minutos para hacer su selección individualmente. Posteriormente los subgrupos cuentan con treinta minutos para escoger cinco Presidentes, entre los voluntarios.

IV. Cada subgrupo comparte sus elecciones y explican sus razones en las que se fundamentaron.

V. El Facilitador conduce una discusión sobre el ejercicio con todo el grupo, comparando los juicios hechos, con base en los hechos precisos de la información que utilizaron para valorar.

VI. El Facilitador reparte nuevamente a cada participante la Hoja de Trabajo Características del Liderazgo. Se pide a cada subgrupo que llegue a un marcador por consenso.

VII. En la discusión final, el Facilitador se enfoca, a las características de Liderazgo mostradas durante todo el ejercicio.

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

Cierre

Tiempo: 40 – 45 minutos

Nombre: Festival de la canción

Objetivo:

- Reforzar el aprendizaje de conceptos presentados en el curso.
- Reforzar la autoestima y pertenencia de un equipo de trabajo.

Material: Una hoja de papel y un lápiz por cada participante. (opcional: instrumentos musicales)

Instrucciones:

I. El instructor divide a los participantes en subgrupos compuestos por un máximo de 6 participantes en cada uno de ellos.

II. El instructor indica a los subgrupos que la tarea que deben realizar consiste en componer una breve canción, cuya letra se refiera a los conceptos más importantes del curso (o en su caso a los valores y/o características más valiosas que tenga su equipo de trabajo); así mismo, les entrega los instrumentos musicales o los invita a utilizar creativamente cualquier objeto como instrumento musical.

III. Al término de la actividad anterior, el instructor reúne a los subgrupos en sesión plenaria y cada subgrupo presenta su canción.

IV. El instructor, junto con el grupo, califican y premian a la mejor canción.

V. Como herramienta para reforzar el aprendizaje, a través de la continua repetición, el instructor pide al grupo (en diferentes momentos del curso) que canten la canción.

VI. El instructor guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

Anexo Sesión 2

ME GUSTA ESCUCHAR

El primer y simple sentimiento que deseo compartir con ustedes es mi placer cuando puedo escuchar realmente a alguien. Creo que ésta ha sido una de mis características permanentes. Así lo recuerdo desde mis primeros años en la escuela. Cuando un compañero preguntaba algo a la maestra, ésta daba una respuesta perfectamente adecuada para una pregunta diferente. En ese

momento me sentía desesperado y herido. Mi reacción era: Pero, ¿no lo ha escuchado? Sentía una desesperación infantil frente a la carencia de comunicación que es tan común.

Creo saber por qué me produce satisfacción escuchar a alguien. Cuando escucho realmente a otra persona entro en contacto con ella, enriquezco mi vida. Escuchando a la gente aprendí todo lo que sé sobre las personas, la personalidad, la psicoterapia y las relaciones interpersonales.

Cuando digo disfruto escuchando a alguien me refiero, por supuesto, a escuchar profundamente. Escucho las palabras, los pensamientos, los matices de sentimientos, el significado personal y aun el significado inconsciente del que me habla. A veces, también en un mensaje no importante puedo escuchar un grito humano profundo, un "grito silencioso" que está oculto, desconocido, por debajo de la superficie de la persona.

He aprendido a preguntarme: ¿Puedo oír los sonidos y percibir la forma del mundo interior de esta persona? ¿Puedo vibrar con lo que está diciendo, puedo permitir que esto se haga eco en mí, puedo sentir los significados que él teme y, sin embargo, quiere comunicar, así como sentir los significados para él conocidos?

