



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

**“EL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN EN
EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO”**

T E S I S

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A

ISRAEL RICO MUSITO

N° cta.: 300075579

Tel: 63 31 96 20

Cel: 55 44 73 27 92

Email: israelrm65@hotmail.com

DIRECTOR DE TESIS: MTRO. ÁNGEL JAIME GRADOS ESPINOSA

REVISOR: LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ

México, D.F. 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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

De todo corazón a mi familia, que me ha acompañado en este sendero de la vida dónde he caído, he aprendido, me he levantado y me he vuelto a caer; ellos siempre han tenido la mano de ayuda que necesito para impulsar mi desarrollo personal y profesional.

Mamá, gracias por ser impulsora de mis proyectos ambiciosos y llevarme de la mano al logro de los mismos.

Papá muchas gracias por esperarme en esa promesa que te hice cuando tenía doce años; de esa fecha al momento me he esmerado por cumplirle, he aquí el resultado. Gracias a tu ayuda.

Mi hermano José, listo mi capitán. Estoy encantado de recorrer contigo este camino. Espero haberte enseñado algo, yo de ti he aprendido muchísimo.

Jackie, muchas gracias por tu apoyo, consejos y pláticas; en general gracias por tu persona. Tú viniste a darle riqueza a mi vida.

Daniela, por tu gran apoyo y amistad, eres una persona increíble, que admiro y quiero, gracias por estar allí echando ganas a la vida.

Familia Olea Castro ha sido un gran placer compartir risas y convivencias con todos ustedes.

Santi y Sandy, mis hermanos, maestros que me han recibido con tanto cariño, me han brindado su apoyo en tiempos fáciles y no tan fáciles. Me esmeraré por aprender más de ustedes, son una fuente de sabiduría y conocimiento tan pura que no me cansó de nutrirme de ella.

Quiero dar gracias a mi otra familia, que son Adal, Arturo, César, Miguel, Yam; de ustedes he aprendido que el mayor poder del conocimiento no radica en saber

las mejores y más complejas teorías de la vida, sino aprender algo nuevo por la felicidad de aprenderlo. Con ustedes me he ganado hermanos, padres e hijos. Será un placer para mi seguirme involucrando en proyectos profesionales con cada uno de ustedes.

Miguel mi colega, amigo, hermano, aún tenemos más proyectos juntos en esta vida, continuemos realizándolos.

Gracias a la Sociedad de Psicología Aplicada por involucrarme en retos muy difíciles que me han dejado un aprendizaje.

Isaura, Juan mis sinodales, gracias por sus recomendaciones y tiempo en la lectura de este proyecto.

Gracias Ricardo Lozada, has sido un buen guía en esta carrera de psicología, me siento orgulloso de haber sido tu alumno, ahora me siento tu compañero y amigo; siempre he agradecido tus atenciones y las seguiré agradeciendo. Para mi será un placer conservar tu amistad en esta vida.

Profesora Elda, siempre tendrá mis respetos, cariño y atenciones por ser quien es. Usted brilla por si sola y los que estamos a su alrededor nos empapamos de su inmensidad.

Dr. Jaime Grados quiero agradecerle por ser a mi mentor, profesor y amigo. Sin su sabia dirección no hubiera llegado a este momento tanto profesional como personal. Gracias por el apoyo que me ha otorgado y darme la oportunidad de crecer y de juntarme con personas maravillosas. Si usted me da permiso yo buscaré profesar su forma de educar en mi futuro; porque usted es un ejemplo a seguir. Este trabajo es su culpa y mis éxitos venideros también lo serán.

Luis Felipe Blancas Martínez *“cada quien puede hacer de sí lo que uno quiera”* y de mí, aún faltan proyectos que te prometí. Gracias...

ÍNDICE

Agradecimientos	2
Resumen	6
Introducción	7
Capítulo 1. Analizando a los Grupos	11
Historia.....	12
Concepto de grupo.....	17
Los grupos.....	19
Normas.....	25
Metas.....	24
Dinámica de grupos.....	24
Caracterización de la dinámica de grupo.....	27
Tipos de grupos.....	29
¿Por qué la gente se afilia a un grupo?.....	31
Etapas en el desarrollo de un grupo.....	37
Grupo Operativo.....	39
Grupos T.....	43
Capítulo 2. Equipo	50
Tipos de equipo.....	52
Características de los equipos.....	53
Beneficios de trabajar en equipo.....	55
Cómo se forman los equipos.....	56
Equipos de alto desempeño.....	56
Administración científica (escuela tradicional o clásica).....	57
Escuela de relaciones humanas.....	59
Escuela humanista.....	61
Definición de Equipos de alto desempeño.....	66
¿Qué requisitos deben cubrir los equipos de alto desempeño?.....	67
Premisas.....	64
Anatomía.....	65
Características de equipos de alto desempeño.....	69
Principios básicos de un equipo de alto desempeño.....	72
Curva de desempeño.....	73
Diferencia entre grupo y equipo.....	76
Capítulo 3. Liderazgo y los Equipos de alto desempeño	78

Historia del liderazgo.....	79
Importancia del liderazgo.....	83
El poder y la autoridad.....	84
Reinterpretar a las personas.....	85
Definición de liderazgo.....	86
Teoría del gran hombre.....	87
Modelo tridimensional (3-d)	88
Ocho estilos gerenciales.....	92
Modelo de liderazgo situacional de Kenneth Blanchard.....	95
Liderazgo y la persuasión.....	98
Papel del líder en la conformación de equipos de trabajo.....	99
Capítulo 4. Método.....	100
Objetivo general.....	101
Población.....	101
Cartas descriptivas.....	103
Análisis de datos.....	122
Conclusión.....	134
Limitaciones.....	143
Fortalezas.....	144
Bibliografía.....	146
Anexos. Cuestionarios resueltos.....	149

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, consiste en realizar un curso que forme equipos de trabajo de alto desempeño, el cual tiene como objetivo impactar a los participantes en su autopercepción de liderazgo, el análisis se elaboró en una muestra de 23 sujetos que se clasificaron en tres grupos: estudiantes, egresados y estudiantes/trabajadores; los cuales manifestaron un cambio en su manera de pensarse como líderes. Para el análisis se utilizó una herramienta estadística llamada Chi-cuadrada, la cual mostro diferencias en el impacto de la autopercepción de liderazgo en los tres grupos mencionados.

Palabras Clave: *Liderazgo, autopercepción, equipo y curso.*

ABSTRACT

The present research work is to take a course to form teams of high performance, which aims to impact the participants in their self-perception of leadership, analysis was made on a sample of 23 subjects were classified into three groups: students, graduates and students / workers; which showed a change in the way they think of themselves as leaders. For analysis, a statistical tool called Xi-square was used, which showed a differential impact in the course on self-perception of leadership in all three groups.

Keywords: *Leadership, self-perception, team and course.*

INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización es necesario desarrollar más personas como líderes en las organizaciones. Sí un líder encabeza alguna tarea y da solución a los problemas empresariales, construye un estatus de conformidad, estableciendo una idea de que todo estará bien, porque alguien se encarga de todo, haciendo sentir que la situación es “estable”...

Y ¿Qué pasa, cuando el líder se enferma y esto le impide trabajar?, la respuesta es simple: todo se contamina resintiéndolo de manera negativa; la empresa colapsa, tiembla y se tambalea, porque esta persona era quien resolvía todo, era el pilar fuerte que le sostenía y tenía la responsabilidad “absoluta” para enfrentar las posibles contingencias que se llegasen a presentar. A modo más coloquial: sí el líder se enferma y se ausenta, su trabajo también...

Por esta razón cuando existe algún problema de salud o incluso la muerte en los líderes, la noticia se maquilla o retarda, para no generar una angustia masiva.

Liderazgo es un tema que apasiona a muchas instituciones y personas, reflejo de que ahora existe una gran base de datos, documentos, artículos y libros que abordan el tema; de hecho basta con colocar en internet la palabra “liderazgo” y aparecen 39,600,000 resultados, si se coloca la palabra “líder” aparecen 124,000,000 resultados.

La presente tesis, se elaboró con el propósito de facilitar a las organizaciones un curso que desarrolle las habilidades de líder para dirigir equipos de trabajo y solucionar las adversidades que se presenten en su entorno. Así, se propone que un curso de *Formación de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño* (FETAD) ayudará a desarrollar la habilidad de liderazgo sin depositar la batuta de líder en una sola persona. Por lo tanto, se enfatiza un criterio diagnóstico/práctico en desarrollo de habilidades de un líder.

Es difícil definir a ciencia cierta los criterios exactos de un líder y su liderazgo, además la literatura presenta casos o modelos sin un aterrizaje práctico o real.

Entonces, se tiene como objetivo presentar un curso de FETAD impartido en la clase de Capacitación de la Facultad de Psicología en la UNAM, y explicar la importancia del rol del psicólogo en fomentar los equipos de trabajo de alto desempeño y el desarrollo del liderazgo en cada integrante para que sus habilidades de líderes puedan solventar algún problema en su vida profesional, laboral, académica o personal.

El liderazgo se puede dar en un momento y lugar en específico, por lo mismo muchas personas pueden ser líderes en un lugar pero en otro no, así que una persona que desee destacarse como líder tendrá que ser consciente de su entorno y adaptarse, así, la herramienta de FETAD beneficiará en:

- Que sus integrantes observarán a sus congéneres y así mismos en sus habilidades para redefinirse como líderes emergentes a la necesidad de su entorno y seleccionar las formas adecuadas de adaptarse a las contingencias.
- Potenciar el liderazgo que existe en las personas mediante una breve intervención práctica/teórica que ayudará a desarrollar las competencias de liderazgo de los participantes. Al momento de estar en las organizaciones, su misión consistirá en resolver situaciones adversas, al concientizar que pueden ser líderes emergentes.
- Comparar la teoría con la realidad, ya que el liderazgo se convierte en liderazgo cuando pasa al campo de la práctica. Los líderes sobresalen al momento que se da la dinámica de grupo, a través de la interacción con sus compañeros y al demostrar seguridad al encabezar alguna actividad propuesta en el curso.
- Definir al liderazgo como una forma de vida que puede ser simple y austera o muy rigurosa y completa. Por ejemplo, sí la conducta de un líder está

presente en casa, con los amigos, con la pareja y en cualquier lugar, a esto se le llama una *conducta dura de liderazgo*, lo cual se logra con la FETAD.

- Saber cuándo funcionar en el rol del líder y hacer que los otros integrantes del equipo también maduren la cualidad de liderazgo.
- Hacer que los participantes exploten sus propias habilidades y la de los demás, lo que permite que los otros aprovechen las competencias del líder y las personales para formar un ambiente de crecimiento exponencial.
- Hay que tomar en cuenta que el liderazgo es situacional y que se aplica dependiendo al grupo o situación.

El participante caerá en cuenta que puede llegar a ser un líder, siempre y cuando esté convencido de que puede serlo, debido a que muchos tenemos historias como la siguiente: “En mi grupo puedo brillar mucho y en mi familia pienso que soy el menos listo de todos y mi familia me opaca, tengo un rol que es cambiante en diferente ambientes, como el papá que es gritón y cuando ve a la esposa se calla... Sin embargo al haber adquirido experiencia en los grupos de trabajo, favorecerá la toma de decisiones para que sean adaptables en beneficio de la persona, demostrando dotes de líder”, Discurso (Grados, 2013).

Finalmente, cada uno de nosotros pertenece a diversos tipos de grupos familiares, religiosos, académicos, laborales, sociales, de amistad, etc. y actuamos con diferentes roles dependiendo la situación en la que nos encontremos, sólo que no existe el mismo compromiso debido a la variedad de interés, objetivos o metas, además somos personas biopsicosociales, es decir, seres biológicos, psicológicos y sociales.

La finalidad del presente trabajo es demostrar que la Formación de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño ayuda a mejorar la autopercepción en cuanto al liderazgo que tienen los participantes y cómo esta va mejorando en tres distintos

tiempos: antes, durante y después del curso. Así mismo, cada participante proporciona su opinión de los cambios que sufre en cuanto a éste.

En los capítulos consecuentes se dividen en cuatro: 1) analizando a los grupos, 2) equipo, 3) liderazgo y los equipos de alto desempeño, 4) método.

En el capítulo uno se da una introducción y la historia de los grupos, cómo se estructura y cómo se conforma un grupo y, la importancia de saber el desarrollo del mismo.

El segundo capítulo se refiere a la conformación de un equipo donde se hace una diferencia con respecto al grupo y se analiza cómo se lleva a cabo una relación entre los integrantes.

En el capítulo tres se abordaron teorías del liderazgo utilizadas para comprender sus diferentes estilos que se pueden presentar dentro de la Formación de Equipos de Alto Desempeño.

Por último, en el capítulo cuatro se llevó a cabo la metodología del estudio realizado de la concepción de liderazgo que tenían los participantes, a través de un cuestionario; aplicando la chi-cuadrada como herramienta estadística.

Los FETADS son una muy buena acción para el desarrollo de habilidades, sobretodo en los estudiantes que desean mejorar su autopercepción de liderazgo.

CAPÍTULO 1.

ANALIZANDO A LOS GRUPOS



Zapata

Líder mexicano de la
revolución

CAPÍTULO 1. ANALIZANDO A LOS GRUPOS.



HISTORIA

Este capítulo abordará la evolución del estudio en los Grupos. De acuerdo con la literatura, el **Dr. Joseph Pratt**¹ médico proveniente de Boston, realizó investigaciones en 1905 sobre la enfermedad de tuberculosis (Glotib, 1978). Reunió a todos sus pacientes y semanalmente realizaba intercambios de opiniones en grupo, con ello encontró que las sesiones parecían favorecer un soporte mutuo, aliviaban las depresiones y hacían decrecer la sensación de aislamiento (op. cit.).

Ilustración 1.

Dr. Joseph Pratt

No obstante, los tratamientos en grupo fueron considerados ineficaces hasta la Segunda Guerra Mundial. Las numerosas bajas a consecuencia de la guerra obligaron a los gobiernos de Estados Unidos e Inglaterra a encontrar la manera eficiente y económica de tratar a esos veteranos (Zrebiec, 2009), con lo cual se desarrolló el **Método de Clase**, utilizado con pacientes tuberculosos, diabéticos, cardíacos y psiquiátricos, este consistía en reunir a los pacientes en grupos e impartir una conferencia acerca de su padecimiento, de las medidas higiénicas necesarias para su recuperación y se les daba la oportunidad de hacer preguntas (Bautista, 2003) ya que los factores emocionales desempeñaban un papel importante en la recuperación de las enfermedades. También, se daban calificaciones a los pacientes según como acataban las indicaciones médicas y se estableció un sistema de premios, donde los mejores de la clase podían ocupar los primeros lugares del salón, es decir,

¹ Joseph Pratt (1872-1956), internista que ya en 1905, preocupado por aquellos pacientes pobres en recursos económicos que no se pueden permitir un tratamiento hospitalario, decide organizar con ellos grupos de apoyo que les sirvan de ayuda y de instrucción acerca de la conducta a seguir hasta su curación. El trabajo con grupos adquiere desde este momento el aire de "tratamiento". Pratt trabajaba en un ambulatorio de Boston (Massachusetts) y los enfermos eran tuberculosos. Los grupos que se formaron eran de unos 20 enfermos, y la actividad al comienzo se pareció mucho a una clase: Pratt instruía a los miembros de cada grupo sobre cómo alimentarse, cómo organizar su descanso y su trabajo en el ambiente familiar que debían soportar, ya que no podían ser atendidos en el hospital.

utilizaba la competencia entre los miembros del grupo para acelerar su recuperación.

Enrique Pichon-Rivière² (1907–1977) médico psiquiatra, suizo nacionalizado argentino, fue considerado uno de los introductores del psicoanálisis en Argentina y fue generador de la teoría de grupo conocida como **Grupo Operativo**. En la década de los años 40 se convirtió en uno de los miembros fundadores de la Asociación Psicoanalítica Argentina y en la década de los 50 participó en la creación de la Primera Escuela Privada de Psicología Social y del Instituto Argentino de Estudios Sociales (IADES).

Después **Cody Marsh**², psiquiatra que practicaba la técnica **Método de Clase** en tratamiento con psicóticos con el nombre de “**Equivalente psicológico de la resurrección**”, reunía a los pacientes, familiares de los pacientes, religiosos y personal del hospital en clases donde todos eran considerados como estudiantes, quienes debían firmar un pacto psiquiátrico y luego de una conferencia, les daba una plática con lo que generaba adicción acerca del tema. Consideraba que la



Ilustración. 2 Trigant Burrow

eficacia de la terapia en grupo se basaba en que el conglomerado de personas hacia que el individuo enfermara y el mismo conglomerado lo curara. Asimismo, Marsh es pionero de la psiquiatría social debido a la gran importancia que daba al entretenimiento del personal del hospital para el logro de la rehabilitación de los pacientes (Cappón, cita en

Bautista, 2003).

² Aproximadamente una década más tarde L.Cody Marsh (1931), sacerdote que luego se hizo psiquiatra, desarrolló un abordaje grupal con pacientes internos en el Hospital Estatal de Kings Park, de Long Island. Utilizaba los conceptos teóricos de Freud, Le Bon, McDougall y los métodos psicoeducativos de Lazell para estimular las emociones grupales y la adaptación al ambiente hospitalario, donde se aplicaba tanto el exhorto como la sugerencia. Suplementaba sus conferencias con tareas en casa, lecturas, cantos, ejercicios grupales, testimonios y conferencias de pacientes, tiempo para preguntas y respuestas, role playing y otras técnicas psicodramáticas.

Al final de la década de 1920, **Trigant Burrow**³, creó el término de **Análisis de Grupo**, debido a su interés en el proceso evolutivo del hombre. Para Burrow, los “problemas individuales” eran síntomas de “problemas sociales”, veía al grupo como un vínculo entre el individuo y la sociedad, con potencialidades terapéuticas. Consideraba que la sociedad está enferma, sufre de neurosis, y el ajuste del individuo implica una compulsión a conformarse a la imagen social (Capón, 1978). Burrow pone en segundo término las cosas del pasado y trabaja con sus grupos esencialmente las situaciones del presente, considera los correlatos fisiológicos de la conducta, analizando las expresiones somáticas del estrés.

Sigmund Freud (cita en Bautista, 2003) publica en 1922 su trabajo **Psicología de la Masas y Análisis del Yo**, donde aplica su teoría psicoanalítica al estudio de los grupos; trató de enfocar los fenómenos de grupo desde la perspectiva psicoanalítica del carácter dinámico, cuyo origen es el núcleo familiar. Se propuso dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Qué es un grupo?, ¿Cómo llega un grupo a ejercer una influencia activa sobre la función mental del individuo? y, ¿Qué cambios produce el grupo en la vida mental de un individuo? Destacó la importancia del desarrollo y de las identificaciones del yo en los grupos; la importancia del líder en el grupo y la reconstrucción de la unidad familiar por medio de los miembros del grupo.

*Louis Wender*⁴, terapeuta americano, utilizó conceptos psicoanalíticos y es considerado el fundador de la **“Psiquiatría Social y la Comunidad Terapéutica”**

³La capital mundial de la Psiquiatría a principios del siglo veinte no estaba situada en Viena sino en Zürich, y su papa era el Profesor Bleuler de la Clínica Burghölzli. Es desde allí y a través de discípulos de Bleuler, que el interés por el psicoanálisis se difunde e incluso llega a la otra orilla del Atlántico. Tras el primer encuentro de Psicólogos Freudianos en Salzburg, Freud, Jung y Ferenzci, invitados por Stanley Hall, viajan a las Américas. De allí se traen al primer nativo americano que decide ir a Zürich a analizarse y formarse con Jung: Trigant Burrow. Éste hombre de laboratorio es un médico de Baltimore, con un doctorado en psicología experimental del Johns Hopkins que en aquel año 1909 acababa de llegar al New York Psychiatric Institute para formarse en Psiquiatría con Adolf Meyer; a su vez, discípulo de Bleuler emigrado a los Estados Unidos. Es durante la estancia de Trigant Burrow en Suiza que se funda la Asociación Psicoanalítica Internacional que admite como miembros tanto individuos como sociedades locales.

⁴ Louis Wender (1889-1966) estudió con William Alanson White y con S. Freud. Fue director del Hospital Hillside, de Hasting-on-Hudson, N. Y. Veía al hospital como una familia substituta; abordó los problemas de convivencia entre pacientes mentales leves y psiconeuróticos mediante terapia combinada, individual y grupal. El tratamiento duraba cinco meses aproximadamente; en las sesiones presentaba una exposición sencilla de las motivaciones de la conducta, el

(Bautista A. , 2003). Empezó su trabajo con grupos en 1930; con sus pacientes combinaba las sesiones individuales con las de grupo, observaba que en el grupo se daban más resistencias, mayor espontaneidad y se realizaba la transferencia no solo hacia el terapeuta, sino hacia los integrantes del grupo. Las sesiones daban inicio con pláticas sobre diversos temas y después se llevaba a cabo una discusión de los aspectos psicodinámicos para lograr la interacción del grupo.

*Slavson*⁵ en la década de 1930 creó la actividad terapéutica de grupo para trabajar con niños en la etapa latente. Así, al encontrar el origen de los problemas emocionales de los niños, se podría lograr un cambio social, y el tratar su relación con la familia se les daba la oportunidad de que se expresaran con libertad sus conflictos en grupos guiados por *líderes*; para los niños estos grupos representaban familia sanas, lo que les llevara a encontrar soluciones realistas a sus problemas (Capón, 1978).



Ilustración 3: Jacob Levy Moreno

*Jacob Levy Moreno*⁶, es el creador de la sociometría en el cual se describen las interacciones que se dan en los grupos, fue el primero en emplear el término “terapia de grupo” en 1920. Profeso en psicodrama en 1928, donde se utiliza el juego dramático para que los individuos exterioricen, comprendan y transformen sus complejos o conflictos personales internos. Las intervenciones consisten en choques psicodramáticos⁷, el paciente tiende a dramatizar sus

conflicto, el inconsciente, por ejemplo. No interpretaba las resistencias, sino desviaba la atención de ellas a otros temas y tomaba en consideración ciertos factores sociológicos (interacción grupal). Apelaba a la comprensión intelectual de la conducta, favorecía la catarsis y la utilización terapéutica de las transferencias laterales

⁵ Representó un importante desarrollo para la teoría grupal y sus trabajos reflejan una apreciación del contexto grupal

⁶ El Dr. Jacob (Jakob) Levy Moreno (Bucarest 22 de mayo de 1889 - Beacon (New York) 14 de mayo de 1974) fue un reconocido psiquiatra, teórico y educador. Es el fundador del Psicodrama, la Sociometría y uno de los pioneros de la Psicoterapia Grupal.

⁷ Son escenas actuadas por otros y que el paciente debe de superar a través de la misma actuación.

conflictos provenientes de sus pensamientos, y los otros que le acompañan tiene un rol o papel de personas importantes para el mismo.

Moreno, durante la Primera Guerra Mundial aplicó un cuestionario en 1932 que sería la base de su Test Sociométrico, el cual explora el grado de cohesión y la forma de estructura de un grupo, a través de las atracciones o rechazos manifestados por sus miembros, es decir, ayuda a detectar situaciones de relaciones humanas (Guerrero, 1997).

El sociograma tiene un uso de identificar en tiempo real dentro de un curso grupal, a personas que proyectan de primera impresión un rasgo de liderazgo o seguimiento a un líder, donde las personas son representadas por círculos, empleando líneas continuas y puntos para representar, ya sea la elección o rechazo de una persona del grupo por parte de la otra⁸, cuando la elección es recíproca, los puntos indicativos son colocados más cerca unos de otros en la gráfica; en el caso de rechazo mutuo, los círculos son colocados más lejos unos de otros y si una persona no es elegida o rechazada por el grupo, ninguna línea por los demás. La representación sociométrica nos permite establecer la existencia de personas llamadas estrellas⁹, clacks¹⁰, aislados¹¹ e indicadores de opinión que aunque no tuvieron ni una elección, reciben elección de la estrella y que influye en la óptica del líder¹² (Grados, 1985). El grado de atracción o rechazo existente entre los miembros del grupo se obtiene a través del interrogatorio individual. Las respuestas a estas preguntas, permiten la construcción del sociograma y las elecciones o rechazos que hacen las personas del grupo se representan en una matriz sociométrica:

⁸ Dando un uso en los grupos como elección de un líder grupal emergente.

⁹ Personas que gozan de la preferencia de la mayoría del grupo.

¹⁰ Grupo de personas que se atraen recíprocamente.

¹¹ Los que no reciben señales de atracción ni de rechazo y que tampoco escogen ni rechazan a ninguno de los miembros.

¹² A esto se le puede llamar "liderazgo oculto".

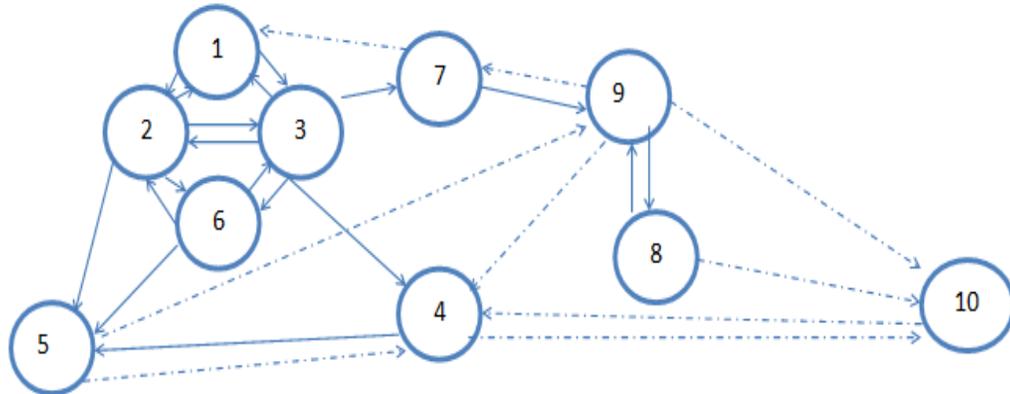


Ilustración 4. Ejemplo de una representación Sociométrica de un grupo (Bautista N. A., 2003)

CONCEPTO DE GRUPO

En todas las épocas de la historia, el grupo¹³ ha sido importante y su definición varía según cada época y cada teoría grupal. El grupo empezó a ser importante con la Revolución Industrial: la sociedad de masas amenazaba con destruir la identidad de los grupos naturales, creándose otros artificiales relacionados con el nuevo trabajo.

Un grupo lo forman dos o más personas interactuando libremente con normas compartidas, una identidad común y objetivos colectivos. También se conoce como un conjunto de personas que, unidas por un objetivo común, pueden interactuar entre sí, aceptando ciertas normas, compartiendo emociones y sobre todo, participando de un sentimiento común: el “nosotros” grupal, espíritu de equipo que los mantiene unidos al menos durante el tiempo que permanece la locomoción hacia el objetivo propuesto.

¹³ El concepto de grupo proviene del francés *groupe* y del italiano *grupo* que, a su vez, viene del antiguo germano *kropf*, con el significado original de **bulto, buche**.

Las definiciones encontradas en la literatura de grupo son las siguientes:

- *Definicion ABC (2013)*: “un grupo está formado por un conjunto de personas que desempeñan roles específicos y recíprocos, que actúan de acuerdo a normas, valores y fines que fueron acordados previamente a su formación formal para mantener la continuidad y estabilidad del mismo en una sociedad”.
- *Lewin, Kurt (1890-1947)*: "es una expresión que se utiliza para referirse a muchos aspectos distintos del funcionamiento de los grupos. Se refiere a las fuerzas que interactúan dentro de los grupos éstos se organizan y actúan para alcanzar sus objetivos". Un grupo no es la suma de sus miembros sino una estructura que emerge de la interacción de los individuos (Domínguez cita en Bautista, 2003).
- *Cirigliano¹⁴-Villaverde*: "los procesos utilizados por los grupos que alentaban propósitos de resolución de problemas o acción".
- *Olmsted*: representa "la teoría de la naturaleza de los grupos y de la interacción dentro de los individuos dentro de conglomerados, e incluye un conjunto de técnicas".
- *Morales y Huici*, señalan que existen tres condiciones necesarias para poder afirmar que un colectivo humano se convierte en un grupo según la perspectiva social: a) que los componentes del grupo se definan como miembros del grupo. b) que compartan las creencias grupales y c) Que exista un grado de actividad coordinada (Bautista, 2013).
- *Reza Trosino J.C*: el grupo es un conjunto de personas que establecen una relación que los lleva a unir sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos o

¹⁴ Director honorífico de “El Emilio” y el insuperable maestro que tuve en mi vida, Cirigliano constituyó la piedra angular, el punto de inflexión desde el cual partió -y seguirá partiendo- cualquier intento serio que haya buscado y/o busque elaborar, construir una Educación Nacional, Popular y Latinoamericana. Esto hizo en su momento y hace hoy en día obligatoria la lectura de sus trabajos.

propósitos comunes, aceptando algunas normas o reglas de funcionamiento que son generales y obligadas para todos (Bautista, 2003)

- *Alejandra Bautista*: grupo es un conjunto dinámico de individuos que interactúan entre sí para poder lograr un objetivo común, en donde se interrelacionan entre sí de manera consiente e interdependiente; comparten valores, ideas, normas ya sea para satisfacer sus necesidades semejantes o la realización de una tarea u objeto que tienen en común.

Para fines de este estudio se define al *grupo* como:

“Conglomerado de personas que mezclan sus individualidades con un fin en específico y compartido para llegar a la solución en algún problema o acción, dando su fuerza y haciendo emerger a una estructura organizada”.

La definición de grupo es un concepto difuso y que hay varios grados de pertenencia y cohesión. Es decir los individuos pueden formar un grupo más o menos bien definido, en la medida en que todos o alguno de sus miembros tengan una historia común, en la medida en que conviven, interactúan e influyen en la conducta de los demás.

LOS GRUPOS

La vida del hombre desde el momento de su nacimiento, transcurre en la interacción social y en el desarrollo de actividades en común; inmerso en grupos de todo tipo, gira en torno a la convivencia, al diálogo y a la participación; porque el hombre es un ser social que lo lleva a formar grupos o a integrarse en los ya establecidos. Tiene un sentido innato de afiliación que se traduce en conductas de pertenencia activa, participativa en religión, política y deporte.

Variables que pueden afectar el desempeño de los grupos

Al trabajar con grupos es importante tomar en cuenta algunas variables que afectan el desempeño de los mismos, como: tamaño de grupo, interacción, estructura, cohesión, normas y metas.

a) Tamaño del grupo

Se espera que a mayor número de personas, aumente el talento existente en el grupo; y es de esperarse que cada individuo aporte distintas destrezas y puntos de vista, que si se usan con eficiencia, incrementan la efectividad del grupo. Otra ventaja que se espera de los grupos grandes, es que cada individuo tiene mayor posibilidad de encontrar personas afines a él con quienes compartir experiencias más personales.

Sin embargo, existe la posibilidad de que en grupos numerosos, las personas tengan menos oportunidad de expresar sus ideas y de ser escuchadas por los demás; debido a que siempre se encuentran en los grupos personas que son más dominantes en las discusiones y/o actividades, sin dar la oportunidad a individuos con menor empuje. Las personas que menos participan pueden sentirse inconformes, resentidas y terminar por retirarse del grupo, lo cual afecta el rendimiento del mismo. También los grupos grandes pueden provocar sentimientos de inhibición para la participación, por el temor a generar malos entendidos o ser tomados por “tontos”. El grupo numeroso tiende a fomentar la creación de subgrupos, y si éstos tienen objetivos diferentes al resto del grupo, formarán un grupo de oposición, rompiendo la dinámica original u obstaculizando el logro de metas.

Al principio existe solo un simple agrupamiento de personas. Podemos observar que los intereses de los asistentes están dispersos, y por lo tanto, sus objetivos son muy limitados. Si empleamos las técnicas adecuadas para la interacción, podemos transformar el simple agrupamiento en una verdadera cohesión, que da como resultado a un grupo perfectamente bien integrado. Este proceso solo puede alcanzar su pleno desarrollo si se cuenta con el clima propicio para el trabajo en equipo.

b) Interacción

Se nombra así al proceso que implica las relaciones de cierto número de personas, unas con otras. La forma de cómo nuestra conducta afecta a otra, y cómo la conducta de otros, afecta la nuestra. Ni la proximidad física, ni el interés común constituyen un grupo, ya que es preciso que exista una interacción entre las personas y además, consciencia de la relación común.

La interacción se puede dar entre dos o tres miembros del grupo, con el jefe o con el compañero, y existe un clima de influencia recíproca entre el grupo y el individuo. Cada uno de los miembros ve limitadas sus acciones y libertad personal restringidas por los intereses del grupo.

Por otra parte, el grupo no puede ignorar las aspiraciones y necesidades de sus miembros. Existe una dependencia mutua entre el individuo y el grupo. De ahí que las personas que se interrelacionan frecuentemente, se parezcan más entre sí, y la similitud que existe entre la actividad que realizan es mayor, en comparación con aquellas entre las cuales la interacción es pobre.

La interacción constituye un proceso circular, en el que podemos distinguir dos conductas:

1. *Interacción por oposición*: existe conflicto o competencia, se está a disgusto, incomoda, pero se sigue en el grupo, se dice: “ya estoy harto, ya vámonos”, y si no existe respuesta del grupo, el que dijo eso, permanece en la sesión con sentimientos de no haber sido oportuno.
2. *Interacción por adaptación*: cuando existe armonía en el grupo, en intereses e ideas, el miembro siente que aporta y recibe del grupo elementos para su satisfacción.

c) Estructura

Ésta se constituye de acuerdo a las necesidades del grupo, dicha estructuras puede ser previas al grupo como en el caso de las organizaciones, o bien emergentes como sucede en los grupos informales.

La estructuración de un grupo implica una estratificación, una jerarquía sobreentendida de acuerdo a los roles asignados en función del objetivo del grupo (trabajo, estudio, recreación). Si dentro del grupo se establece un consenso básico con respecto al orden de status (posiciones) apropiado, se dice que el grupo está socialmente estructurado, y por consiguiente, en permanencia y duración, su madurez se verá incrementada. La capacidad para ejercer influencia dentro del grupo, hará que un individuo se vuelve más *atractivo*, por ende tendrá más ascendencia. La estructura define incluso, qué miembro va a emitir mayor número de interacciones. Por ejemplo, cuanto más alto sea el rango jerárquico que ocupe un individuo, tanto mayor serán las relaciones que se originen como las que reciba.

El conductor de un grupo no se puede, ni se debe encerrar, tiene la obligación por su rol, de estar en contacto con todos los miembros, o bien, definir quiénes son sus rectores de opinión (supervisores, personal con antigüedad, etc.)

d) Cohesión

Una vez establecida la interacción durante algún tiempo, se logra la cohesión, que se da cuando el grupo vence obstáculos en la persecución de sus objetivos, provocando la unión. La **cohesión** es uno de los factores que forman actitudes y comportamiento del grupo, es la atracción global del grupo para que todos sus miembros permanezcan unidos (Grados, 1985).

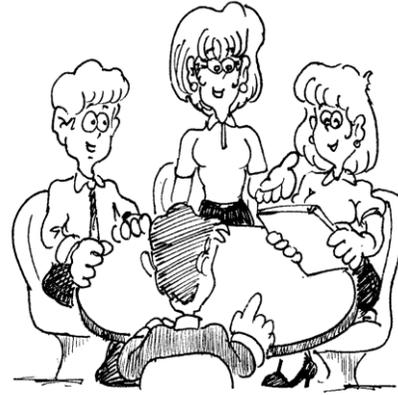


Ilustración 5. Cohesión de grupo

Así, las fuentes de cohesión, puede ser externas e internas:

- *Externas*. Por ejemplo: la necesidad social provocó que se instalara una institución o una empresa; el tener un enemigo común; en ocasiones se dice “tiene la virtud de unir a todos... pero en su contra”, “estuvimos muy unidos, mientras estuvimos en crisis”. La proximidad de domicilio, social y cultural; características en común como la edad, sexo, profesión e ideología.
- *Internas*. Es la tracción de pertenencia al grupo, esto combina diversos afectos: *Sentimientos de poderío* (grupo en expansión, grupos de presión), por ejemplo en algún momento Grupo Monterrey, Televisa, Atlacomulco. *Sentimientos de orgullo* (grupos de prestigio) como Colegio de Doctores, Facultad de Ingeniería, Consejo Técnico, Consejo de Accionistas. *Sentimientos de seguridad* (grupo bien establecido), como los bancos. *Sentimiento de distinción* (grupos restringidos), como los Masones, ligas de honor y justicia.

En el grupo existirán miembros que están identificados plenamente con los objetivos de grupo y trabajan por su mantenimiento; otros miembros que se sientan frustrados serán sabotadores o tienen efecto de “granada” (grupo al que llegan, se dispersa). Esta relación de los miembros poco interesados, y los muy interesados defenderán la cohesión interna.

Los grupos de alto índice de cohesión son más amistosos y parecen resistir con mayor eficiencia la situación de frustración y de prueba.

Normas

Las normas son pautas de interacción (amistad, cooperación, competencia, solidaridad, etc.) y atención a la diferenciación de roles, dictadas por las creencias y estilos de comportamiento de sus miembros.

Las normas cumplen con diferentes funciones:

- Influyen en las percepciones y juicios.
- Guían el comportamiento individual y grupal.
- La aceleración de normas favorece alcanzar los fines del grupo.
- Ejerce presión sobre los miembros del grupo, generalmente son compartidos por temor a la sanción potencial que el mismo grupo impone y son compartidos por el mismo; puede ser desde una pequeña censura hasta el rechazo.



Ilustración 6.

Llegar a las metas.

Metas

Los miembros del grupo deben compartir intereses comunes que les hagan unirse en un intento por satisfacer necesidades, ofrecer un reto que merezca la pena unirse para alcanzarlo, pero si es más fácil alcanzarlo en forma individual, no contendría la cualidad de meta de grupo.

DINÁMICA DE GRUPOS

Todo grupo tiene su dinámica, un patrón de fuerzas únicas que describen las acciones a las cuales se le dan una definición como el resultado de las combinaciones de sus miembros (Didier, 1997). La dinámica de grupos refleja el conjunto de fenómenos que interactúan en las relaciones personales, puede ser considerada un producto tardío de las ciencias sociales, especialmente de la Psicología Social, aunque aparece también estrechamente ligada a la Sociología y otras disciplinas. En todo grupo, grande o pequeño, laten o emergen hechos que adjuntan a su desarrollo o lo dificultan.

Se adjudica a Lewin 1939 ser quien utilizó por primera vez el término “Dinámica de grupos”, en un artículo sobre experimentos que trataban del “Espacio social”.

La expresión "Dinámica de grupos" se emplea con distintas connotaciones: en primer lugar, puede designar los fenómenos psicosociales que se producen en los grupos humanos y las leyes que los rigen: en este sentido, puede ser

entendida como teoría de la interacción humana en los grupos sociales y así será utilizada en nuestro trabajo. Otra acepción, la entiende como un conjunto de métodos y técnicas grupales aplicables a los individuos y a las organizaciones sociales; en este caso preferimos valernos de la expresión "técnicas grupales" (Balduino, 1982). En la actualidad, la dinámica de grupos puede considerarse una zona de articulación interdisciplinaria, una (sub)disciplina que se retroalimenta permanentemente de otras, a las cuales, a la vez, nutre con sus desarrollos.