Pienso, por ejemplo, en una entrevista que tuve con una adolescente, cuya grabación escuché hace poco. Como muchos adolescentes de hoy, comenzó diciendo que no tenía objetivos. Cuando traté de profundizar este pensamiento, lo acentuó aún más y dijo que no tenía ninguna clase de metas, ni siquiera una. Yo le dije "¿No existe nada que quieras hacer?" "Nada... bueno, sí, quisiera seguir viviendo". Conservo un vívido recuerdo de lo que sentí en ese momento. Esta frase resonó con vigor dentro de mí. Quizá me estaba diciendo simplemente, como cualquier otro, que quería vivir. Por otra parte, quizá me quería decir, y me parece lo más probable, que el hecho de vivir y no vivir era una duda que lo preocupaba. Así, traté de comprenderlo en todos los niveles. No supe con certeza cuál fue su mensaje. Simplemente quise estar abierto a todos los significados que pudiera tener, incluso que había pensado en suicidarse. No respondí en forma verbal a este nivel pues lograría asustarla. Pienso que mi deseo y capacidad de escuchar en todos los niveles es uno de los elementos que hizo posible que me dijera, antes de finalizar la entrevista, que no hacía mucho tiempo había estado a punto de "volarse los sesos". Este breve episodio constituye a alguien en todos los niveles en que trata de comunicarlo.

ME GUSTA SER ESCUCHADO

Las entrevistas terapéuticas y las experiencias intensivas de grupo, que han llegado a ser muy importantes para mí en los últimos años, me han demostrado que escuchar da resultados. Suceden muchas cosas cuando escucho realmente lo que una persona me dice, y los significados que en ese momento son importantes para él; oyendo no simplemente palabras, sino a él mismo. Y cuando le hago saber que he escuchado sus significados personales más profundos,

primeramente me dirige una mirada agradecida. Se siente aliviado. Quiere contarme más acerca de su mundo. Siente una nueva sensación de libertad. Y pienso que se vuelve más abierto al proceso de cambio.

He notado a menudo que, tanto en la terapia como en los grupos, cuando más profundamente escucho los significados de otra persona, suceden más cosas. He llegado a pensar que es universal que cuando una persona se da cuenta de que ha sido escuchada, sus ojos se humedecen. Pienso que realmente está llorando de alegría. Es como si dijera: "Gracias a Dios, alguien me escuchó. Alguien sabe que existo". En tales momentos he tenido la fantasía de un prisionero golpeado día tras día en el código Morse. "¿Me oye alguien?" "¿Hay alguien ahí?" "¿Pueden oírme?": Y finalmente, un día oí unos débiles golpecitos que dicen claramente: "Sí". Esta simple respuesta lo libera de la soledad y vuelve a ser un ser humano. Hay muchas personas hoy que viven en una prisión privada, personas que no lo manifiestan en lo exterior y debemos agudizar mucho el oído para escuchar los débiles mensajes de la pasión.

Ahora nos ocuparemos del segundo aprendizaje que deseo compartir con ustedes. Me gusta ser escuchado. Varias veces en mi vida me sentí casi explotar por problemas insolubles, dar vueltas y vueltas alrededor de un círculo vicioso o, durante un periodo, sobrecogido por sentimientos de desvalorización y desesperanza, con la seguridad de haber caído en psicosis. Creo que he sido muy afortunado porque en estas oportunidades siempre hallé a alguien que me escuchara y así me rescatara del caos de mis sentimientos.

He tenido suerte por haber encontrado personas que podían decir esos significados con más profundidad que yo. Estas personas me escucharon, me esclarecieron y respondieron en todos los niveles en los cuales me estaba comunicando. Puedo asegurar que cuando uno está psicológicamente destruido, y alguien nos escucha sin juzgarnos, sin tratar de moldearnos, uno se siente maravillosamente bien. En esas ocasiones se reduce la tensión. Se pueden traer a la superficie los sentimientos atemorizantes, las culpas, la desesperación, las confusiones que acompañaron la experiencia. Cuando me han escuchado y oído, puedo percibir mi mundo de otra manera y seguir adelante. Es increíble que sentimientos que han sido horribles se vuelvan soportables cuando alguien nos escucha. Es sorprendente que elementos insolubles se vuelvan solubles cuando alguien nos oye, cómo las confusiones que parecen irremediables se convierten en claros apoyos cuando uno es comprendido. He sentido un profundo agradecimiento cuando una persona me ha escuchado en forma sensitiva, empática y concentrada.