De acuerdo a Arnaiz, 1995, dinámicas de grupos "designa pura y simplemente las fuerzas desplegadas por el grupo, las cuales ejercen una influencia tanto hacia dentro como hacia fuera de este. Y mientras mayor sea la precisión con que se pueda describir e incluso medir estas fuerzas, será más fácil de prever el comportamiento del grupo". Roger Mucchielli (1971) lo define como el "conjunto de fenómenos psicosociales que se producen en los grupos primarios, las leyes que lo regulan, y el conjunto de los métodos de acción que actúan sobre la personalidad (Arnaiz, 1995).

En el campo educativo, encuentra una de sus aplicaciones más importantes que originaron lugar a un territorio aún más nuevo: Pedagogía de grupos, concepto con el cual se pretende dirigir la atención hacia la cuestión grupal en el aula. Lo que tiene un docente frente a sí es nada más (y nada menos) que un grupo humano. Pero: ¿qué se sabe acerca de los fenómenos grupales? ¿O acaso un grupo es una simple suma de individuos? Estas cuestiones son las que trataremos de dilucidar en este trabajo, en primer lugar, una clarificación conceptual y una caracterización epistemológica de la Dinámica de Grupos, en vistas a su consideración como disciplina o subdisciplina; en segundo lugar, nos acercaremos a las posibles aplicaciones tanto de la dinámica como de las técnicas grupales al ámbito educativo.

Las aguas de un río, una vez represadas y encauzadas, se transforman en fuerzas productivas al servicio de la vida. Ello se debe a que la “dinámica” de las aguas ha sido dominada. Cuando no se dominan, o son mal dominadas, las aguas irrumpen de manera salvaje, transformándose en destrucción y desolación. Lo mismo ocurre con los grupos humanos. Las fabulosas energías que encierran tomarán el rumbo de la comunicación, o del conflicto, la agresividad y la disgregación, según el tipo de control o liderazgo que en ellos ejerza.

El comportamiento de cada miembro del grupo puede orientarse hacia la tarea asumida, hacia las personas o a resolver necesidades individuales. A estos comportamientos característicos de los miembros de un grupo se le llaman roles o papeles. Cuando se analiza la naturaleza de las interacciones de los miembros de cada grupo se pueden encontrar tres dimensiones: **Tarea o Contenido**, de **Procedimiento** y la del **Proceso Socio/Afectivo** (Didier, 1997).

a) Tarea o contenido. Para que un grupo funcione de manera efectiva en el cumplimiento de su tarea es necesario que, desde un principio se fijen metas claras con las siguientes características: a) que sean específicas para cada paso o cada situación, b) estar fijadas en términos precisos y que sirvan como identificadores de éxito, c) que se relacionen unas con otras y d) sean conocidas por todos y sean compatibles con los objetivos individuales.

b) Procedimiento. Una vez que los objetivos han quedado claros por todos los miembros del grupo, tienen que identificar y definir los pasos que deben seguir. Para diseñar los procedimientos los grupos deben: a) determinar las operaciones necesarias para ejecutar una tarea, b) identificar las secuencias de dichas operaciones, c) definir las unidades de trabajo que participan en el procedimientos de acuerdo a la fusiones designadas, d) distribuir equilibradamente las cargas de

trabajo entre los diferentes órganos, e) establecer políticas apropiadas para la toma de decisiones vinculadas con el procedimiento.

c) Proceso socio/afectivo. Al mismo tiempo que se realiza una tarea de acuerdo a un procedimiento se producen intercambios con las personas en el nivel de acciones y reacciones afectivas o emocionales. Algunos de los elementos más importantes que influyen en el proceso son: a) la dirección y profundidad de la comunicación, b) nivel de madurez del grupo, c) los modelos básicos de competencia y colaboración de las personas, d) el estilo del dirigente para conducir el grupo, e) los patrones de motivación de los individuos, f) el control de conflictos interpersonales.

Al considerar las tres dimensiones anteriores, es recomendable que un grupo de trabajo se concentre en la tarea para el incremento de su efectividad en el desempeño, responder a las necesidades individuales socio/afectivas cuando sea necesario, de tal modo que se pueda regresar con facilidad a la tarea en curso.

Caracterización de la dinámica de grupo:

Es una rama de la Psicología o de las Ciencias Sociales que se interroga acerca del comportamiento de los grupos humanos y de las personas que los integran. Su objeto de estudio son los grupos pequeños, en donde aplica su propia perspectiva, interesándose por los fenómenos psicosociales que ocurren en estos grupos.

Emplea, para convertirse en ciencia, todos los instrumentos a su alcance, muchos de ellos tomados de otras disciplinas, como son la Psicología Social, la Sociología, la Antropología, la Pedagogía, entre otras. Los métodos de investigación más importantes parten del dispositivo de "grupo cara a cara", a partir del cual se desarrollan técnicas e instrumentos variados, dependiendo de las escuelas que participan del campo que, como veremos, van desde el

Psicoanálisis, la teoría del campo, hasta el behaviorismo norteamericano. Como en toda disciplina, se formulan hipótesis y se elaboran principios generales y teorías con las cuales intenta abordar la comprensión de grupos más numerosos y de la sociedad en su conjunto. Abarca campos que van desde la educación, la salud, la promoción social, la economía, la política, etc.

La disciplina aparece como un producto tardío del modernismo, no casualmente relacionada con determinados fenómenos histórico-sociales, como los efectos de las guerras, persecuciones, aislamiento, malestar cultural, propuestas democratizantes y liberadoras, etc. Esta forma de caracterizar epistemológicamente la naturaleza de la disciplina, a través de diversos campos o dominios –objeto de estudio, perspectiva, métodos, instrumentos de análisis, paradigmas teóricos, campo de aplicación práctica, condiciones históricosociales– se inspira en un trabajo de Heckhausen¹⁵ presentado en un conocido Congreso de Niza (Heckhausen, 1975). A estos campos podemos agregar cuestiones relacionadas con la comunidad científica, con las incumbencias, con otras disciplinas, el dominio de lo político, el dominio de lo axiológico, etc. (Paradiso, 1996).

Tipos de grupos

Pertenece a distintos tipos de grupo dependiendo de la situación en la cual nos encontremos. En 1909 Charles Cooley hace la famosa clasificación de grupos en primarios llamados también informales y grupos secundarios conocidos también como grupos formales.

1. Primarios o informales. La expresión de Grupo Primario o Informal fue utilizado por primera vez por Charles S. Cooley en 1960 diciendo: “un grupo

¹⁵ Heinz Heckhausen (* 24 de marzo de 1926 en Barmen , † 30 de octubre de 1988) era un alemán psicólogo y profesor universitario, que se ocupa de los procesos de acción motivación se ha ocupado.

primario significa que está caracterizado por una asociación y cooperación íntima, cara a cara (Carreón, 1981), que pueden ser de manera libre y espontánea, dándose mutua compañía, con momentos cálidos o positivos, unidos por lazos afectivos lo cual influye directamente en su comportamiento; es aquí donde los hábitos y los valores del hombre, como ejemplo tenemos a la familia, grupos de amigos de trabajo, de juego, etc. y no han sido determinadas por la empresa.

Todos sus integrantes se conocen teniendo una relación entre sí, cada uno cumple una labor y tiene una posición dentro del grupo, existe la búsqueda de aceptación social, intereses compartidos personales para mantener una consolidación grupal difícil de desunir (Carreón, 1981). Dada la interacción resultante de una estrecha proximidad de las estaciones de trabajo o las interacciones en el trabajo, hay empleados que juegan juntos al golf, que van en el mismo automóvil al trabajo y que toman juntos el café en las pausas del trabajo. Hemos de reconocer que esos tipos de interacción, si bien informales, afectan profundamente al comportamiento y el desempeño (Robins, 1997).

Existen tres tipologías de grupos primarios:

- **Los que tienen muchos intereses o actividades**, llamándose grupos naturales, pues son formados por su convivencia diaria, como lo son: la familia, el poblado, el vecindario.
- **Los que se refieren a un solo interés o actividad**: surgen de la necesidad de formar grupos especializados con el fin de satisfacer sus necesidades sociales particulares, por ejemplo: unidades militares y los grupos de trabajo en una organización.
- **Los grupos cara a cara en una situación en particular**, los cuales se distinguen por dos criterios: tiempo y espacio; dentro de esta categoría se encuentran los comités, los grupos de trabajo.

2. Secundario o formal. Los grupos formales son aquellos que conforma un líder de una organización con la finalidad de cumplir con objetivos específicos y realizar

tareas relacionadas con la misión de la empresa (Carreón, 1981). Se caracterizan porque se organizan con un propósito definido de alcanzar una meta y unos objetivos propios. Existen dos tipos de grupos secundarios:

- **Los grupos permanentes**, como los que conforma un equipo de altos ejecutivos y una unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización.
- Y los **temporales**, donde la organización misma es la que les define como tales, sus miembros se sienten parte de un grupo y pueden dejar de existir en cualquier momento o bien ser conformados por largo tiempo por ejemplo las comisiones que se crean para llevar a cabo una misión en particular.

¿Por qué la gente se afilia a un grupo?

Los grupos pueden subclasificarse ulteriormente en grupos de mando, de trabajo, de intereses o amistad. Los grupos de mando y los de tareas dependen de la organización formal, mientras que los de intereses y amistad son alianzas informales.

- El **grupo de mando** está determinado por el organigrama de la empresa. Se compone de los subordinados que "reportan" directamente a un líder. El director de una escuela primaria y sus doce maestros integran un grupo de mando, lo mismo que el director de una oficina postal y sus inspectores.
- Los **grupos de trabajo**, también determinados por la organización, representan a personas que trabajan juntas para efectuar determinada tarea. Sin embargo, no están limitados a su superior jerárquico inmediato. A veces trascienden las relaciones de mando, por ejemplo, si a un discípulo se le acusa de un delito contra la universidad, el asunto posiblemente requiera comunicación y coordinación entre el encargado de

asuntos académicos, el jefe de los estudiantes, el director de seguridad y el asesor del estudiante; todos ellos formarán un grupo de trabajo. Conviene precisar que todos los grupos de mando son a la vez grupos de trabajo, pero no siempre es a la inversa porque estos últimos no necesariamente pertenecen a un departamento. Las personas que pertenecen o no a grupos comunes de mando o trabajo pueden afiliarse a fin de alcanzar cierto objetivo que desean.

- Surge así el **grupo de interés**. Los empleados que se unen para cambiar su programa de vacaciones, para apoyar al compañero que ha sido despedido o para tratar de mejorar sus prestaciones representan la formación de un cuerpo unido que pretende defender sus intereses comunes.
- **Grupos de amistad**. Los miembros poseen una o más características comunes. Las alianzas sociales, que frecuentemente rebasan el ámbito del trabajo, pueden fundarse en una edad semejante, en el hecho de ser partidarios de un mismo equipo, en haber asistido a la misma universidad o en tener ideas políticas similares, etc.

Hay muchas razones por las cuales un individuo se une a un grupo. Dado que casi todo mundo pertenece a varios grupos, es patente que cada grupo proporciona ciertos beneficios a sus integrantes. **Las razones más frecuentes de la afiliación a un grupo son la necesidad de seguridad, esta tus, interacción, poder y obtención de metas:**

- **Seguridad**. "En el grupo está la fuerza". Al unimos a un grupo, reducimos la inseguridad de "estar solos ", nos sentimos más fuertes, dudamos menos de nosotros mismos y resistimos mejor a las amenazas. Así, los nuevos empleados son particularmente vulnerables al sentido de aislamiento y acuden al grupo en busca de orientación y apoyo. La interacción con otros y el hecho de formar parte de un grupo nos tranquiliza. Ello explica a menudo el atractivo de los sindicatos: si la gerencia crea un ambiente

donde los empleados se sienten inseguros, lo más seguro es que recurran a la sindicalización para atenuar esos sentimientos (Polanuer, 2004).

- **Estatus y autoestima.** La pertenencia a un grupo significa "Yo soy alguien", Puede satisfacer necesidades extrínsecas al proporcionar estatus y reconocimiento. Por ejemplo, los estudiantes de primer año, para reforzar su sentido de autoestima, buscan afiliarse a fraternidades, equipos deportivos u otra clase de grupos. Muchas veces la transición de la preparatoria a la universidad significa dejar de ser "un personaje importante" y convertirse en un "don nadie" y la pertenencia a uno o varios grupos universitarios sirve para asegurarnos que somos importantes. De manera análoga, en las empresas algunos empleados desean profundamente satisfacer sus necesidades de autoestima y buscan afiliarse a grupos formales e informales para lograrlo. Los grupos atienden además a las necesidades intrínsecas. Mejoran la autoestima cuando nos aceptan grupos de mucho prestigio. El hecho de ser asignado a un grupo de trabajo cuya finalidad es analizar y hacer recomendaciones para la ubicación de las nuevas oficinas centrales de la compañía satisface las necesidades intrínsecas de competencia y crecimiento, así como las necesidades extrínsecas de estatus e influencia.
- **Interacción y afiliación.** "Soy rico y económicamente independiente, pero no puedo dejar mi trabajo. ¡¿Por qué?! Pues porque realmente me agradan las personas con quienes trabajo". Esta cita, de un agente de adquisiciones cuyo sueldo es de 25,000 dólares anuales y que heredó varios millones de dólares en bienes raíces, atestigua el hecho de que los grupos satisfacen las necesidades sociales. La gente disfruta la interacción regular que se da en el grupo, esas interacciones en el trabajo constituyen su fuente principal para satisfacer la necesidad de afiliación. Para muchos, los grupos de trabajo contribuyen de modo significativo el satisfacer su necesidad de amistad y relaciones sociales (Robins, 1997).

- **Poder.** "Hace dos años trato de que el líder de planta aumente el número de baños de damas en el piso de producción para que sea igual al número de baños para caballeros. Pero es como hablar a la pared. He logrado reunir a unas catorce empleadas que trabajaron en ese departamento y, en forma conjunta, hemos presentado nuestras demandas a la gerencia. En diez días se presentó un grupo de trabajadores y empezó a hacer más baños para damas". El episodio anterior demuestra que uno de los aspectos más sobresalientes de los grupos es que representan poder. Lo que a menudo el individuo no puede conseguir lo logra la acción del grupo. Desde luego, este poder no sólo sirve para imponer demandas a otros; puede servir simplemente como medio de defensa. A fin de protegerse contra exigencias exageradas por parte de la gerencia, los individuos pueden unirse y formar un grupo. Los grupos informales brindan además la oportunidad de que el individuo ejerza poder sobre otros. Para los que desean influir en los demás, los grupos ofrecen poder sin una posición formal de autoridad en la organización. El líder de un grupo está en condiciones de hacer peticiones a los miembros y lograr que le obedezcan sin ninguna de las responsabilidades que acompañan los cargos formales en la empresa. Por lo tanto, el grupo puede ser un medio de satisfacción para quienes sienten una gran necesidad de poder.
- **Obtención de metas.** "Formo parte de un equipo de tres personas que estudia la manera de reducir los gastos de transporte de nuestra compañía. Estos han aumentado más del 30% al año desde hace varios años; por ello el contralor designó a representantes del departamento de contabilidad, embarques y mercadotecnia para que analicen el problema y hagan recomendaciones". Este grupo de trabajo fue creado para lograr una meta que sería mucho más difícil si lo hiciera una sola persona. Hay ocasiones en que se necesita más de una persona para realizar determinada tarea: se requieren varios talentos, conocimientos o poderes para llevar a cabo un trabajo. En tales casos, la gerencia se valdrá de un grupo formal.

Algunos **factores** que influyen para pertenecer o no a un grupo son (Robins, 1997):

- Gusto por las tareas que tiene el grupo.
- Metas y objetivos del grupo.
- Gusto por la gente del grupo.
- Por interés en los beneficios.

Se puede dar el caso en que primero se interesen por la tarea y luego interesarse por la convivencia con los miembros. También se da al revés cuando una persona se une a una organización para convivir con un amigo u otra persona y luego interesarse genuinamente en por la actividad.

Las diferentes **razones que llevan a formar un grupo** varían enormemente, identificamos tres principales que son: *un grupo de referencia, el principio de homofilia y el factor motivacional de la pertenencia.* .

Un **grupo de referencia** hace alusión al conjunto de personas con las que nos identificamos, cuyas normas y valores adoptamos como nuestros, aunque difieran en grado de interacción y en su deseo de pertenencia al mismo.

El primer grupo de referencia es la familia; pero también se puede decir por ejemplo que se pertenece a un grupo de “mexicanos” o al de personas de la misma edad, como los adolescentes o a partidos políticos, equipos deportivos, etc.

Las personas forman su personalidad a lo largo de su vida gracias a la socialización, desde que nacen y conviven con sus padres, para después pertenecer a un grupo de amigos, con los que se sentirán identificados y les propiciarán un concepto de sí mismos; por ejemplo, un niño se sabrá como bonito, inteligente y capaz solo hasta que sus padres o criadores se lo dicen, de lo contrario no puede generar otra idea sobre sí, además los bebés y los niños no

eligen a que familia pertenecer. En personas con mayor edad, como adolescentes y adultos, ocurre algo similar, los grupos nos dan referencia.

También existe la posibilidad de elegir a qué grupo queremos pertenecer; de hecho los grupos suelen reclutar a sus miembros mediante los contactos entre individuos y estos a su vez, si perciben que mejoran su vida en cierta forma, le acarrearán algunos cambios positivos en su vida, seguirán deseando pertenecer a la agrupación.

Otro concepto importante es el **principio de homofilia**, este explica que las personas similares tenderán a interactuar más entre sí, que las que no lo son, es decir, nos identificamos con ciertos grupos, en donde compartimos intereses, preferencias, gustos, etc., ya que con ellos nos sentimos parte del mismo, se encuentra un sentido de identidad, por el simple hecho de ser similares, por ejemplo, a Oscar le gusta la música de Hip-Hop, se encuentra cerca de la alameda y ve a un grupo de su misma edad que les gusta escuchar música de Hip-Hop por las tardes, mientras que en la otra esquina hay otro grupo de personas adultas que escuchan música clásica, Oscar se sentirá más libre de interactuar y relacionarse con el grupo de su misma edad y que escucha Hip-Hop que con el otro grupo, en donde no son similares (Díaz Lobing, Hirt, Hosch, & Kimble, 2002).

Los miembros del grupo se parecen en algunas dimensiones, mientras más vínculos de redes sociales tenga alguien con otros integrantes del grupo, más tiempo permanecerá en él. Y cuando más vínculos tengan fuera del grupo, menos tiempo permanecerá en él.

La satisfacción que procure la permanencia a un grupo dependerá del status dentro de él y del status del grupo en la sociedad en general.

Al principio las personas tienen expectativas de los beneficios que traerá para ellos el grupo y de las características de este, esto es debido a la influencia de la percepción del grupo por cada uno de los miembros, agregando un **factor**

motivacional de la pertenencia; dicha motivación influirá en la disposición y en el desempeño dentro del grupo, por ejemplo las personas que pertenecen a un grupo religioso y asisten los domingos a las ceremonias respectivas, o bien lo podemos ver en un grupo terapéutico, o en personas que toman clases de pintura o baile.

Es así como las personas siempre buscaran satisfacer alguna necesidad, primero las básicas, hambre, sed, vestido, etc., para después cubrir las necesidades de orden superior, amor, autorrealización, auto estima, etc. Cabe hacer hincapié en que el humano tiene una necesidad natural de afiliación, es sensible a las relaciones sociales, la convivencia con amigos, realización de diversas actividades, entre otras (Díaz Lobing, Hirt, Hosch, & Kimble, 2002).

ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN GRUPO

El desarrollo de un grupo constituye un proceso dinámico. La generalidad de los grupos se encuentra en un estado constante de cambio, pero el simple hecho de que los grupos rara vez alcanzan una estabilidad absoluta no significa que no haya un patrón general que describa cómo evolucionan. Se sabe que los grupos pasan por una secuencia estándar de cuatro etapas, esas etapas han sido denominadas formación, conflicto, organización y realización.

I.- La primera etapa, la de **formación**, se caracteriza por una gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están "sondeando el terreno" para averiguar qué tipos de conducta son aceptables. Esta fase termina cuando los miembros han empezado a considerarse como parte de un grupo.

II.- La etapa de **conflicto** es, como su nombre lo indica, la que se caracteriza por conflicto dentro del grupo, ya sea respecto a quién controlará el grupo o bien, los miembros aceptan la existencia del grupo pero se advierte resistencia al control que se impone al individuo. Cuando finaliza esta etapa, se advierte una jerarquía bastante clara en el liderazgo dentro del grupo.

III.- La tercera etapa de **organización** es aquélla en que surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión. Se observa entonces un fuerte sentido de identidad y camaradería. Esta etapa finaliza cuando el grupo cuenta con una estructura continua y ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que define un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.

IV.- La etapa final es la de **realización**. En esta fase la estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de tareas.

Aunque los autores no lo señalan y por experiencia obtenida se observa una V fase llamada **muerte**.

V.- Etapa propuesta que es **muerte**. El cierre del ciclo donde el grupo llega a su fin y cada integrante del mismo separan su presencia y fines del grupo, iniciando una nueva etapa con otros nuevos grupos.

Por ejemplo, en la elaboración de un proyecto en grupo dentro de una clase en la escuela, se pueden observar las etapas de desarrollo de un grupo. Primero se seleccionan los miembros del grupo y luego se reúnen por primera vez. Hay una etapa de "exploración" para averiguar lo que el grupo va a hacer y cómo lo hará. Viene después una lucha por el control: ¿Quién nos va a guiar? Una vez resuelto esto y aceptada una jerarquía, el grupo pasa a identificar las actividades específicas que es preciso efectuar, quién realizará una u otra tareas y las fechas en que las partes de los trabajos han de estar terminadas. Por supuesto, en ocasiones los grupos no van más allá de la primera o segunda etapa, lo cual frecuentemente produce proyectos y calificaciones desalentadores.

¿La eficacia de los grupos mejora a medida que se avanza por las cuatro etapas? Aunque algunos sostienen que la eficacia de las unidades de trabajo mejora en las etapas avanzadas, las cosas no son tan sencillas. En algunas condiciones, los altos niveles de conflicto propician un excelente desempeño del grupo. En

consecuencia, cabe esperar encontrar situaciones donde los grupos que están en la etapa II dan mejores resultados que los que se hallan en la etapa III o IV. De manera análoga, el movimiento por las etapas no siempre es evidente. En efecto, algunas veces, coexisten varias etapas al mismo tiempo, como cuando los grupos se encuentran simultáneamente en la de conflicto y la realización. Incluso algunas veces se dan regresiones a etapas precedentes, por tanto, nos equivocaremos al suponer que este proceso evolutivo es observado con exactitud por todos los grupos o que la etapa IV siempre es la más adecuada y la etapa V será un hecho que no podrá saltarse (muy parecido al ciclo de la vida).

Conviene considerar este modelo de cinco etapas como un marco general de referencia, que pueden ayudarnos a entender mejor los problemas y cuestiones que suelen aparecer durante la vida de un grupo.

Las personas establecemos relaciones en las cuales adoptamos reglas, tomamos decisiones y nos hacen formar grupos, cuya interacción nos dan patrones que influyen en nuestro comportamiento y determinan aspectos como los valores, los intereses, entre otros (Díaz Lobing, Hirt, Hosch, & Kimble, 2002). Para pertenecer a un grupo es necesario convivir e interactuar lo suficiente como para generar una influencia mutua. Desde esta perspectiva, es posible referenciar que los grupos intentan establecer una mediación entre variables de orden sociológico, como categoría y grupos sociales, con motivaciones u opciones individuales (Gershenfeld & Napier, 1975).

GRUPO OPERATIVO

El Grupo Operativo de aprendizaje-teoría creada por el psiquiatra y psicoanalista Enrique Pichon-Riviere (1907-1977) en las décadas de los 60's inaugura una nueva línea de trabajo y de reflexión en torno a la posibilidad de utilizar la grupabilidad como instrumento para el cambio.

Para Riviere (cita en Andrade, 2012) el grupo operativo es el resultado de la asociación de un conjunto de personas con un objetivo común, unidos por una realidad compartida que intentan abordar, operando como un equipo de trabajo, y a partir de la posición afectiva con que confrontan el mundo, por lo que, la estructura dinámica del grupo sólo es posible, a través de la operatividad de la tarea misma que debe enfocarse en cómo mejorar la salud mental, y no en la enfermedad como tal, pues la salud mental mide en la calidad del comportamiento social, sus causas, relaciones, factores y estructuras extremas que pueden producir el cambio. La técnica persigue la integración de aspectos intelectuales y vivenciales en el proceso del grupo. Al mismo tiempo que los participantes del grupo estudian y discuten la teoría, visualizan los diversos obstáculos que surgen espontáneamente en sí mismos y en los demás. Esto resulta en una síntesis que posibilita posteriormente la identificación de los fenómenos grupales al que los participantes se integren más tarde, como coordinadores.

Esto significa que, un grupo operativo consiste en un conjunto de personas con un objetivo en común que intentan abordar por medio del adiestramiento para aprender mientras se opera. Aprender en grupo operativo es la modificación de pautas de conducta y se plantea que la información incorporada funcione como instrumento para volver a aprender al resolver los problemas del campo. Se tiene en cuenta la información y la acción que generan los mismos; el funcionamiento oscila en grados variables de cohesión y dispersión, y su óptimo funcionamiento se da en la heterogeneidad. Por ello, la función del coordinador es de ayudar y no imponer, respetando el tiempo que el proceso de elaboración requiere.

El tiempo a emplearse en los grupos operativos debe ser limitado y previsto, por lo que se recomienda hacer sesiones de corta duración. *Las ideas básicas, que definen al grupo operativo son las siguientes:*

1. La tarea define al grupo: La tarea es el centro del grupo pues define su vida y su razón de ser.

2. El grupo evoluciona con base en el conflicto generado entre lo conocido y lo nuevo que plantea una situación extraña, por lo que no debe mantenerse estereotipado.
3. El aprendizaje es un proceso en el que el grupo va enfrentando los temores y va proponiendo soluciones a los obstáculos que la tarea le presenta.
4. El aprendizaje en el grupo se realiza mejor si los integrantes presentan diferentes características, por lo que los participantes son variados, pues la heterogeneidad hace que el grupo se enriquezca y se consiga mayor homogeneidad en el desarrollo de la tarea.
5. Los grupos pueden ser verticales, horizontales, homogéneos o heterogéneos, primarios o secundarios pero en todos debe observarse una diferenciación progresiva, es decir, una heterogeneidad adquirida en la medida que aumenta la homogeneidad en la tarea. Dicha tarea depende del campo operativo del grupo.
6. Provee a cada miembro de conocimientos y metodología para enfrentar las crisis y dar una mejor respuesta a situaciones imprevistas y/o inesperadas; estos conocimientos se hallan entrelazados a las dinámicas relacionales con las que el grupo responde a la realidad, cuando enfrentan un objetivo de su tarea, y son importantes para que a través de ellos, se puede dar razón y sentido a los fenómenos psicológicos que se presenten (Andrade, 2011).
7. Su actividad está centrada en la movilización de estructuras estereotipadas a causa del monto de ansiedad que despierta todo cambio (ansiedad depresiva por abandono del vínculo anterior y ansiedad paranoide creada por el vínculo nuevo y la inseguridad consiguiente). Estas dos ansiedades, coexistentes y cooperantes, configuran la situación básica de resistencia al cambio que debe ser superada, en el grupo operativo, en un acontecer

grupal en el que se cumplen los tres momentos dialécticos de tesis, antítesis y síntesis, por un proceso de esclarecimiento que va de lo explícito a lo implícito.

8. El esclarecimiento, la comunicación, el aprendizaje y la resolución de tareas coinciden con la curación, creándose así un nuevo esquema referencial (Bonals, 2005).
9. La técnica de grupos operativos, se caracteriza por estar centrada en forma explícita en una tarea que puede ser el aprendizaje, la curación (en este sentido abarca a los grupos terapéuticos), el diagnóstico de las dificultades de una organización laboral, la creación publicitaria, etc. Bajo esta tarea explícita subyace otra implícita, que apunta a la ruptura, a través del esclarecimiento de las pautas estereotipadas que dificultan el aprendizaje y la comunicación, significando un obstáculo frente a toda situación de progreso o cambio (Bonals, 2005).

La participación en grupos operativos permite, entre otras cosas:

- Visualizar los roles implícitos que cada quien asume en un grupo.
- Aprender: el proceso de conformación de un grupo, de formación de coordinadores grupales y a operar con grupos para que éstos resulten más productivos.
- Iniciarse en la lectura de los fenómenos grupales.
- Detectar los obstáculos personales para relacionarse socialmente en situaciones colectivas.

GRUPOS T

Se desarrollaron a partir de diversos experimentos en donde se utilizaban grupos de discusión para lograr cambios en el comportamiento en situaciones de regreso al hogar alrededor de 1946. En particular un taller de relaciones intergrupales realizado en el State Teachers College en New Britain, Connecticut, influyó en el surgimiento de **la capacitación de laboratorio**. Este taller fue patrocinado por la Connecticut Interracial Commission y el Research Center for Group Dynamics (Margulies, 1985), fundado en 1945 bajo la dirección de Kurt Lewin (1890-1947), prolífico teórico, investigador y practicante de las relaciones interpersonales, grupales, intergrupales y comunitarias.

Lewin había sido reclutado por el MIT, en gran parte por los esfuerzos de Douglas McGregor, del Sloan School Management, que había convencido al presidente de MIT, Carlo Compton, sobre establecer un centro para dinámicas de grupo. Así, el personal original de Lewin incluía a Marian Radke, Leon Festinger, Ronald Lippitt y Dorwin Cartwright. La teoría de campo de Lewin y su visión acerca de las dinámicas de grupo, procesos de campo e investigación de acción influyeron de manera profunda en los estudios relacionados con las diversas ramas del Desarrollo Organizacional (Margulies, 1985). Las metas del método de laboratorio son:

1. Un resultado esperado para el participante es una mayor conciencia y sensibilidad hacia las reacciones emocionales y su expresión en él mismo y en los otros.
2. Mayor habilidad de percibir y aprender de las consecuencias de las acciones, mediante una atención a los sentimientos, tanto propios como de otros. Se enfatiza el desarrollo de la sensibilidad a indicios proporcionados por las conductas de los demás, y en la habilidad de utilizar la “retroalimentación” en la comprensión de sus propias conductas.

3. El facilitador trata también de estimular la clarificación y el desarrollo de valores y metas que estén en consonancia con un enfoque democrático y científico a los problemas, a las decisiones y acciones personales.
4. Desarrollo de conceptos y hallazgos teóricos que servirán como instrumentos para vincular valores, metas e intenciones personales, con acciones que sean compatibles con estos factores internos y con los requerimientos de la situación. Una fuente importante de conceptos válidos son los descubrimientos y las metodologías de las ciencias de la conducta.
5. Todos los programas de laboratorio fomentan el logro de una efectividad conductual en las transacciones con el propio ambiente.

A través de una serie de eventos que se llevaron a cabo en el taller de New Britain en 1946, comenzó a surgir lo que más tarde se llamaría el “Grupo-T” (T por “training”, que significa capacitación). El personal del taller estaba conformado, entre otros, por Kurt Lewin, Kenneth Bene, Leland Brandford y Ronald Lippit. Los últimos tres sirvieron como líderes de “grupos de aprendizaje” (a veces llamados “Grupos-L”, por “learning” que significa aprendizaje).

Cada grupo, además de los miembros y un líder, tenía un observador que tomaba notas acerca de las interacciones entre los miembros. (Guizar, 2004). Al final de cada día, los observadores se reunían con el personal e informaban lo que habían visto. En la segunda o tercera reunión vespertina, tres miembros del taller preguntaron si podían participar en la sesión de informe y se les alentó a hacerlo. Una mujer estuvo de acuerdo con el observador acerca del significado de su comportamiento durante las sesiones del día y comenzó una acalorada discusión. Luego tres miembros del taller pidieron regresar a la siguiente sesión debido a la discusión activa y rica, Lewin y el personal lo aceptaron con entusiasmo. A la tarde siguiente, alrededor de la mitad de los miembros del taller asistieron a la sesión de retroalimentación. Estas sesiones pronto se convirtieron en las experiencias de aprendizaje más significativas del evento.

Este hecho fue el origen del National Training Laboratory in Group Development, organizado por Benne, Bradford y Lippitt, quienes llevaron a cabo una sesión de tres semanas durante el verano de 1947 en Gould Academy, en Bethel, Maine. Los participantes se reunieron con un entrenador y observador de los Basic Training Groups (más tarde llamados Grupos-T) durante gran parte de cada día. El trabajo de ese verano evolucionó hacia el National Training Laboratory, más tarde llamado NTL, Institute for Applied Behavioral Science y hacia la capacitación contemporánea de Grupo-T (French, 1995). Uno de los primeros fue el Western Training Laboratory, por Paul Sheats y patrocinado por UCLA. El Western Training Laboratory ofreció su primer programa en 1952.

Como nota al pie del surgimiento del Grupo-T, se comenzó a difundir el uso del papel de rotafolios, inventado por R. Lippitt y Lee Bradford, durante las sesiones de 1946 en New Britain, como forma conveniente de registrar, retirar y mostrar datos de las actividades del Desarrollo Organizacional y de las sesiones de capacitación.

Durante la siguiente década, la capacitación de los equipos de la misma organización surgió en un principio en Bethel y sin duda era un vínculo con un enfoque de la organización total de Douglas McGregor, Herbert Shepard, Robert Blake y Jane Mouton y más adelante el punto de vista de Richard Beckhard, Chris Argyris, Eva Schindler-Raiman y otros. Todos habían dado capacitación de Grupo-T en programas NTL (Wendel L. , 1996):

- **Robert Tannenbaum.** Algunas de las primeras sesiones de lo que ahora se llamaría “formación de equipos” fueron conducidas por Robert Tannenbaum 1952 y 1953 en U.S Naval Ordnance Test Station, en China Lake, California.

- **Chiris Argyris.** En 1957, fue uno de los primeros en conducir sesiones de formación de equipos con un CEO y el principal equipo ejecutivo. Dos de los primeros clientes de Argyris fueron IBM y Exxon.
- **Douglas McGregor .** Fue uno de los primeros científicos del comportamiento en abordar el problema de transferencia y de hablar en forma sistemática y ayudar a implementar la aplicación de las capacidades del Grupo-T en las organizaciones complejas. Su trabajo clásico, *The Human Side of Enterprice*, ha tenido un gran efecto en los administradores desde su publicación en 1960.
- **Herbert Shepard y Robert Blake.** Iniciaron una serie de laboratorios de dos semanas, a los cuales asistieron todos los miembros de las administración “media”, sus diseños en este programa de capacitación tuvieron una innovación, se le otorgó una importancia significativa a las relaciones intergrupales así como a las interpersonales.
- **Richard Beckhard,** junto con McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Robert Blake, Lee Bradford y Jack Gibb fundaron las conferencias de trabajo administrativo del NTL. Esencialmente, estas conferencias son experiencias de capacitación de laboratorio para administradores medios. Como una extensión de este programa, Beckhard también participó activamente en el desarrollo y conducción de las conferencias ejecutivas senior de NTL, y de los laboratorios de presidentes.

Los Grupos-T forman parte del “primer paquete” de intervenciones clásicas de proceso humano. Fue una de las primeras intervenciones utilizadas en organizaciones pioneras como ESSO y Unión Carbide. En el D.O. moderno, los consultores aplican cuidadosamente este tipo de intervención, es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los miembros de la organización, ya sea positiva o negativamente, no obstante han disminuido la frecuencia de su aplicación.

Un Grupo-T es esencialmente una sesión no estructurada y sin agenda, para alrededor de 10 a 12 miembros (Wendel, 2007) y un instructor o facilitador profesional, que actúa como catalizador para el grupo. Los datos para la interacción son los proporcionados por la interacción del grupo, a medida que sus miembros se esfuerzan en crear una sociedad viable para ellos mismos. Las acciones, reacciones, interacciones, y los sentimientos concomitantes que acompañan a todo eso son los datos para el grupo. Por lo común, el grupo puede reunirse desde tres días hasta dos semanas de trabajo completas. El material conceptual concerniente a las relaciones interpersonales, la teoría de la personalidad individual y la dinámica de grupos, son parte del programa.

En esta intervención los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, donde analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control, por un especialista en ciencias de la conducta.

El grupo debe orientarse hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando, en lugar de limitarse a recibir órdenes o instrucciones. Para que ello sea posible, el profesional debe generar las condiciones para que se expresen con libertad sus ideas, creencias y actitudes, y no aceptar la función de líder, al cual, por el contrario, debe rechazar abiertamente.

Entonces, los objetivos de los Grupos "T" son:

- 1) Una mayor conciencia y sensibilidad en el participante, hacia las reacciones emocionales y su expresión en sí mismo.
- 2) Mayor habilidad de percibir las consecuencias de acciones propias,
- 3) Utilizar la retroalimentación de sus propias conductas.
- 4) Clarificación y desarrollo de un enfoque democrático y científico en el abordaje de los problemas.
- 5) Vincular valores, metas e intenciones con acciones compatibles.

6) Mejor integración de acciones.

Los *resultados específicos* que se logran incluyen una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos, aprender a: ser más competentes en las relaciones interpersonales, cómo reaccionan los demás a la conducta de uno, autoconocimiento y acerca de la dinámica de la formación y del crecimiento del grupo.

Diferencias entre los Grupos “T” y la Formación de Equipos:

Grupos T	Formación de Equipos
<ul style="list-style-type: none"> • Abordan aspectos relacionados directamente con la persona • Se aprende de la experiencia del propio grupo • Se logra un mayor conocimiento intra e inter grupal • Son voluntarios • Son temporales • Sesiones no estructuradas • Recompensas intrínsecas 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo abordan aspectos relacionados con asuntos laborales • El grupo aprende cómo enfrentar problemas y obtener metas • Se logra un mayor conocimiento del grupo de trabajo y de la organización • Se integran como una actividad incluida en la función de trabajo • Pueden ser de larga duración • Comúnmente son estructuradas • Recompensas extrínsecas

Tabla 1. Diferencia entre grupo T y equipo de trabajo.

Podemos **clasificar a los Grupos-T en tres tipos:**

- 1) en donde algunos miembros se conocen y otros no, como es el caso de la relación de nuestros primos con nosotros;
- 2) donde todos se conocen, p.e. la familia y
- 3) donde los miembros del grupo no se conocen.

Si las personas no saben cómo son percibidas por los demás, un Grupo-T eficiente puede generar una percepción más realista de sí mismo, mayor cohesión de grupo y reducción de los conflictos interpersonales, los cuales afectan el equilibrio del sistema organizacional. Pueden llegar a obtener una integración más satisfactoria entre el individuo y la organización. Por otra parte, es recomendable que estos grupos no incluyan más de 15 personas.

Los grupos T han sido criticados acrememente por Campbell y Dunnette, quienes sostienen que pueden causar daños irreversibles a la autoestima pues no todas las personas están preparadas para aceptar las críticas de los otros integrantes del grupo.