Anexo sesión 3

OLVÍDESE DE TODO

INSTRUCCIONES:

En los siguientes 5 minutos haga una breve lista de todos los pensamientos que no se relacionan con el seminario. Podrían ser respecto al trabajo, la familia, el dinero, la religión, la política o su vida social. Ponga este escrito dentro del sobre, ciérrelo y escriba su nombre en él.

El sobre se le devolverá al final del seminario. Ahora, olvídense de los siguientes problemas.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

Anexo Sesión 4

HOJA DE TRABAJO
CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO

Nombre:

Grupo:

INSTRUCCIONES

Debajo de la columna marcada con "Marcador Individual", jerarquice las doce características abajo mencionadas. Ponga el número uno (1) antes de la característica que es más importante en un buen líder, el número dos (2) para la segunda característica, etc. La característica marcada con el número doce (12) será la menos importante. Después el grupo dará por consenso, un orden en el que cada uno estará de acuerdo, cuando menos parcialmente. Este marcador se anotará bajo la columna "Marcador del Grupo".

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

HOJA DESCRIPTIVA DE LA SITUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

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

- **EVENTOS SOCIALES.**

Desarrollar actividades que integren a los participantes y a los invitados en un ambiente de diversión y entretenimiento.

• **EVENTOS CULTURALES.**

Estimular interés en el aprendizaje y en el conocimiento a través de exhibiciones, Conferencias, discusiones, mesas redondas, etc., en un ambiente de descubrimiento.

• **RELACIONES PÚBLICAS.**

Hacer la publicidad previa al evento, reportar su desarrollo y la clausura, a través del periódico y medios de difusión.

• **HOSPEDAJE Y COMIDAS.**

Preparar menús, incluyendo los refrigerios, y proporcionar habitaciones y alimentos para los invitados.

• **FINANZAS.**

Planear, presupuestar y administrar el dinero, vender los boletos de admisión, llevar la cuenta de los gastos y preparar un reporte financiero.

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

COMITÉ	SELECCIÓN DE PRESIDENTE DE COMITÉ	
	Elección Individual	Elección del Grupo
1. Eventos Sociales		
2. Eventos Culturales		
3. Relaciones Públicas		
4. Hospedaje y Comida		
5. Finanzas		

HOJA DESCRIPTIVA DE LOS VOLUNTARIOS, DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO V

DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Enfoque de la investigación: Mixto.

Para esta investigación se utilizó el enfoque mixto ya que cuenta con las cualidades conjuntas de los enfoques cuantitativo y cualitativo, por una parte en el cuantitativo el cual se encarga de la recolección de datos para probar hipótesis basadas en la medición numérica y el análisis estadístico, lo que permite establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías mientras que en el cualitativo se utiliza la recolección de datos sin la necesidad de una medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández, 2010).

5.2 Alcance de la investigación: Descriptivo.

El alcance en esta investigación será de tipo descriptivo en el cual el objetivo del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos refiriéndose al cómo son y cómo se manifiestan. (Hernández, 2010).

Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Dichos estudios están diseñados para medir y recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos y las variables a las que se refieren siendo su objetivo principal el llevar a cabo la recolección de datos acerca de eventos, una comunidad o fenómeno, un hecho o

situación que ocurre permitiendo la posibilidad de elaborar una predicción o generar relaciones poco elaboradas.

5.3 Diseño de la investigación: No experimental.

Para la investigación se utilizara un diseño de investigación no experimental ya que este es el que permite observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural y permiten analizarlo sin la necesidad de manipular las variables independientes. En esta investigación el investigador se verá incluido en la tarea de proporcionar ciertos estímulos y posteriormente evaluar los efectos obtenidos por el mismo. (Hernández, 2010).