Wendel (2007) afirma estos grupos pueden arrojar resultados positivos cuando se los utiliza adecuadamente. Por ello, para *lograr el éxito* de los mismos, se deben cubrir tres importantes requisitos a saber:

1. Deben ser estructurados de tal manera que el aprendizaje pueda ser transferido a la organización y estar atento a los resultados que ésta obtiene.
2. Vigilar el desarrollo del programa de Desarrollo Organizacional
3. El Grupo-T es más eficaz en organizaciones donde se comparte la información, están orientadas al cambio y encaminadas a resolver conflictos.

CAPÍTULO 2.

EQUIPO



Gandhi

Pensador y líder del
nacionalismo indio

La utilización del término Equipo es reciente tanto en el vocabulario pedagógico como en los textos administrativos (Mahieu, 2002). Etimológicamente, esta palabra viene del verbo *equipar*, utilizada en el siglo XII para designar la acción de *embarcarse*; aparece como palabra hasta el siglo XV, derivada del escandinavo *Shipa*¹⁶. A principios del siglo XX encuentra un sentido ya utilizado en 1469 en el *juego de estafermo*¹⁷.

La definición de Equipo en los diccionarios es:

s. m. Conjunto de objetos y prendas necesarias para desarrollar una actividad o trabajo: adquirió el equipo necesario para pescar en una tienda de deportes. / Conjunto de personas organizado para realizar una actividad o trabajo. Conjunto organizado de personas que juega contra otro en una competición deportiva (The Free Dictionary, 2013).

El trabajo en equipo surge como una necesidad de tener relaciones interpersonales, la cual es una de las razones más sólidas y constantes. El desarrollo de equipos debe comenzar con el sentimiento de una firme necesidad de mejorar condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales.

Cuando se agrupan las personas como un equipo, la rotación disminuye y se realiza un trabajo mucho mejor. Ciertos oficios los pueden realizar los trabajadores en forma aislada, pero el trabajo en grupo con frecuencia ocasiona una mejor motivación individual y un ritmo más rápido de trabajo.

¹⁶ Arreglar, poner en orden, disponer, instalar, y del germánico Ship, que designa barco.

¹⁷ Grupo de personas que practican el mismo deporte y que están asociadas en un número determinado para disputar competiciones, encuentros, etc..

Ahora, la esencia del **Trabajo en equipo**¹⁸ es:

- Poner nuestras competencias y capacidades personales (conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, actitudes y temperamentos) para que sumadas a las de los integrantes del equipo, logremos un propósito común.
- Es un conjunto de personas que deben colaborar hasta cierto grado para alcanzar las metas comunes.
- Conjunto estructurado de relaciones en el que los integrantes tienen responsabilidades que deben cumplir juntos, un objetivo o metas orientados a fines productivos, etc., y en el que desde el principio se aclaran las relaciones de autoridad.

TIPOS DE EQUIPO

Equipos funcionales. Estos equipos tienen sus propios objetivos; por ejemplo, la realización de ciertas funciones organizacionales (por lo general en forma continua). Entre los miembros del equipo existe una diferenciación de funciones, los miembros desempeñan labores de procesos como parte de sus propias responsabilidades. Pueden ser fuerzas

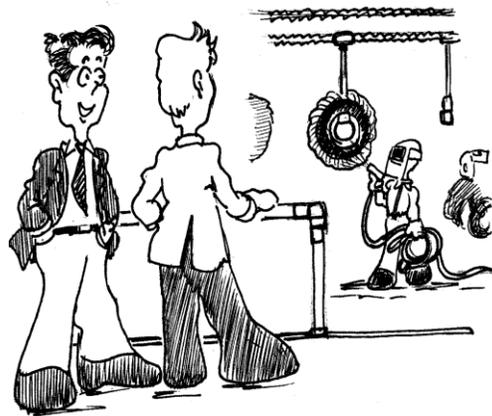


Ilustración 7. Grupo funcional

especiales designadas para integrar esfuerzos y ejecutar una tarea extraordinaria. Un grupo funcional lo ejemplificaría un equipo de empleados que trabajan juntos todos los días en una línea de producción, para ensamblar televisores.

¹⁸ Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas que “comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco” (Antúnez, 2008).

Equipos para resolver problemas y tomar decisiones. Se constituye para resolver tareas específicas. La decisión que tomen procura ser rápida pero efectiva ya que afecta a terceras personas. La información relacionada a este esfuerzo de equipo se obtiene más rápidamente que entre los equipos funcionales.

Equipos virtuales. No se reúnen en un salón sino que se comunican por teléfono y computadora. Se apoyan de todas la herramientas que el sistema le brinda. Casi nunca llegan a conocerse personalmente. Interaccionan mejor a través de la tecnología que de manera personal.

Círculos de calidad. Se reúnen esporádicamente para diagnosticar, implementar y evaluar problemas y mejorar procedimientos. Está conformado de personas con experiencia y líderes en diferentes áreas. Son proactivos y analíticos. Estos equipos tienen sus propios objetivos.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS

Los equipos son diferentes en cuanto a su tamaño, longevidad, (algunos perduran durante años, mientras que otros, como las fuerzas de trabajo, pueden durar solo unos cuantos meses). La intensidad y frecuencia de la interacción, son factores que pueden provocar tales consecuencias en los equipos. Sus características son: *objetivo común, personas, liderazgo, tareas definidas, capacidades y competencias, sinergia, estímulo, resultados.*

- **Objetivo común:** es lo que da sentido y une al equipo, describiéndolo de forma específica.
- **Intención deliberada:** de acuerdo al objetivo se convoca a las personas que se van a integrar.

- **La persona:** es la parte más importante de un equipo.
- **Liderazgo:** es quien debe orientar, dirigir y motivar al equipo.
- **Tareas definidas:** cada quien sabe qué hacer, cómo y cuándo.
- **Capacidades y competencias:** conocer las fortalezas y debilidades.
- **Sinergia:** provocar el apoyo mutuo para que los resultados sean mayores a la suma de los colaboradores.
- **Estímulo:** administrar las recompensas psicológicas y de trabajo.
- **Resultados:** el resultado en sí mismo es el reforzador de la vida del grupo, acto seguido debe promover la búsqueda permanente de mejora.

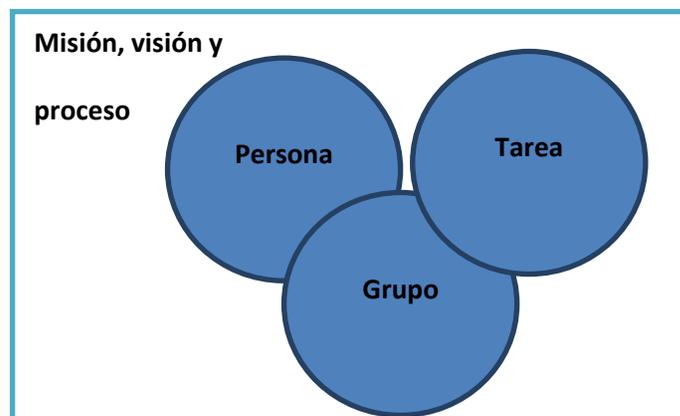


Ilustración 8 El actuar de un equipo de trabajo.

Para llevar a cabo el trabajo en equipo se necesita:

- Un conjunto de personas con habilidades semejantes y/o complementarias, comprometidas con un objetivo común y logro de resultados específicos.
- Tener un líder.
- Considerarse mutuamente responsables, y de acuerdo a la madurez del grupo utilizar el consenso para la toma de decisiones.
- La esencia de un equipo de trabajo es el compromiso, la confianza y la responsabilidad, primero ante sus miembros, luego al objetivo y al proyecto.

BENEFICIOS DE TRABAJAR EN EQUIPO

La colaboración mediante el trabajo en equipo permite analizar en conjunto problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios. La acción sinérgica suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple suma de acciones individuales.

Mediante la colaboración parece más factible mejorar las ayudas pedagógicas que se proporcionan a los estudiantes, ofrecer una oferta educativa más completa y una educación más justa. Proporcionar educación de calidad exige que entre los docentes existan ciertos planteamientos comunes, criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo. Mejora el autoconcepto y la autoestima entre los profesores, y su sentimiento de propiedad y de pertenencia respecto al establecimiento (Antúñez, 2008). Sirve de mecanismo para proporcionar una atmósfera que anime a los alumnos a trabajar con entusiasmo.

Colaborar no implica “hacerle el trabajo al otro”, ni descansar porque el resto se hará cargo. El trabajo colaborativo, no resta responsabilidad a los actores, sino más bien hace esa responsabilidad más abordable al ser asumida como una misión en la que todos están comprometido a planificar, analizar y evaluar conjuntamente, cumpliendo cada quien lo que se requiere de su rol, fuera del trabajo conjunto (Bugueño, 2008)

CÓMO SE FORMAN LOS EQUIPOS

El equipo puede ser el centro lógico del mejoramiento de la eficacia de la organización, es su unidad fundamental. Las actividades relativas a la formación

de equipos para el desarrollo organizacional, mejoran la actividad de los mismos y el sentido de participación entre sus miembros, dirigiéndose a dos tipos:

- **El equipo actual o permanente:** integrado por un líder y sus subordinados, a menudo llamado grupo formal.
- **El grupo especial:** puede crearse a través de una fusión o algún otro cambio estructural de la empresa, o constituirse para resolver un problema específico.

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

No solo es necesario querer y aprender a trabajar en equipo sino que resulta cada vez más importante conocer y conocerse entre los miembros para diseñar la cooperación de una forma realmente efectiva.

Los componentes del equipo deben ser capaces de gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario, además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones, resolver problemas y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

Existen tres Escuelas que se han interesado en el análisis del comportamiento organizacional. Estas son (Rodríguez, 1997):

- **La escuela tradicional o clásico**, dentro de esta se encuentra: Frederick Taylor, Henry Fayol, Max Weber;
- **la escuela de Relaciones humanas** la representan Elton Mayo, Barnard, Mc-Gregor, Maslow, Herzberg y
- **la escuela de Sistemas.**

La evolución del pensamiento administrativo, en especial los años transcurridos entre las teorías de Taylor sobre administración de talleres y las publicaciones de Barnard fue un período de desarrollo revolucionario. Por tanto la descripción de dicha evolución inicia con la teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor.

Administración científica (escuela tradicional o clásica).

La evolución del pensamiento administrativo se le ha designado como la etapa científica, ya que a finales del siglo pasado y a principios de éste, diversos autores se mostraron interesados en investigar científicamente la problemática que presentaban las organizaciones industriales, fundamentalmente, por los fenómenos de la producción. La parte central de dicha teoría es el aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo para lograr la maximización de la producción (Rodríguez, 1997).

Frederick Taylor (1857-1917) ha sido calificado como el padre del movimiento científico por haber investigado en forma sistémica el trabajo humano, fue ingeniero interesado en los trabajadores que ejecutan tareas rutinarias para lograr su máxima eficiencia y productividad. Sostiene que los movimientos de los trabajadores, son semejantes a los de una máquina. Dentro sus aportaciones a la Administración (1876), se encuentra la elaboración de tres principios: *tiempos y movimientos del trabajador, selección de obreros y especialización rutinaria*. Taylor dice producir con abundancia es producir eficazmente (Rodríguez, 1997).

Consecuentemente al ser el trabajador un elemento considerado como una extensión o complemento de la máquina, puede ser estudiado para poder describir científicamente la forma de ejecutar el trabajo. Es decir, poder establecer

reglas para el uso más eficiente de la energía con el objeto de obtener en cada tarea el mejor resultado (Estudio de Tiempos y Movimientos).

La idea era incrementar la eficiencia y la producción de cada trabajador dando de esta manera una mayoría sustancial en los salarios de los trabajadores y un aumento para las utilidades de la empresa. Los principios de Taylor fueron:

- 1- Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- 2- Instituirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos, que debían aplicar a su trabajo.
- 3- Conceder incentivos en forma y salario más alto a los mejores trabajadores.

Posteriormente **Henry Fayol (1911)**, lanza la teoría de la Administración Industrial. Divide la organización en funciones operativas (ventas, producción, finanzas, etc.). Este enfoque consideraba a las personas máquinas. Fayol fue el primer teórico precursor de este enfoque, el cual recibió muchas influencias del pensamiento científico. En esta etapa hubo mucho interés en la aplicación de métodos científicos a la administración. Fayol divide su teoría en tres partes:

- 1- Elementos básicos del proceso administrativo.
- 2- Principios de la administración.
- 3- Cualidades del administrador.

Otro enfoque muy nombrado fue el que propuso el sociólogo alemán **Max Weber (1864-1920)** (Rodríguez, 1997)., se dio también a principios del siglo XX. Establece como máxima forma de organización a la burocracia. El modelo burocrático presenta ciertas características de diseño organizacional para empresas muy complejas como: precisión, estabilidad, rigidez y confiabilidad.

Este autor, hace énfasis en la jerarquía de autoridad perfectamente definida. Es decir, recalca el derecho de ejercer autoridad con base a la posición que se ocupa

en la estructura organizacional, la cual da por tanto a los jefes un control estrecho sobre sus subordinados, basados en este régimen de disciplina y obediencia implícita de la estructura jerárquica.

La administración científica, la teoría del proceso administrativo y el modelo burocrático, contribuyen a la formación de los que se conocen como *teoría tradicional* y fueron una guía para la posterior práctica administrativa.

Escuela de relaciones humanas.

La teoría de las Relaciones Humanas data de la década de 1920. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, los empresarios y estudios de la Administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista psicológico (Avalos, 2002).

Su principal exponente fue **Elton Mayo (1880-1949)** y dentro de las principales aportaciones a la Administración, consideró el elemento humano como lo más importante en la empresa.

Este movimiento, tuvo su punto de inicio con la investigación en la planta Hawthorne de la Wester Electric Company, entre 1927 y 1932. Estos estudios fueron los que condujeron al descubrimiento de los grupos informales (op. cit). Debido a que en esta planta había inconformidad en sus obreros, se llamó a ingenieros del estilo Taylor y no dieron resultados, posteriormente consultaron a Mayo en el estudio de los efectos de la iluminación sobre el incremento de la producción eligiendo a 2 grupos de empleados, pero aquí se decidió que el factor de iluminación no determina la producción (Rodríguez, 1997).

Se realizó otro estudio con mujeres; a 4 de ellas se les permitió que eligieran a otras y formaran grupos de 6, la tarea era formar redes de teléfono. Durante la serie de experimentos que durante 5 años se realizaron, un observador acompañó

a las mujeres y notó lo que sucedía, las mantuvo informadas y les pidió consejos e informes y escucho quejas (op. cit).

Barnard fue uno de los precursores en introducir la noción de *organización como sistema social*; para él, las características de mayor importancia son: la comunicación y sus aspectos formales e informales, sostiene que el ejecutivo presenta un factor estratégico dentro de la organización y por lo tanto debe promover modelos de comunicación para los sistemas operativos, esfuerzos necesarios para la operación de un sistema, así como formular y definir los objetivos o propósitos de dicho sistema (Avalos, 2002). Hizo énfasis en lo importante que era que el individuo fuera inducido a cooperar y sobre todo, formuló una estructura lógica de definiciones y términos.

Resalta el papel que juega la motivación en el ámbito organizacional opinando que no basta con alicientes materiales sino que se debe otorgar reconocimientos psicológicos a los empleados (op. cit).

Por su parte, **Douglas Mc-Gregor** contrastó la visión básica del hombre como un ser racional económico con la concepción del hombre como un ser orientado hacia el crecimiento de la responsabilidad. Elaboró la Teoría X Y (Rodríguez, 1997):

Teoría X

- 1- A las personas les desagrada el trabajo y lo evitarán siempre que sea posible.
- 2- La persona carece de responsabilidad, tiene poca ambición y busca seguridad ante todo.
- 3- La mayoría de las personas deben verse controladas y amenazadas con castigos para hacer su trabajo.

Teoría Y

- 1- Trabajar es tan natural como jugar o descansar.

- 2- Las personas no son perezosas. A veces adoptan esa actitud como resultado de experiencia.
- 3- Las personas se dirigen y se controlan a sí mismas en la realización de objetivos.
- 4- Las personas tienen un potencial. En condiciones apropiadas, aprenden a aceptar y a buscar la responsabilidad. Poseen imaginación, ingenio y creatividad que se puede aplicar al trabajo.

Escuela humanista.

La escuela humanista se desarrolló como resultado de numerosos estudios sobre las causas del comportamiento humano. Entre los aspectos que destacan para fines de la administración, se estudiaron:

- La motivación (los motivos para actuar).
- Causas de las frustraciones humanas.
- Análisis de conflictos emocionales y fisiológicos.
- El proceso de aprendizaje.

Abraham Maslow publicó su teoría sobre la motivación humana, la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre (Básicas o Fisiológicas, Seguridad, Sociales, Autoestima, Autorrealización).

Herzberg desarrolló la teoría de los Factores de Motivación. Los factores de esta teoría se conocen como:

- a) factores de insatisfacción o de higiene.
- b) factores de satisfacción o motivadores.

Con la investigación realizada se llegó a dos conclusiones:

- a) Existe un conjunto de condiciones extrínsecas (el contexto del trabajo) que resulta de la insatisfacción entre los trabajadores cuando las condiciones que se requieren en un trabajo no están presentes. Pero si dichas condiciones están presentes, esto no necesariamente los motiva. Estas condiciones son los insatisfactores o de higiene necesarios para mantener un nivel de satisfacción.
- b) Se refiere a la existencia de un conjunto de condiciones intrínsecas (contenido del trabajo). Cuando se encuentran presentes en el trabajo, se logran niveles muy altos de motivación que pueden llevar a un buen desempeño en el mismo. Pero si estas condiciones no están presentes, entonces no se alcanza una alta satisfacción.

- **Revolución Socio-técnica (Modelo Sociotécnico)**

El concepto de sistema sociotécnico surge formalmente en el Instituto Tavistock, de Inglaterra, en 1951. De las investigaciones realizadas surge que toda producción industrial requiere de equipos, materiales, procesos, sistemas técnicos y de personas para realizar las tareas, realizándose una interacción entre estos elementos y esto se da en un sistema social. Por lo tanto la interrelación, la interdependencia y los sistemas sociotécnicos influyen de manera importante en la optimización y efectividad de la organización (Arias, 1996).

La idea de este modelo no es simplemente ajustar la gente a la tecnología, ni la tecnología a la gente, sino en organizar la interfase entre ambos sistemas de tal manera que se pudiera obtener lo mejor del acoplamiento resultante. Los sistemas sociotécnicos están compuestos por dos sistemas distintos que, aunque correlativos, son gobernados por leyes diferentes.

Eric Trist y sus asociados realizaron estudios extensos sobre efectos que en la industria del carbón podían tener cambios tecnológicos tales como la instalación de equipo mecánico para la excavación y recolección del carbón (op. cit.). En el sistema tradicional, se utilizaban grupos pequeños de 2 a 8 personas que trabajaban en un equipo altamente interdependiente y casi siempre, aislado de otros equipos. Cada equipo consistía por lo general en un trabajador altamente calificado, un colega y otros trabajadores que se encargaban de sacar el carbón en los baldes. A cada equipo se le asignaba una pequeña sección de la excavación y tenía la responsabilidad de excavar, cavar y remover el carbón de las secciones de la mina. Cada equipo era autónomo. El líder de cada equipo seleccionaba a sus miembros con base a una compatibilidad mutua (ibid.).

Las relaciones que se establecían entre ellos eran bastante duraderas e incluían cosas tales como hacerse cargo de la familia del miembro de un equipo que resultaba herido o que fallecía. Existía también entre ellos nexos emocionales y afectivos que reflejaban la ansiedad de trabajar en un subterráneo oscuro y de los peligros a que estaban expuestos en las minas.