Se eligió esta investigación debido a que permitirá obtener datos claros ya que en este tipo no se presentan situaciones provocadas permitiendo a la investigación desarrollarse en un contexto natural con situaciones ya existentes.

5.4 Tipo de investigación: Mixta.

En esta investigación se llevará a cabo una investigación mixta debido a que será de carácter documental y de campo, en el caso de la documental hace referencia a que se apoyará de fuentes de carácter documental, documentos de cualquier tipo tales como lo son los obtenidos a través de fuentes bibliográficas

(consulta de libros), hemerográficas (artículos o ensayos) o archivistas (cartas, oficios, circulares experimentales, expedientes, etc.) (Hernández, 2010).

A su vez será aplicada porque dicha información recolectada será llevada a la práctica mediante la propuesta de tesis y se aplicará a una población. Se ha elegido este tipo de investigación ya que permitirá que se desarrolle adecuadamente.

5.5 Población.

Hombres y mujeres en etapa de adultez temprana.

5.6 Muestra: No probabilística.

La muestra a utilizar será no probabilística debido a que en esta la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador, desde luego las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Hernández, 2010).

En otras palabras, la elección de los elementos pertenecientes a la muestra no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

5.7 Instrumento de prueba.

Para esta investigación se determinó el uso del cuestionario como instrumento de recolección de datos y al mismo tiempo la observación.

Por una parte el cuestionario es el más utilizado en el proceso de recolección de datos el cual consiste en un conjunto de preguntas las cuales dependen según su estructura pueden varias desde preguntas abiertas hasta cerradas, permitiendo obtener información de una o más variables. En este caso se utilizará el formato de preguntas cerradas el cual permite obtener categorías de respuestas previamente delimitadas. Las preguntas cerradas son fáciles al momento de decodificar y preparar para su análisis y requieren un nivel menor de esfuerzo por parte de los respondientes por lo que dicho instrumento facilitará la precisión de la investigación. De igual forma el uso de la observación permitirá a la investigación la recolección de datos ya que se podrá observar el comportamiento del grupo durante las sesiones, la influencia en su vida diaria y el interés que los miembros del grupo presenten sobre los temas mencionados en las sesiones.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Contextualización (referencial).

Durante las observaciones realizadas en el primer contacto con el grupo de trabajo se lograron identificar distintas características y problemáticas dentro del área laboral. Entre las cuales se destacan la falta de comunicación, falta de liderazgo, falta de conocimiento sobre los valores y relaciones interpersonales mal establecidas.

Cabe agregar que se al inicio se presentó resistencia por parte de los integrantes de grupo, desconcierto y falta de compromiso, ya que estos se encontraban cumpliendo con el curso de forma obligada por parte de la empresa. Sin embargo también existieron puntos positivos ya que algunos integrantes del grupo si presentaban disposición para que se llevara a cabo el curso taller.

6.2 Resultados cualitativos.

Los resultados de la propuesta de investigación aplicada a los trabajadores de la empresa Grupo Pecuario San Antonio serán presentados a continuación. El curso taller se encuentra conformado por 4 sesiones, cada una de 4 horas lo que en total nos da una duración de 16 horas de capacitación distribuidas a lo largo de 4 días consecutivos.

En la *Primera Sesión* se realizó una breve introducción sobre el objetivo del taller así como los agradecimientos por la oportunidad de brindar dicho curso, posteriormente se realizaron una dinámica de integración y una de presentación dentro de las cuales se tenía como objetivo romper el hielo y poder establecer una relación más cercana con los integrantes del grupo. Durante la primera sesión se realizó un especial énfasis en la importancia de los valores y su uso en la vida diaria, durante el proceso del desarrollo de la primera sesión los integrantes del taller fueron presentando mayor disposición a la hora de participar e integración en las dinámicas, así como apoyo entre los mismos y cooperación.