El conflicto y la competencia eran comunes entre los equipos. Con frecuencia recurrían a engaños y sobornos para tratar de conseguir las mejores secciones de excavación, y baldes suficientes para tratar de conseguir más carbón que los otros equipos. A pesar de que las peleas subterráneas y en la superficie eran comunes, estas aparentemente servían como válvula de escape a las agresiones que resultaban de los aspectos más frustrantes del trabajo. Sin embargo, la competencia se aceptaba como algo normal y en ninguna forma afectaba al sistema social básico de la comunidad y de la mina.

Debido a la variedad de grosor de las ventas del carbón que se encontraban en las minas, se pensó que era conveniente, desde el punto de vista de la ingeniería, instalar equipo mecánico para excavar y remover el carbón. Por lo tanto en lugar

de utilizar grupos pequeños se debían utilizar grupos grandes de 40 a 50 personas y un solo supervisor.

El sistema de tamaño intermedio creaba grandes dificultades sociales porque los trabajadores estaban por lo general dispersos y divididos en tres turnos. La tarea requería tal grado de coordinación entre los turnos y las personas, que un trabajo realizado ineficientemente en cualquier parte del área de excavación reducía considerablemente la producción de todo el grupo. Los grupos que surgieron en torno a las tareas comunes se diferenciaban en términos del tipo de trabajo y del prestigio de que gozaban en toda la comunidad. Se afectó también la organización de los nuevos grupos debido al prestigio diferencial asociado con cada tipo de trabajo y las comunicaciones que se daban entre los distintos turnos.

Además de las dificultades emocionales que surgieron de las nuevas relaciones entre los grupos, se presentaron otros tipos de problemas que tienen que ver con la cantidad y calidad del trabajo que se hacía. No se podía hacer una supervisión efectiva porque los trabajadores estaban muy separados; la productividad disminuyó debido a los peligros a que estaban expuestos en el área de trabajo y a que no podían bajar la tensión a través de las relaciones emocionales. Las consecuencias que trajo fueron: una falta de significado, una pérdida de identidad (no están relacionados con otras personas) y un sentido de pasividad e indiferencia.

La organización impidió la formación de grupos informales verdaderamente significativos que pudieran satisfacer las necesidades emocionales de cada persona. Con la industria minera y con la ayuda de los sociólogos, se empezó a rediseñar la organización formal y social, entonces se enfrentaron a las dificultades que se presentaban.

La esencia de esta reorganización fue introducir más elementos de autonomía, de tal manera que se pudiesen estimular entre los grupos especializados más relaciones de cooperación y menos competencia. Un sistema basado en

diferentes turnos y en diferentes roles ocupacionales, la oportunidad de cambiar trabajos, y un sistema de autodeterminación permitieron que los mineros pudieran satisfacer necesidades sociales sin disminuir la productividad que se obtenía gracias a la mecanización.

A medida que se conocen los resultados de la investigación se observa un cambio gradual en el concepto tradicional del diseño laboral e ingeniería industrial. El supuesto original de que las bases del trabajo se tienen que dar esencialmente en términos y principios de ingeniería humana que toma la interacción y la influencia mutua de la personas y maquinas (o de personas y trabajo) con su punto de partida. A este sistema se le conoce con el nombre de sistemas sociotécnico.

- **Modelo racionalista.** En la década de los 50, se implementa el modelo racionalista que centra su análisis en la microeconomía, la investigación y la ingeniería de sistemas (Ávalos 2002).
- **Administración institucional.** Esta teoría posiciona a las empresas frente a su entorno ético y social, donde se ejercen derechos y obligaciones (op. cit).
- **Teoría Z.** Esta teoría inicia cuando se cuestiona que Estados Unidos de América, siendo un país con importante desarrollo científico y tecnológico sufrió un notorio descenso de su productividad, llamaron su atención a las empresas japonesas que habían tenido un fuerte incremento en su productividad; se encontró que la diferencia se debía a su tipo de administración, los Estados Unidos habían olvidado el valor que posee el ser humano, deduciendo que la clave de una mayor productividad esta en implicar a los trabajadores en el proceso (Ávalos 2002).

Definición de equipos de alto desempeño

Existen diversas definiciones de lo que son los equipos, tantas que incluso algunos autores simplemente los estudian en función de sus características:

- Un equipo de alto desempeño es un número de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartiéndolas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables (Katzenbach & Douglas, 1997).
- Es un grupo natural de trabajo que realiza una función específica, genera un producto o servicio y que está enfocado a satisfacer o exceder las necesidades y expectativas de su cliente interno y externo (Arias, 1996).
- Los equipos de alto desempeño son grupos de trabajo pequeños, que funcionan de manera autónoma y que pueden ser identificados como grupos de negocios.
- Son un grupo de personas que se comprometen con la gerencia superior para hacerse completamente responsables de un producto, proyecto o servicio. Los miembros de un grupo hacen su propio trabajo y ayudan a adiestrar a otros de sus compañeros en el grupo; lo que les permite suplirse unos a otros dentro del equipo, es decir, adquieren multihabilidades.
- Los equipos de alto desempeño también se encargan de la responsabilidad de dirigir en varios grados, incluyendo; planificar, programar labores, dar instrucciones, seleccionar nuevos empleados, y evaluar o fijar criterios de calidad (recuperado de <http://www.aiteco.com>).

Así, defino a un equipo de alto desempeño como un grupo de individuos que comparten habilidades, pensamientos, experiencias, en donde cada uno de los

miembros se comprometen con la organización, y con sus objetivos personales a lograr las metas propuestas teniendo resultados con cero defectos.

¿Qué requisitos deben cubrir los equipos de alto desempeño?

Según Avalos (2002) los equipos de alto desempeño necesitan cubrir los siguientes requisitos:

- Estar enfocados a sus clientes internos y externos.
- Haber clarificado su misión, roles y reglas de interacción.
- Haber desarrollado habilidades para el trabajo en equipo.
- Estar involucrados en las metas y resolución de problemas de mejora continua.
- Estar facultados para poder planear, ejecutar, controlar, coordinar e implementar esfuerzos para la mejora continua (Emprovement).

Premisas

a) De la organización: La premisa fundamental indica que:

- Es preciso desarrollar los recursos humanos y no simplemente usarlos buscando una relación ganar-ganar y generando una mayor participación.

Con esta premisa las organizaciones buscan:

1. Generar empleos más humanizados.
2. Satisfacer una gama más amplia de necesidades del propio equipo de trabajo, abarca desde las primarias hasta las de más alta significación.
3. Emplear las capacidades más sobresalientes de cada quien y ofrecer un ambiente de superación constante.

b) Del individuo:

Según Ávalos (2002), las premisas consideran que la persona desea:

1. Trabajar con ahínco, hacer un excelente trabajo, aprender, desarrollar nuevas ideas, y habilidades para tomar parte de las decisiones que afectan sus puestos.
2. Contribuir con sus ideas al mejoramiento de sus respectivas ocupaciones.

Las premisas consideran que la persona necesita:

1. Un mayor desafío para lograr sus objetivos.
2. Tareas más completas.
3. Mayores oportunidades de utilizar sus capacidades más elevadas.
4. Oportunidades más amplias de desarrollo.

Anatomía

Análisis corporativo en organizaciones tradicionales vs de alto desempeño.

ASUNTO	SISTEMA TRADICIONAL	SISTEMA DE ALTO DESEMPEÑO
Objetivos El negocio	Rendimiento Económico operacional Seguridad económica Condiciones de trabajo Tratamiento equitativo	Los mismos del sistema tradicional más: Control de procesos Satisfacción del cliente Aprendizaje Adaptación al cambio Satisfacción en el trabajo
Entorno del negocio	Aceptación limitada Adaptación limitada	Atención cuidadosa. Capacidad flexible de reacción
Especialización: Puestos Grupos	Fraccionados Funcionales	Completos Interdependientes
Funciones Direcciones Empleados	Planificación, coordinación y control. Ejecutan las tareas específicas y programables.	Visión a largo plazo además de coordinación y desarrollo de su capital humano. Operan y coordinan sus propios planes.
Control del comportamiento	Controles organizacionales (acatamiento)	Autocontrol (compromiso)
Recursos humanos	Un costo que reducir.	Un activo para desarrollar.

	Tecnología sobrevalorada La gente se subvalora	La gente es clave. Habilidades múltiples.
Compensación por	Contribuciones inmediatas. Tiempo trabajado	Conocimientos generales y habilidades múltiples. Resultados cooperativos.
Control de las variaciones (errores)	Por el supervisor Grupos especiales	Por las personas en el sitio donde ocurren. Grupos de trabajo.
Información	Acceso limitado Controles gerenciales	Acceso abierto. Primero quien lo necesita.
Tecnología	El sistema social se ajusta al sistema tecnológico.	Optimización: balance entre los requerimientos.
Diseño	Elaborado por ejecutivos y técnicos.	Elaborado por ejecutivos, técnicos y usuarios.
Cambio	Se evitan riesgos y lentitud	Receptividad a la innovación.

Tabla 2. Análisis corporativo en organizaciones tradicionales vs de alto desempeño.

Características de Equipos de Alto Desempeño

De acuerdo a Avalos (2002) los equipos de Alto Desempeño se caracterizan por:

1. **Carecer de inspección.** La función tradicional de los inspectores de calidad desaparece. El supervisor se convierte en consultor técnico de proceso y mediador cuando surgen conflictos entre los miembros del equipo.
2. **La confianza entre la administración y los colaboradores es absoluta.** Los empleados están seguros de que la administración no utilizara la flexibilidad para explotarlos y los líderes no se preocupan porque esta sea usada para imponer prácticas deficientes.
3. **Se comparten metas organizacionales.** La tensión constante por la consecución de las metas, que en los sistemas tradicionales cae en la dirección ahora es compartida por todos los que forman el grupo.
4. **Se aprende a convivir con los demás.** Aceptando críticas de los otros y reconociendo sus capacidades a manera de poder sacar un trabajo cada vez mejor.

5. **Mejora la comunicación interna.** El problema de la comunicación se reduce ya que el trabajador es capaz de informar clara, comprensible y directamente sobre las técnicas y los requerimientos de la producción, a sus compañeros por lo que las barreras existentes se destruyen considerablemente.
6. **Existe aprendizaje continuo.** El proceso se da automáticamente ya que es necesario ir desarrollando habilidades, puesto que se introducen nuevos métodos, tecnologías y productos.
7. **La responsabilidad es compartida.** El trabajador comparte con la gerencia la responsabilidad del buen éxito de las tareas, funciones y procesos:
 - Estimula los compromisos interpersonales.
 - Los propósitos se hacen nobles.
 - Las metas más sólidas.
 - Las propuestas más firmes.
 - Preocupación mutua por el crecimiento personal de cada uno de los otros.
 - Desarrollan habilidades intercambiables.
 - Comparten el liderazgo dentro del grupo.
 - Son más exigentes cada día.

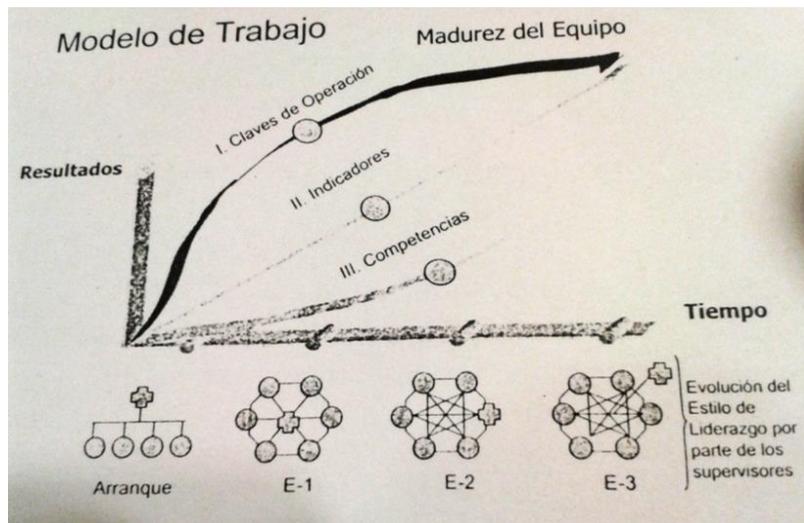


Ilustración 9. Foto esbozada con un análisis de tiempo vs resultados en la evaluación de estilos de liderazgo

Principios básicos de un equipo de alto desempeño

Los equipos superan el desempeño individual o el de grupos organizacionales mayores, en particular, cuando el desempeño exige múltiples habilidades, criterios y experiencias.

No es fácil aceptar la responsabilidad por el desempeño de otros, ni dejar que ellos asuman la responsabilidad por nosotros. Para superar esa resistencia se necesita la aplicación rigurosa de factores fundamentales del equipo, que se resaltan en la gráfica.

Para introducir cada vez más el tema se presentan los principios básicos del equipo que establecen R. Katzenbach y Douglas K. Smith en su libro Sabiduría de los equipos.

Los vértices del triángulo señalan lo que ofrecen los equipos; los lados y el centro describen los elementos de la disciplina para hacer que esto ocurra. Al centrar la atención en el desempeño y en los

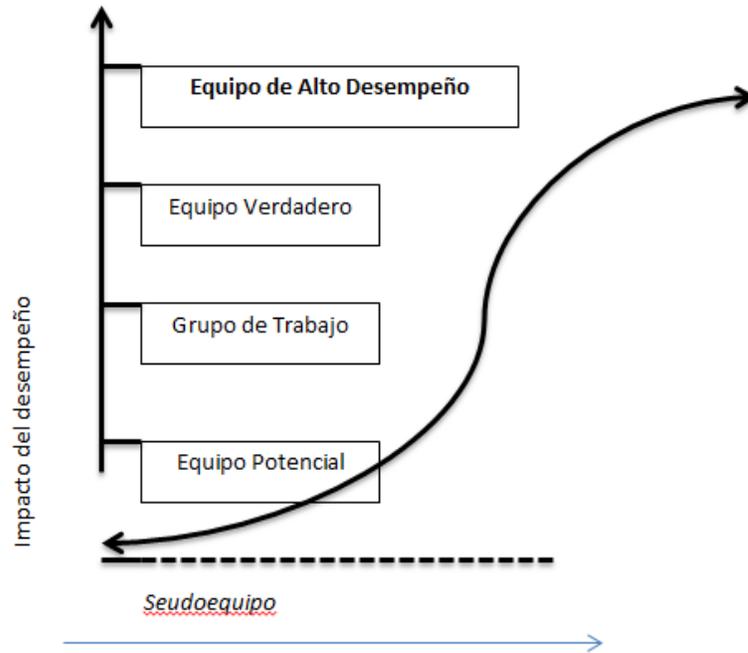
factores básicos del equipo en contraste con convertirse en un equipo, la mayor parte de grupos pequeños puede ofrecer los resultados de desempeño que se necesitan y producir un comportamiento en equipo (Katzenbach y Smith, 1996).

Los equipos reales están profundamente comprometidos con su propósito, metas y enfoque. Los integrantes de un equipo están comprometidos entre sí; ambos comprenden que la sabiduría de los equipos se obtiene centrando la atención en los productos de trabajo colectivo, el desarrollo personal y los resultados de desempeño. (Katzenbach y Smith, 1996). La mejor forma de comprender a los equipos es observando sus historias, revelando sus logros, habilidades, emociones y compromisos.

Curva de desempeño

De acuerdo con Katzenbach y Douglas (1996), existen diferencias entre un grupo y un equipo, de igual forma existen entre el desempeño de los equipos. Se explica con base en la curva de desempeño del equipo, la forma en que se desempeña cualquier grupo pequeño, el cual depende de la propuesta que tenga cada equipo y de la efectividad para ponerla en práctica.

Ilustración 10 Curva del desempeño



- **Grupo de Trabajo:** Grupo en el cual no existe la necesidad de un desempeño adicional importante, interactúan principalmente para compartir información. No existen productos de trabajo conjuntos que requieran de una propuesta de equipo o de responsabilidad mutua.
- **Seudoequipo:** Grupo para el cual podría existir una necesidad u oportunidad de desempeño adicional importante. No tiene interés en desarrollar un propósito común o un conjunto de metas de desempeño. En los seudoequipos la suma total es inferior al potencial las partes individuales.
- **Equipo Potencial:** Existe una necesidad de desempeño adicional importante y que realmente intenta mejorar su repercusión de desempeño. Por lo general requiere más claridad de propósitos, metas ó productos de trabajo y más disciplina para elaborar una propuesta común.

- **Verdadero Equipo:** Número pequeño de personas que están con un propósito, metas y propuestas de trabajos comunes.
- **Equipo de Alto Desempeño:** Es aquel que supera el rendimiento en forma importante en comparación con todos los equipos y rebasa en desempeño todas las expectativas de los integrantes.

Dependiente	Contra-dependiente	Interdependiente
Pocas veces toma la iniciativa , generalmente espera recibir instrucciones.	Cuando toma la iniciativa , lo hace de forma inadecuada .	Toma la iniciativa adecuada .
Su frase predilecta es: “dígame cómo hacerlo” .	Su frase predilecta es: “quién dijo que hay que hacerlo” .	Su frase predilecta es: “vamos a hacerlo” .
Se sienten cómodos recibiendo órdenes .	Se siente incómodo recibiendo órdenes .	Cómo se siente recibiendo órdenes, depende de la naturaleza de la misma.
Pocas veces cuestionan las órdenes.	Cuestiona inasertivamente las órdenes.	Son asertivos al cuestionar las órdenes.
Necesita guía constante .	Necesita guía constante .	Necesitan poca guía .
Al dejarle la responsabilidad de la ejecución de una tarea, comete alto grado de errores .	Al dejarle la responsabilidad de la ejecución de una tarea, comete alto grado de errores .	Es altamente confiable la ejecución de su tarea.
Pocas veces asume la responsabilidad.	Pocas veces asume la responsabilidad.	Asume efectiva y eficientemente responsabilidades.

Tabla 3. Tipos de Equipos de trabajo.

Ventajas:

Hoy en día los equipos de alto desempeño sobrepasan a los individuos cuando las tareas a realizarse requieren de multihabilidades (esto significa contar con gente con experiencia técnica y habilidades para la solución de problemas; y de toma de decisiones, para ser capaces de identificar los problemas, generar alternativas, evaluaciones y elección de soluciones competentes). Necesitan gente que sepa

escuchar, ofrezca retroalimentación, busque solución a los conflictos y posea habilidades interpersonales.

Las organizaciones han ido adecuándose a un ambiente más competitivo que exige máxima eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos de alto desempeño como una forma de utilizar las competencias y talentos de cada uno de los miembros o empleados que conforman un equipo. Los equipos resultan ser más flexibles y responder mejor ante los dinamismos que presentan los ambientes, pues tienen la capacidad de armarse, desplegarse, reenfocarse y dispersarse rápidamente. La formación de equipos de alto desempeño permite lograr una mayor rapidez de respuesta, involucramiento de los empleados y reducción de los costos.

LIMITACIONES:

Existen limitaciones al momento de formar equipos de alto desempeño como son:

- sentimiento de pérdida del poder, temor de enfrentar y manejar el riesgo existente en la competitividad individual e intergrupala dentro de la organización, los cuales deben ser manejados adecuadamente para no perder el esfuerzo y los resultados obtenidos.
- requieren de tiempo, no son fáciles de implementar porque los individuos deben romper con las organizaciones tradicionales y ponerse de acuerdo en cuanto a la cultura del equipo, requieren de mucha confianza y voluntad para involucrar a los miembros del equipo. No es algo que se dé de un día a otro. Se requiere un esfuerzo y disposición por parte de todos los que forman el equipo, además de que son aplicables en cualquier ámbito de la vida.
- el cambio estimula, pero a la vez genera sensaciones de temor e incertidumbre, inclusive de pérdida de los sistemas de trabajo tradicionales.