Los integrantes demostraron que a pesar de saber de la existencia de los valores la falta de conocimiento sobre su significancia, uso e importancia era un problema que podía afectar su vida diaria, se mostraron interesados en saber más sobre cada uno de los mencionados en la sesión así como interés en como poder hacer uso de ellos en su día a día en la búsqueda de mejorar su calidad de vida.

Durante la reflexión final así como la retroalimentación, los integrantes se mostraron dispuestos a continuar y conformes con las herramientas e información brindada durante dicha sesión.

En la *Segunda Sesión* los integrantes se mostraron un poco cansados ya que en su mayoría terminaban de cumplir con su jornada laboral, sin embargo se mostraron dispuestos a trabajar en el taller, para iniciar se realizó una dinámica de integración en la cual se logró que los integrantes se despejaran un poco y se pudieran concentrar más en la sesión. En dicha sesión debido a las necesidades del grupo se tomó la decisión de realizar énfasis en el establecimiento de correctas relaciones interpersonales, utilizando como herramienta el reconocimiento de emociones, la importancia de los valores, intereses y metas individuales y en común así como el autodescubrimiento y nuevas experiencias.

Cabe mencionar que todo esto se ha logrado gracias al desarrollo que ha logrado alcanzar el grupo gracias a los temas vistos y su disposición, durante la explicación de los contenidos se permitió la interacción y retroalimentación de dudas, comentarios y sugerencias lo que permitió que el contenido fuera más enriquecedor para los integrantes del grupo.

Durante la sesión surgió el planteamiento de algunos conflictos los cuales se abordaron de manera breve ya que por cuestiones de tiempo se contempló postergarlos a la siguiente sesión. Al término de la segunda sesión se realizó una retroalimentación en la cual los integrantes del grupo dieron a conocer que este tipo de capacitaciones son interesantes y que a pesar que son temas de los que todo mundo habla conocían muy poco sobre ellos y como llevarlos a cabo.

Para la *Tercera Sesión* surgió un factor distinto al cual no se le tenía contemplado, la presencia de uno de los jefes de dicho grupo generó un ambiente de gran tensión entre los integrantes del curso. Se realizó la dinámica de integración para tratar de romper el hielo, sin embargo los integrantes mostraron resistencia y la tensión continuó, se tomó la decisión de dar continuidad al desarrollo temático de la sesión, al inicio de esta la disposición de los integrantes parecía nula, sin embargo se invitó a participar hasta que poco a poco comenzaron a mostrarse participativos, durante el desarrollo de la sesión se realizó especial énfasis en la comunicación y se lograron resolver ciertas inconformidades, el ambiente tenso fue disminuyendo poco a poco.

Se logró que el ambiente se relajara un poco, se lograron identificar las problemáticas que originaban ese estado de tensión y se propuso trabajar con ella durante la siguiente sesión, al término de la sesión el jefe trató de realizar una retroalimentación a los integrantes del grupo, posteriormente se realizó la retroalimentación y el cierre de la sesión.

En la *Cuarta Sesión* Se observó que el estado de tensión había disminuido y la resistencia por parte de los integrantes del grupo comenzó a desaparecer a lo largo de la sesión, durante la dinámica de integración los integrantes del grupo comenzaron a mostrar disposición a pesar de la presencia del jefe, durante el

desarrollo temático se realizó énfasis en la necesidad de establecer estrategias para desarrollar un buen liderazgo, en base a dicha información surgieron todas o la gran mayoría de inconformidades que presentaban los integrantes del grupo para con su jefe, posterior a esto se les proporcionaron las estrategias para facilitar la solución de dichos conflictos.

Los integrantes del curso se mostraron y dijeron estar conformes ya que los contenidos explicados durante el taller les sirvieron no solo para resolver algunos conflictos sino que esperaban poder continuar desarrollándolos y mejorar en su día a día.

El jefe se mostró conforme con los resultados obtenidos y la información presentada durante la sesión, la tensión generada con su presencia disminuyó considerablemente y los integrantes del curso se sintieron más en confianza y aceptados por él.

En la retroalimentación final se optó por preguntar a cada uno de los integrantes que era lo que habían aprendido sobre la experiencia vivida durante el curso, posterior a ello se realizó nuevamente el agradecimiento por haber brindado la oportunidad de trabajar con ellos. El resultado final de las cuatro sesiones fue satisfactorio, se logró brindar la información y herramientas necesarias para el

correcto funcionamiento del grupo así como promover el sentido humano y los valores que ello conlleva.

6.3 Tabulación de resultados.

Nombre del instrumento: *Cuestionario sobre la personalidad y liderazgo.*

El cuestionario se aplicó a un total de 18 personas de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

REACTIVO	Respuestas positivas		Respuestas negativas		
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	
1	¿Consideras que los valores son fundamentales en la formación de un líder?	18	100%	0	0%
2	¿Estás de acuerdo con los valores que deben formar a un líder?	17	94.44%	1	5.55%
3	¿Consideras que los líderes deben ser personas con propósitos y metas claras?	16	88.88%	2	11.11%
4	¿Crees que los líderes deben tener buen humor?	15	83.33%	3	16.66%
5	¿Consideras que un líder debe contar con la habilidad de establecer pláticas con los demás fácilmente?	18	100%	0	0%
6	¿Consideras que un líder debe transmitir confianza a quienes están a su alrededor?	18	100%	0	0%
7	¿Crees que realmente sea necesario que un líder sea alguien motivador?	18	100%	0	0%
8	¿Estás de acuerdo en que un líder debe ser congruente en lo que dice y lo que hace?	18	100%	0	0%
9	¿Estás de acuerdo en que el líder es quien puede llegar a motivar la disposición de los integrantes de un grupo?	17	94.44%	1	5.55%
10	¿Consideras que este taller fomenta la formación de buenos líderes?	18	100%	0	0%

6.4 Conclusión (Referencial)

La herramienta de apoyo psicológico arrojó resultados favorables después de su presentación durante el curso, se lograron fortalecer habilidades como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y el sentido humano de los integrantes del grupo.

Sin embargo es necesario destacar que a pesar de los logros obtenidos es necesaria una continua intervención en el grupo de trabajo así como en los demás grupos de trabajo que conforman a la empresa ya que como se ha podido apreciar durante la presentación de las sesiones aún existen una gran cantidad de habilidades que fortalecer y desarrollar en los integrantes de dicho establecimiento.

Del mismo modo las herramientas que forman dicho curso demostraron satisfactoriamente que cumplen con la función para la cual fueron creadas así como los contenidos y el objetivo de la propuesta de investigación.

Cabe mencionar que si bien no todos los contenidos fueron considerados como imprescindibles por los integrantes del curso, el porcentaje de la calidad de los contenidos se mantuvo en un promedio de 80%. Por otra parte cabe mencionar que los integrantes calificaron con 100% la totalidad de la propuesta de investigación significando entonces que el objetivo de la propuesta de investigación se ha cumplido satisfactoriamente.

CONCLUSIÓN

Durante la aplicación de la propuesta se ha confirmado los cursos que promuevan el desarrollo de líderes es un tema de gran necesidad en las empresas. Independientemente de las capacitaciones de desarrollo técnico, el desarrollo humano y de habilidades y competencias ha demostrado que mejora significativamente la eficiencia en las organizaciones.

Se ha logrado demostrar que para que un individuo se pueda considerar líder es necesario que cuente con habilidades fundamentales y logre desarrollarlas correctamente en su persona y con los que le rodean, de igual forma se ha comprobado que no solo afecta a quien lo lleva a cabo sino que el impacto abarca a todo el círculo social que se encuentra alrededor del individuo.

De las características fundamentales propuestas con las que debe contar la personalidad de un líder la comunicación y los valores han demostrado ser capacidades fundamentales en los individuos. Abarcando todos los tipos de comunicación existentes enriquecida con códigos de conducta los cuales permiten que la comunicación se desarrolle con fluidez.