El miedo a lo desconocido es parte del cambio. Los cambios les producen intranquilidad y generan sensación de pérdida del poder.

Diferencia entre grupo y equipo

Ahora después de haber estudiado los equipos y a los grupos en seguida se hace una tabla comparativa que diferencia al grupo del equipo:

GRUPO	EQUIPO
Sus integrantes:	Sus integrantes:
Realizan un trabajo serio y duro; se desempeñan mejor en un ambiente de competencia.	Trabajan divertida y productivamente en un ambiente cooperativo, cómodo y relajado.
Se enfocan en su individualidad.	Tienen sentido de pertenencia.
Se les dice que hacer y no se espera que opinen.	Contribuyen al éxito de la organización y se espera que su talento único contribuya al logro de los objetivos.
Se reúnen para propósitos administrativos, trabajan individualmente y cruzan sus propósitos.	Reconocen su interdependencia y entienden que sus objetivos personales y organizacionales deben de estar alineados y se logra por mutua colaboración.
Ante una situación de cambio y conflicto, reaccionan con temor y se siente amenazado.	Han participado en la construcción de una visión compartida y los planes son suyos, pues han contribuido a formularlos.
Son precavidos. Las comunicaciones son cuidadosamente elaboradas para no ser atrapados.	Practican una comunicación abierta y franca. Existe empatía en el entendimiento del punto de vista del otro.
Pueden o no participar en la toma de decisiones que los afecten y no se critican las decisiones tomadas solo se adoptan con obediencia.	Participan en las decisiones que los afectan, y su posición es crítica ante las decisiones tomadas por quien ocupe el liderazgo titular.
Sostienen una relación individual con un "jefe", donde cada uno compite por el	Reconocen el conflicto y el cambio como algo normal, y buscan en cada una de

poder y el reconocimiento en contra de los demás.	estas situaciones un resultado positivo.
Hablan más que escuchar y discuten entre sí. Se escucha a quien habla más fuerte.	Se escuchan y dialogan con calidad. Las ideas de cada uno son apreciadas.
Son poco dados a dar y recibir crítica. La crítica ocurre orientada a marcar errores de las personas.	Proceden según su mejor criterio y con frecuencia revisan en conjunto, el desempeño en sus funciones, diagnostican problemas y determinan las acciones a seguir.
Dependen del procedimiento establecido para funcionar y la evaluación la realiza el líder titular.	Toman las decisiones por consenso y como el acuerdo se toma entre todos, la defienden como suya que es.
La visión y los planes de la organización se producen sin la contribución de sus integrantes.	La comunicación entre sus integrantes se produce principalmente en forma lateral y colaboran entre ellos buscando el reconocimiento para todos.
Si hay desacuerdo, este causa desagrado y sus integrantes tratarán de imponerse, si el líder titular percibe que puede haber daño, interviene y toma las decisiones.	Criticán abierta y frecuentemente. Se critica a las ideas y no a las personas. La crítica busca encontrar oportunidades para mejorar el desempeño.
El liderazgo es titularizado. Lo que prevalece es la jerarquía.	El liderazgo es transformativo y circunstancial. Lo que prevalece es la competencia y colaboración.
Las decisiones son generalmente tomadas por el líder titular, y le sigue la conformidad de los integrantes, quienes no defienden las decisiones pues no les pertenece. Mantienen una “agenda oculta” de su desacuerdo.	Ante el desacuerdo, no se evita, ni se reprime el conflicto y se estudian las objeciones. En caso de persistir el desacuerdo, sus integrantes pueden vivir con ellos.

Tabla 4. Diferencias entre Grupo y equipo.

CAPÍTULO 3.

LIDERAZGO Y

LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO



Antonieta Rivas M.

Mujer líder de la cultura
mexicana.

CAPÍTULO 3. LIDERAZGO Y LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

HISTORIA DEL LIDERAZGO

A través de la historia, los personajes encargadas de dirigir a grupos de personas, llamados dirigentes o gobernantes, los cuales han estado inmersos en equipos de deportivos, compañías, etc., se les reconoce como líderes e influyen para conseguir un objetivo donde todos juntos lo puedan alcanzar ya que son capaces de llegar a ser una inspiración y guía para sus seguidores, además de ser un modelo ejemplar de sus habilidades y conocimientos.

Por lo tanto, identificar las cualidades que les permitió a estos líderes direccionar los procesos de desarrollo de grupo encaminados a una alta meta, desarrollo de competencias para potencializarlas y así facilitar el logro de resultados en benéfico de la propia comunidad en su calidad de vida.

En los inicios del liderazgo

En las civilizaciones antiguas aparecen los roles grupales, las personas que colectaban los granos y frutos, los que hacían abrigo, y los que iban a cazar, así que en estos tiempos el hombre desarrollo la transformación de la naturaleza en herramientas y empezó a usarlas para la caza donde existían personas que tenían más experiencia, ya que eran sobrevivientes de muchas cazas que les dieron estrategias para poder llegar a un nivel de “expertos” para dirigir a los demás.

Las personas inventoras de novedosas técnicas como el fuego, el arco, la flecha, al principio fueron tomados como “locos”, y con el tiempo al ver que su locura dio resultados fueron tratados con respeto y llegaron a ser un modelo a seguir por la comunidad, convirtiéndose en líderes que empezaron a coordinar los esfuerzos de hacer la división natural de trabajo, de acuerdo con el sexo, edad del hombre, etc.

Otro ejemplo está en Egipto, la construcción de la pirámide Keops que finalizó en el siglo XXV A.C., se realizó con trabajadores altamente calificados y comandados por capataces de considerables conocimientos en geometría, estereotomía (arte de cortar la piedra, astronomía), entre otros.

En el siglo XX A.C., Ptah-hopet escribió el libro de instrucciones, donde le explica a su hijo, acerca del comportamiento que debe tener un líder, pero que cinco siglos después aún era utilizado en la escuela, y algo que decía era (Mejía, 2007):

“si eres un líder que dirige los negocios de la multitud, busca para ti todos los efectos benéficos, hasta que la obra quede libre de defectos” Ptah-hopet referenciado en el libro liderazgo a través de la historia, página 343.

En el reinado de Hammurabi, siglos XX al XVII A.C., las ciudades del valle de los ríos Tigris y Eufrates fueron obligadas a unirse con el propósito de mantener la paz y elaborar el *Código de Hammurabi*, texto legislativo cuyos preceptos representan el pensamiento administrativo de los babilonios, donde se visualizaba la importancia de controlar a las personas y los procesos.

En el siglo XII A.C. nació el líder hebreo Moisés que siguió los consejos de su suegro Jetró: para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad para que fueran sus representantes, jefes de mil, de cien, de cincuenta y de diez, e impartieran justicia, conforme al nivel de competencia delegada.

Por otro lado en la China, a finales del siglo XI A.C. se escribió la constitución de Chow, un catálogo que incluía a los servidores civiles del Emperador, desde el primer ministro hasta el servicio doméstico, donde se describía la capacidad analítica, la conformación de equipos de trabajo, el proceso de comunicación, que debía llevar a cabo. Se dio así un inicio de lo que ahora llamamos líneas de mando u dicho de otro modo orden en los mandos.

En el siglo VII A.C. Nabucodonosor II llevó a Babilonia a otra época brillante, es famoso por su liderazgo en la conquista de Judá y Jerusalén, además de su visión

futurista para la construcción de los Jardines colgantes. Teniendo aquí a un líder que busco aterrizar sus sueños que sólo pudieron ser logrados por la unión de todo un pueblo.

A mediados del siglo V, Mencius o Mo-ti sostenía que las leyes por sí solas no bastaban para dirigir los negocios, sino que toda empresa se debía adherir a una norma operativa, sistemas estándares, la cual debía ser ordenada por la ley de Dios y usada como modelo para el buen gobierno. Así la fe del pueblo era usada a favor de obtener los resultados deseados por la cabeza del pueblo.

Confucio en el siglo VI A.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración, al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos, registros, proceso de mando dentro de sus personas comandadas.

Al finalizar el siglo III A.C. en Roma, Catón usó la descripción de funciones para definir el papel de cada individuo en el Imperio, al cambiar de siglo, Varrón demostró su preocupación por establecer un proceso de selección de mano de obra agrícola en las habilidades, destrezas y aptitudes.

Es así como en el siglo III A.C., cuando Diocleciano fue nombrado emperador de Roma, utilizó descripciones de funciones para generar la organización del imperio que deseaba la conquista de nuevos territorios y pueblos. Hacía hincapié en la delegación sucesiva de autoridad civil, no militar, porque el tamaño del Imperio impedía su administración en forma centralizada.

Luego Sun Tzu, escribió la obra *Arte de la Guerra*, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.

Los griegos, que surgieron como cultura dominante un poco más tarde que los chinos, babilonios y egipcios, presentaron influencia como matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores en la ideología moderna. En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual.

Entre los pensadores que influyeron están: Sócrates quien generó el enunciado de la universalidad de la administración que facilitaba la visión holística de las organizaciones.

Platón en *La República*, expuso su punto de vista sobre el estilo democrático de gobierno y la administración de los negocios públicos; formuló un modelo de organización pública gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, a los que les prohibía acumular riqueza, por ser ésta contraria a la naturaleza de la bondad y la virtud. También, enunció el principio de la especialización, ya que estableció leyes que impedían a un hombre trabajar la madera y el hierro al mismo tiempo.

Aristóteles escribió el libro *La Política*, en la que distinguió los conceptos de Estado y autoridad, planteó la necesidad de separar la autoridad del estado en tres poderes: *Legislativo, Ejecutivo y Judicial*, división que se conserva hasta nuestros días en muchos Estados.

Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederic W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol y otros.

Algunos datos obtenidos de la civilización Sumeria que tratan del siglo L al XLIX A.C., presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional donde los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes o valores, productos del sistema tributario establecido y debía presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote.

El progreso de la humanidad se determinó desde lo que hicieron los grandes líderes, quienes fueron los involucrados de dirigir los esfuerzos de otras personas, como en la administración de eventos o países, por ejemplo presidentes, los que planearon o dirigieron alguna expedición, como lo fue Cristóbal Colon, o los que encabezaron guerras, como lo es Hitler, entre muchos más.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

Heidger (cita en Martel, 2012) señala que “cuando dos animales se encuentran por primera vez, el que es capaz de intimidar al otro se definirá como el socialmente superior de los dos”, de modo que una decisión social no siempre dependerá de un pelea; en ocasiones, bastara como un encuentro.

Cuando se pide a las personas que identifiquen a una persona que haya tenido características que debe poseer un líder, las imágenes que nos llegan a la mente son de sujetos que han tenido el poder para hacer guerras, crear religiones, que tengan alguna cualidad necesaria para darse a notar y mover a las masas de acuerdo a sus objetivos, o a los compañeros de clases que pueden hacerse cargo de su equipo de trabajo para entregar al profesor lo encomendado para llegar a obtener una buena nota para el grupo y ellos (Lussier, 2010).

¿Cómo las personas pueden a llegar a influir en los demás para armar un buen trabajo en equipo donde el profesor pueda colocar una calificación de excelencia? ¿Por qué las personas apoyan a una sola para alcanzar los objetivos? ¿Qué poder mágico habrá tenido el Napoleón o Miguel Hidalgo para mover a sus grupos?; algo en común se debe entrelazar, entre este alumno que dirige a su equipo de trabajo y estas figuras de la historia, estos rasgos distintivos, que pueden tener las personas que los hace sobresalir de los demás, son características dignas de poner atención para tratar de definir lo que es ser un líder.

Antes de poner en marcha nuestro mando de líder, se requiere de (Rosas, 2001): poder y autoridad, reinterpretar a las personas, confiar en ti, cuidar el dialecto, ser y hacer, tener paciencia, invertir en nosotros, balance de relaciones.

El poder y la autoridad

Quienes ejercen la fuerza del poder desde sus distintas posiciones, como dueños, directores, o cualquier otro puesto donde supervisen gente, no necesariamente deben ser líderes.

En continuas ocasiones el ascender al poder es consecuencia de haber desarrollado excelentes resultados en su labor. Pero esto no te lleva a que seas un líder, pues las nuevas actividades llevan a diferentes resultados en la labor a desempeñar. Ahora es digno de ver que las peores posiciones que se dan en estos puestos son los surgidos en el compadrazgo, amistad, recomendaciones impuestas, etc.

El tomar conciencia del porqué estamos allí (si es un caso personal), nos da también la posibilidad de ejercer el poder de nuestra nueva jerarquía o bien trabajar en función de laborar con verdadera autoridad.

El autor Max Weber crea una distinción entre Poder y Autoridad:

- **Poder:** la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque prefiera no hacerla, haga tu voluntad debido a tu posición o fuerza. El poder se obtiene de muchas formas, puede darse o quitarse de un momento a otro. Se compra, se vende y se negocia junto con un sinnúmero de intereses que pueden ser comerciales o de intercambio. El hijo de un empresario puede ser poderoso por el simple hecho de ser su hijo, claro está que esto no necesariamente implica que él tenga autoridad.
- **Autoridad:** el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieras debido a tu influencia personal. La autoridad tiene que ver con

una parte más humana, la clase de persona que eres y con la influencia que has ido creando en la gente.

Esto hablaría de una gran diferencia y es por ello se afirma que ser jefe no implica ser líder.

Con el poder se puede obtener o perder muchas cosas, como ejemplo esta la relación próxima con nuestros compañeros o allegados a los cuales se les puede pedir favores o de los que requerimos alguna cosa, así como mantenernos en contacto para llegar a donde se desee. El poder desgasta nuestras relaciones, a diferencia de la autoridad que es la que nutre a la gente, permitiéndole sentirse parte de una misma visión. El derecho a comprometerse o el nivel de convicción y determinación, requiere creatividad del individuo que busque una autoridad para influenciar a los demás.

Ejercer el poder no requiere necesariamente de inteligencia, al contrario, casi siempre va más ligado a los caprichos personales o los anhelos que requieren de satisfacción impuesta de quien demanda cumplimiento a sus peticiones. Un ejemplo que se maneja y que puede ser muy claro es un bebe, que es quien va descubriendo poco a poco cómo obtener algo de sus padres a partir de gritar, chillar y ordenarles impulsivamente. Son estrategias que la mayoría de las veces funcionan para que ellos cumplan sus anhelos.

REINTERPRETAR A LAS PERSONAS

¿Cómo pedirle a la gente que tenga una buena opinión acerca de nosotros, cuando debemos mostrarle justamente lo contrario? Muchas veces, con la gente que estamos estrechamente relacionados, ya sean empleados, familiares o amigos, nos comunicamos de forma reactiva, en otras palabras, reaccionamos a las formas que nos dan las personas y que no nos damos cuenta, como si fuera de manera automática, pues creamos una serie de opiniones respecto de ellas y

cuando estas interpretaciones no son del todo convincentes, es muy factible que busquemos evidenciar que lo que pensamos está realmente sucediendo.

Un ejemplo para aclarar este punto podría ser aquel empleado nuestro o aquella persona que tenemos cerca de nosotros por alguna circunstancia y de la cual pensamos que es hipócrita. Si nosotros, de alguna manera, tomamos conciencia de que es una interpretación a partir de la cual nos estamos relacionando con ella, es muy factible que estemos, consciente o inconscientemente, al pendiente de cada una de sus acciones para poder decir que tenemos la razón buscando evidencias de su hipocresía, como si estuviéramos buscando el avalar nuestros pensamientos de lo que creemos que es su hipocresía. Y así decidir o no si la persona analizada es hipócrita o no lo es.

La interpretación reactiva respecto de otras personas generalmente no es productiva porque conlleva energía que generalmente nos desgasta en ese proceso de búsqueda. Esta posición lejos de acercarnos a las personas, más bien, tiende a alejarnos; no estamos asumiendo nuestro liderazgo, nos dejamos llevar por sentimientos impulsivos y nos relacionamos con la parte no productiva de esta relación.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Dentro del estudio se realizó una búsqueda de diferentes definiciones de liderazgo, con el propósito de mostrar lo que la literatura enuncia con respecto a la palabra liderazgo:

- Liderazgo es influir en los demás con el fin de poder llegar al cumplimiento de un objetivo. Bautista (2003) afirma que las palabras clave para la definición de un liderazgo son; “*influir y fin valioso*”.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1986): liderazgo es la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

- Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956): cualidades de las personas y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.
- Gibson: intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de la comunicación, al logro de una o varias metas.
- La capacidad de dirigir a un grupo hacia una meta posible y valiosa, al aprovechar y explotar al máximo la inteligencia del equipo, influyendo en su comportamiento al lograr que esto se haga con entusiasmo para compartir coherentemente una visión.
- Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.
- Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirigen y luego lo motiva a alcanzar sus metas (Galicia, 1996).
- Es un proceso de influir sobre los logros de un individuo o grupo de individuos para alcanzar una meta en un determinado momento y situación.

Con todas estas aportaciones se propone un concepto de líder:

“Habilidad o influencia como guía de mando para dirigir a grupos de personas a través de la persuasión y motivación buscando el logro de objetivos y dando una solución de problemas”.

TEORÍA DEL GRAN HOMBRE

Esta teoría señala que el liderazgo es otorgado por una entidad divina y lo poseen aquellas personas que pertenecen a una familia real, cuya sangre es especial, están dotados para ejercer el mando y la guía del grupo de personas, las cuales aceptan que deben ser comandadas, sin poner en tela de juicio la autoridad o decisiones que son tomadas por los líderes.

Esta teoría se ve forzada por los reportes hegemónicos¹⁹ que consisten en resaltar trazos de conducta de personas, refuerzan la idea de que debido a su comportamiento anterior es que llegaron a ser grandes líderes, como: “desde pequeño ya se notaba su don de mando” o “siendo muy pequeño hacía muchos berrinches, lo que denotaba su gran fuerza de carácter”, “era callado, pensativo, retraído y en varias ocasiones reprobó varias materias escolares, ya se veía que iba a ser un gran pensador” (Sociedad de Psicología Aplicada, 2013).

Este concepto fue cambiando de acuerdo a transformaciones en el pensamiento filosófico. Poco a poco el concepto de liderazgo, pasó a ser del interés de investigadores en fenómenos sociológicos y psicológicos, dando clasificaciones, teorías y modelos de liderazgo.

MODELO TRIDIMENSIONAL (3-D) DE W. J. REDDIN (1974)

Reddin (cita en Sandoval, 2006) en su libro “**Efectividad Gerencial**” publicado en 1974, indica que se han llevado estudios clave de investigación de liderazgo en las Universidades del Estado de Ohio, Michigan y Harvard. Ofrece un marco que relaciona la efectividad del estilo administrativo con situaciones concretas para adaptarse a una situación dada.

Entonces, los dos elementos básicos del comportamiento gerencial son:

Orientación hacia las relaciones (OR): grado en que el líder tiene relaciones personales en el desempeño de su tarea, se caracteriza por escuchar, confiar, y estimular. Se mide de 0 a 4.

Orientación hacia la tarea (OT): grado en que un líder dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados., se caracteriza por iniciar, organizar y dirigir. Se mide de 0 a 4.

¹⁹ Se denomina **hegemonía** al dominio de una entidad sobre otras de igual tipo. Se puede aplicar a diversas situaciones con el mismo significado: un bloque de naciones puede tener hegemonía gracias a su mayor potencial económico, militar o político, y ejerce esa hegemonía sobre otras poblaciones, aunque estas no la deseen.

En términos de la 3-D, los estilos básicos fueron nombrados para evitar que unos estilos sean mejores que otros:

Estilo integrado: Con OT y OR, superior al término medio.

Estilo dedicado: Con OT mayor que el promedio y OR menor que el promedio.

Estilo relacionado: Con una OT menor que el promedio y una OR mayor que el promedio.

Estilo separado: Con una OT y OR menores al promedio.