En el desarrollo del curso se lograron identificar distintas problemáticas las cuales no permitían el funcionamiento óptimo dentro del área laboral de la empresa en la que se impartió el curso. Oportunamente los temas abordados durante el mismo permitieron que las problemáticas de controlaran y progresivamente se fueran solucionando.

Fue posible afirmar que el liderazgo es un tema extenso y complejo al cual debido al uso cotidiano del mismo se le ha considerado como algo habitual y fácil de desarrollar.

Durante esta investigación se aprendió la importancia del desarrollo humano dentro de las organizaciones así como conocimiento sobre la dinámica de los grupos dentro del ambiente laboral, se logró identificar que en su mayoría existen conflictos dentro de la misma y que dependerá en gran parte de las habilidades con las que cuenten los individuos para poder negociar las posibles alternativas que lleven a una solución.

También se ha aprendido la importancia que tiene la motivación en el área laboral y el impacto que puede alcanzar dentro de los grupos de trabajo cuando se aplica de manera correcta, permitiendo que el ambiente laboral sea agradable y los trabajadores cumplan sus funciones con disposición y entusiasmo.

Los participantes del curso comprendieron la importancia de los líderes dentro de las empresas y la gran relevancia de que estos líderes cuenten con las habilidades básicas para serlo. Comprendieron que realmente no es un tema sencillo y fácil de aplicar ya que se necesita dedicación y tiempo para desarrollar las habilidades correctamente.

Es importante mencionar que los participantes afirmaron sentirse satisfechos con los contenidos abordados durante el curso, de igual forma los resultados cuantitativos respaldan dicha afirmación. Los participantes se mostraron agradecidos y entusiasmados por continuar recibiendo cursos de desarrollo humano.

Por último cabe mencionar que la organización en la que se aplicó el curso afirma que se encuentran abordando un nuevo modelo de trabajo en el que su principal objetivo es alcanzar el óptimo desarrollo humano por parte de sus colaboradores, pues afirman que esto les permitirá mantenerse como una empresa líder en el mercado.

REFERENCIAS

- ❖ APA, 2002, Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association, Manual Moderno, México.

- ❖ Castanedo, C., 2008, Seis enfoques psicoterapéuticos, Manual Moderno, México.

- ❖ Cloninger, S., 2003, Teorías de la personalidad, Pearson, México.

- ❖ Cueli, J., 1990, Teorías de la personalidad, Trillas, México.

- ❖ Dicaprio, N., 2001, Teorías de la personalidad, MC Graw Hill, México.

- ❖ Diccionario de Pedagogía y Psicología Canda, 2006.

- ❖ Feixas, G. y Miró, M., 1993, Aproximaciones a la psicoterapia, Paidós, España.

- ❖ Fiedler, Fred, 1995, Liderazgo y administración efectiva, Trillas, México.

- ❖ Ginebra, J., 1994, El liderazgo y la acción, MC Graw Hill, México.

- ❖ Goleman, D., 2013, Inteligencia Emocional, Ediciones B, España.
- ❖ Goleman, D., 2013, Liderazgo, Ediciones B, España.
- ❖ Gordo, V., 2007, El poder de la imagen pública, Debolsillo, México.
- ❖ Gordo, V., 2003, Imagología, Debolsillo, México.
- ❖ Hernández, F., 2010, Metodología de la investigación, MC Graw Hill, México.
- ❖ Palmero, F., 2002, Psicología de la motivación y la emoción, MC Graw Hill, España.
- ❖ Papalia, D., 2001, Desarrollo humano, MC Graw Hill, Colombia.
- ❖ Rabinowitz, P., 2013, Estilos de Liderazgo, Recuperado el 04 de Noviembre de 2014, de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>
- ❖ Real Academia Española, 2014, Líder, En Diccionario de la lengua española (23.a ed.), Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=l%C3%ADder>

- ❖ Rodrigues, A., 1993, Psicología Social, Trillas, México.

- ❖ Rogers, C., 1981, Psicoterapia centrada en el cliente, Paidós, Barcelona.

- ❖ Siliceo, A., 2001, Liderazgo: el don del servicio, MC Graw Hill, México.

- ❖ Turbay y Posada, 2013, Liderazgo en innovación organizacional, Recuperado el 28 de Mayo de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21328600001>

- ❖ Velazquez, V., 2005, Liderazgo empático “Un modelo de liderazgo para las Organizaciones Mexicanas”, Recuperado el 30 de Junio del 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202307>

GLOSARIO

Actitud: Manifiesto de disposición del ánimo.

Adaptación: Acomodación o ajuste de una cosa a otra.

Ambiente: Condiciones o circunstancias físicas, humanas, sociales, culturales, etc., que rodean a las personas, animales o cosas.

Cohesión: Unión de dos cosas.

Comportamiento: Conducta, manera de portarse o actuar.

Conducta: Manera de conducirse o comportarse una persona, o de reaccionar ante las situaciones externas.

Contexto: Conjunto de circunstancias que rodean o condicionan un hecho.

Cualidad: Cada una de las circunstancias o caracteres naturales o adquiridos que distinguen a las personas o cosas.

Estímulo: Cualquier elemento externo a un cuerpo o a un órgano que estimula, activa o mejora su actividad o su respuesta o reacción.

Experiencia: Acontecimiento que se vive y del que se aprende algo.

Factor: Elemento, condicionante que contribuye a lograr un resultado.

Identidad: Conjunto de rasgos o informaciones que individualizan o distinguen algo y confirman que es realmente lo que se dice que es.

Impulso: Fuerza que mueve o desarrolla algo.

Integración: Incorporación o inclusión en un todo.

Inteligencia Emocional: Hace referencia a la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos. La personas, por lo tanto, es inteligente para el manejo de los sentimientos.

Maduración: Proceso a través del cual una cosa llega a su total crecimiento o perfección.

Necesidad: Básico, imprescindible para poder llevar una vida digna.

Personalidad: Conjunto de las características y diferencias individuales que distingue a una persona de otra.

Satisfacción: Cumplimiento de una necesidad, deseo, pasión, etc.

Valor: Cualidad, virtud o utilidad que hacen que algo o alguien sean apreciados.

ANEXO 1

Cuestionario sobre la personalidad y liderazgo

Objetivo: Recabar información válida de trabajadores hombres que tienen relaciones grupales dentro de una empresa mediante una serie de preguntas complementarias a la herramienta de apoyo psicológico.

Instrucciones: Contesta las siguientes preguntas eligiendo una de las dos posibles respuestas de acuerdo a tu propia opinión o experiencia, posteriormente explica brevemente la razón de la elección de tu respuesta.

PREGUNTA	SI	NO	¿POR QUÉ?
¿Consideras que los valores son fundamentales en la formación de un líder?			
¿Estás de acuerdo con los valores que deben formar a un líder?			
¿Consideras que los líderes deben ser personas con propósitos y metas claras?			
¿Crees que los líderes deben tener buen humor?			
¿Consideras que un líder debe contar con la habilidad de establecer pláticas con los demás fácilmente?			
¿Consideras que un líder debe transmitir confianza a quienes están a su alrededor?			
¿Crees que realmente sea necesario que un líder sea alguien motivador?			
¿Estás de acuerdo en que un líder debe ser congruente en lo que dice y lo que hace?			
¿Estás de acuerdo en que el líder es quien puede llegar a motivar la disposición de los integrantes de un grupo?			

¿Consideras que este taller fomenta la formación de buenos líderes?			
---	--	--	--

ANEXO 2

Esquema general sobre la formación de la imagen de liderazgo.

(Fundamentado con información del capítulo III y material del capítulo IV).