Los estilos básicos como lo ilustra la figura 4.5, son una combinación de identificación. Las líneas que separan los cuatro estilos básicos no existen realmente, han sido dibujadas para facilitar la descripción del comportamiento. Por lo tanto, nadie está encasillado cuando se le identifica como “relacionado” o con algún otro estilo.



Tabla 5. Los estilos básicos 3D, Fuente: W. J. Reddin, Efectividad gerencial, 1974, P 43.

- a) Integrado:** su modo de interacción reunirse, su comunicación son las reuniones y es bidireccional. Su perspectiva del tiempo es el futuro, se identifica con sus colaboradores. Hace énfasis al sistema socio técnico. Juzga a sus subordinados por quien quiere unirse al equipo y a sus superiores por el trabajo en equipo. En un comité fija normas, comprueba y motiva. Su trabajo es adecuado en supervisión de líderes e interacción. Se orienta hacia el empleado por el compromiso. Frente a los errores aprende y utiliza el conflicto, Ante la tensión evita tomar decisiones. El problema característico con sus subordinados es la falta de independencia. Castiga con la pérdida de la autoestima por parte del subordinado; su principal debilidad es usar la participación en forma inadecuada. Su temor es la falta de participación e insatisfacción.
- b) Dedicado:** su modo de interacción es el dominio, su comunicación es verbal y es hacia abajo a los subordinados. Su perspectiva del tiempo es inmediata, se identifica con su superior y con la tecnología. Juzga a sus subordinados por quien produce y a sus superiores por el poder, trabajo adecuado, manejo de producción y ventas. Su trabajo no adecuado es poco poder. Frente al error castiga y al conflicto suprime. Ante la tensión domina y explota. El problema característico con sus subordinados es la falta de información. Castiga con la pérdida de la posición. Su debilidad es pelear innecesariamente. Su temor es la pérdida del poder y la baja producción.
- c) Relacionado:** su modo de interacción es aceptar, su comunicación es la conversación y es poca en cualquier dirección. Su perspectiva de tiempo indiferente. Se identifica con sus subordinados haciendo énfasis en el sistema social y lo apoya. Juzga a sus subordinados por quien entiende a la gente y a sus superiores por la efectividad. En un comité apoya, armoniza y aconseja. Su trabajo adecuado es la capacitación, poco contacto personal. Frente al error lo pasa por alto. Ante el conflicto, suaviza; con la tensión se torna dependiente y

deprimido. Su problema característico con sus subordinados es la falta de dirección. Castiga con la pérdida del interés por parte del directivo. Su debilidad es el sentimentalismo. Su temor es el rechazo de otros y el conflicto.

d) Separado: su modo de interacción es corregir, su comunicación es escrita y poca en cualquier dirección. Su perspectiva de tiempo es pasado. Se identifica con la organización. Hace énfasis y mantiene un sistema de procedimientos. Juzga a sus subordinados por el reglamento y a sus superiores por la inteligencia. En un comité, esclarece, conduce y analiza. Se adecua al trabajo de administración, contabilidad, estadística y diseño. No le gustan las tareas rutinarias. Su relación frente al error es más controles. Frente al conflicto lo evita, ante la tensión retrocede y cita al reglamento. El problema característico con sus subordinados es la falta de reconocimiento. Castiga con la pérdida de la autoridad. Es esclavo de las reglas. Su temor es la blandura, emotividad y dependencia, la desviación del sistema (Sandoval, 2006).

Cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente “de menos efectivo” a “más efectivo”, dando lugar a Ocho Estilos Gerenciales, como lo muestra la figura 4.5.1, donde la 3-D es “Adecuación del estilo a la situación” que da como resultado la Efectividad “E”.

Características observables para evaluar los estilos básicos:

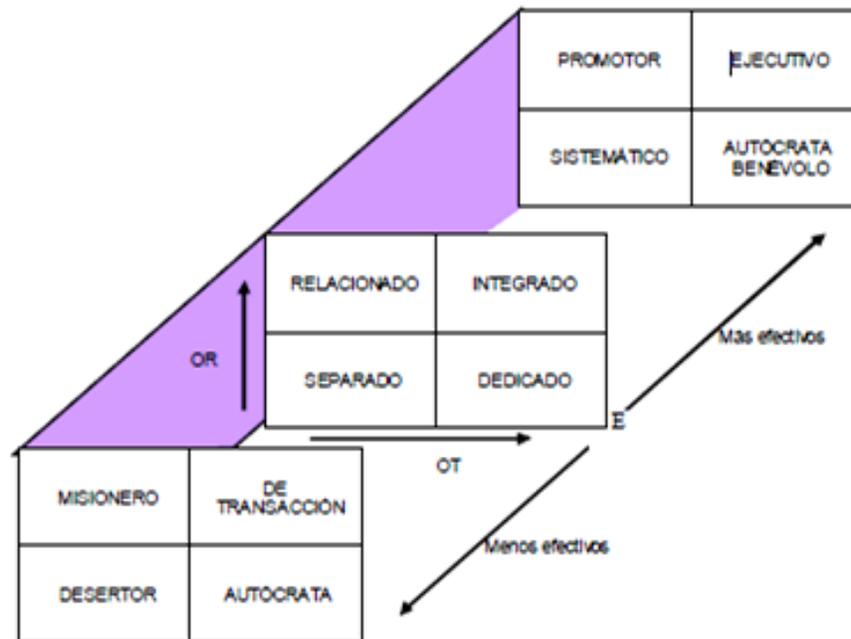


Ilustración 10. Los ocho estilos gerenciales de W. J. Reddin, *El modelo completo de estilos 3-D* consiste de cuatro estilos básicos, cuatro estilos gerenciales más efectivos y cuatro menos efectivos.

OCHO ESTILOS GERENCIALES

1. **Ejecutivo:** usa una marcada orientación hacia la tarea y hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por tanto, más efectivo. Se caracteriza por establecer normas elevadas de producción y desempeño, pero reconoce que a causa de las diferencias individuales tendrá que tratar a cada uno de sus subordinados de manera diferente. No suprime, niega ni evita el conflicto. Cree que las discrepancias, pueden ser limadas, que puede resolverse el conflicto y que cuando se realicen ambas cosas habrá dedicación y compromiso. No es simplemente un constructor de la moral, aunque la moral en su equipo sea elevada. Su manera de dirigir no es la explotación, pero su equipo trabaja mucho.
2. **Transacción:** usa una marcada orientación hacia la tarea y hacia las relaciones en uno solo de estos vectores o en ninguno y quien por lo tanto, es menos

efectivo. Se encuentra en un cargo en el que se necesita orientación hacia una de las dos o hacia ninguna y es incapaz de integrar ideas y tomar decisiones cabales. Sus recursos son la ambivalencia y la preferencia por hacer las cosas a medias, es decir, nada bien. Trata de minimizar los problemas inmediatos, en lugar de aumentar la producción a largo plazo. Aunque no tolera el desempeño deficiente, tampoco se desempeñó muy bien.

- 3. Autócrata benévolo:** usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es adecuado y es por lo tanto, más efectivo. Confía en sí mismo y en su modo de hacer las cosas. Le preocupa y es efectivo en lograr elevada producción a corto y largo plazo. Su destreza principal consiste en lograr que los demás hagan lo que él quiere que hagan, sin crear resentimientos indebidos.

- 4. Autócrata:** usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y por lo tanto, es menos efectivo. Antepone la tarea inmediata por encima de las demás consideraciones. Es ineficaz en el sentido de que hace evidente el hecho de que no le preocupan las relaciones, ni tiene confianza en la gente. Cree que sus subordinados detestan el trabajo, que lo evitarán si pueden y que la gente debe ser obligada, controlada y amenazada con castigos para que produzca. Hace uso deficiente de los recursos humanos.

- 5. Promotor:** Es un líder que usa una marcada orientación hacia las relaciones y una limitada orientación hacia la tarea en una situación donde tal comportamiento es apropiado y efectivo. Confía implícitamente en la gente. Es efectivo al motivar y trabajar con personas en una situación que así lo requiere. Considera que su función consiste, en primer lugar, en desarrollar los

talentos de los demás y promover una atmósfera de trabajo que conduzca a que sus subordinados se comprometan consigo mismos y con su trabajo.

- 6. Misionero:** es un líder que usa una marcada orientación hacia las relaciones y una limitada orientación hacia la tarea en una situación donde tal comportamiento es inadecuado y menos efectivo. Es fundamentalmente un alma caritativa que pone las relaciones amables por encima de las demás consideraciones. El ser visto como una buena persona le impide arriesgar lo mínimo para lograr la producción. Cree que las personas felices producen más. Intenta dirigir su departamento como si fuera un club social porque cree que la producción es menos importante que el compañerismo. Lucha por crear una atmósfera social, cálida, agradable, en la que se pueda seguir un ritmo de trabajo descansado.
- 7. Burócrata:** usa una limitada orientación hacia la tarea y hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es apropiado y más efectivo. Tiene éxito porque obedece las reglas de la compañía, mantiene un aire de interés y se mezcla menos personalmente con los problemas de los demás. Usa los canales correctos, cuida mucho el detalle, sigue las órdenes exactamente. Mantiene a la empresa o actividad en orden.
- 8. Desertor:** es un líder que usa una limitada orientación hacia la tarea y orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y menos efectivo, no sólo a causa de su falta de interés, sino también debido a su efecto en la moral de los demás. Evade sus deberes, a la vez que impide la actuación de otras personas interviniendo o reteniendo información. Hace pleno uso de una gama de recursos, desde dificultar las cosas, retener información hacia arriba o hacia abajo, proponerse una producción mínima, poner obstáculos a los demás y bajar la moral. El líder desertor se encuentra a menudo en empresas grandes y se manifiesta en la

resistencia al cambio. Con frecuencia es alguien que siente haber sido herido, y que nunca se ha sobrepuesto a ello, ha sido desplazado en forma lateral, hacia abajo o simplemente ignorado. Puede ser el resultado de un cambio introducido en forma torpe. El desertor tiene la gran capacidad de actuar como una computadora en los momentos más inoportunos. Puede aportar datos detallados y argumentos para probar que un plan dado es inaplicable. Conoce todas las razones por las que no se pueden realizar las cosas.

MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE KENNETH BLANCHARD

Al término de la Segunda Guerra Mundial, un grupo de estudiosos de la Universidad de Ohio, tomaron como punto de partida las coordenadas fijadas por Blake y Moulton y desarrollaron el modelo de Liderazgo Situacional. Sus autores son Paul Hersey y Kenneth Blanchard, quienes descubrieron que el liderazgo no únicamente dependía del estilo personal del líder, sino de una tercera variable sumamente importante: *la madurez del grupo*. De manera que su modelo se basa en *tres dimensiones*:

1. Tarea.
2. Relaciones.
3. Madurez del Grupo.

De tal forma que el líder debe comportarse de acuerdo a las necesidades del grupo, más que a su preferencia personal por mandar y guiar (Sociedad de Psicología Aplicada, 2013). El modelo nos determina el estilo de liderazgo recomendado al nivel de madurez del grupo, como se muestra en el esquema

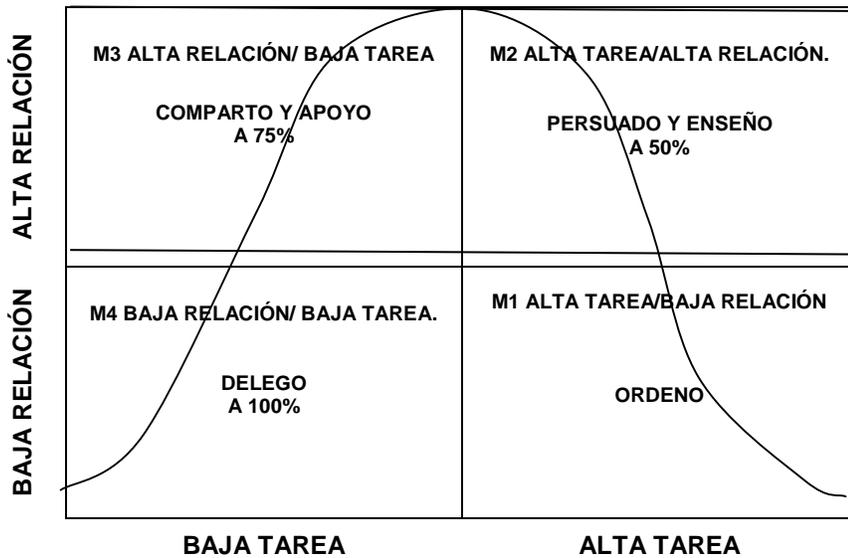


Ilustración 12. Modelo de Blanchard

CUADRANTE M1

Alta tarea / baja relación. Quiere y no sabe O No sabe y no quiere

Corresponde a un **nivel de madurez bajo**, donde el seguidor es incapaz y carece de voluntad o confianza en sí mismo, es decir, no tiene la suficiente habilidad ni el deseo de realizar un trabajo determinado. Se

recomienda **ordenar y enseñar**.

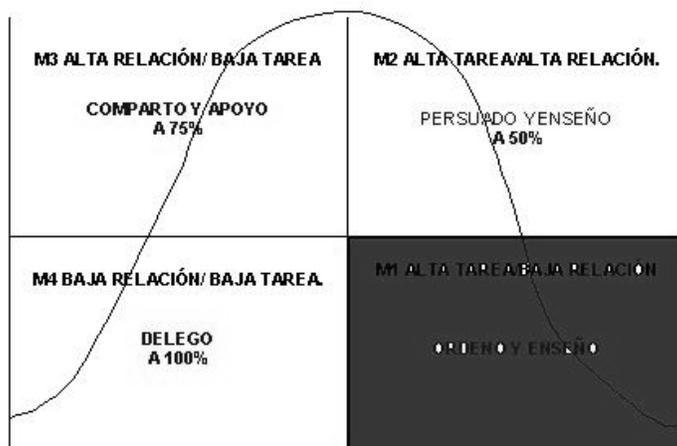


Ilustración 13. Modelo de Blanchard nivel de madurez bajo.

CUADRANTE M2

Alta tarea / Alta relación. Quiere y sabe a un 50% O Sabe pero no quiere.

Corresponde a un **nivel de madurez entre bajo y moderado**, donde las personas, tienen el deseo y la confianza, pero no la habilidad para hacerse responsables de su trabajo, o bien tiene las habilidades pero no la actitud; para cumplir con una tarea asignada, el estilo de **persuadir y enseñar** sería el más recomendable.

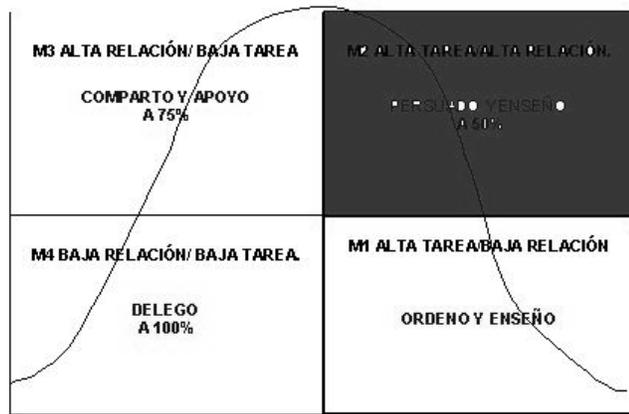


Ilustración 14. Modelo de Blanchard nivel de madurez bajo y moderado

CUADRANTE M3

Alta relación. / Baja tarea. Sabe y Quiere a un 75%

Corresponde a un **nivel de madurez entre moderado y alto**, donde los seguidores tienen la capacidad para desempeñar la tarea, pero requieren de orientación sobre aspectos finos del criterio donde se pide la opinión del seguidor, aporte su experiencia, conocimientos, y se conjuguen con la opinión del líder obteniendo soluciones más creativas, así se **comparte y apoya**.

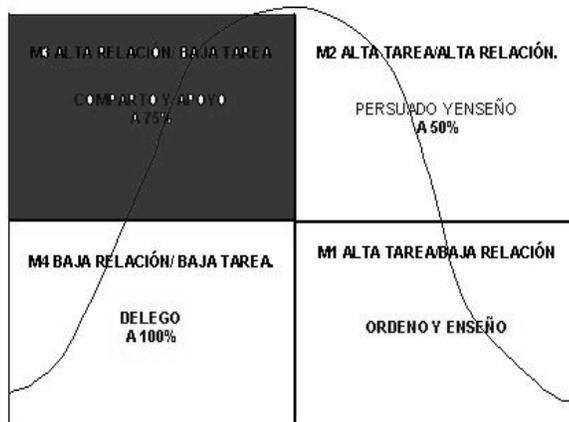


Ilustración 15. Modelo de Blanchard nivel de madurez entre moderado y alto

CUADRANTE M4

Baja relación. / Baja tarea. *Sabe y Quiere a un 100%*

Es el **nivel de madurez alto** donde las personas tienen la capacidad y la disponibilidad o deseo de tomar responsabilidades, además de que tienen la confianza en sí mismos para realizar una tarea específica, el estilo es **delegar**, supervisión lejana con base a resultados.

Por ejemplo, cuando defina la madurez de su seguidor lo recomendable es que si ubica a Oscar en el cuadrante M1, lo vaya desarrollando, de tal manera luego de pasar del cuadrante M2, M3 y finalmente lo ubiquemos al M4, o sea que le podamos delegar la responsabilidad con la confianza de que cuenta con la capacidad de hacerlas.

Si así sucede se está registrando lo que se llama **liderazgo transformador**.

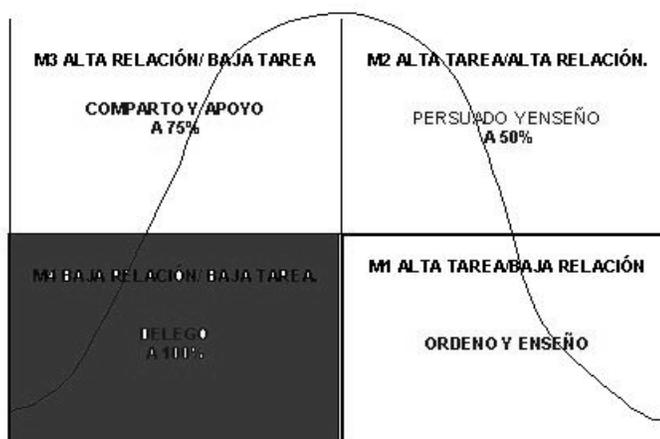


Ilustración 16. Modelo de Blanchard nivel de madurez alto

LIDERAZGO Y LA PERSUASIÓN²⁰

El líder ha sido capaz de persuadir a un grupo de personas en determinado momento y con un objetivo definido, “no hay líder sin seguidores” (Sociedad de Psicología Aplicada, 2013). El líder dará la pauta para la realización de tareas beneficiosas para el grupo, dejando a un lado el beneficio personal.

²⁰ Persuadir es conseguir que otros hagan lo que nosotros queremos, sin ejercer sobre ello ningún tipo de presión. (Sociedad de Psicología Aplicada, 2013).

PAPEL DEL LÍDER EN LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Todo el grupo requiere un líder que generalmente debe ser escogido por su capacidad y habilidad para desempeñar la función del liderazgo.

La principal capacidad que debe poseer el líder de un equipo es el ejercer influencia sobre la forma de pensar de sus miembros, sobre sus actitudes y su comportamiento laboral. El liderazgo implica el manejo de los recursos y relaciones para alcanzar los objetivos. Exige integración y satisfacción de las necesidades en los tres niveles de funcionamiento del grupo:

- Comportamiento en la solución de problemas a nivel de tareas de grupo.
- Comportamiento orientado por las relaciones a nivel de formación y mantenimiento de los grupos.
- Comportamiento individual.

CAPÍTULO 4.

METODOLOGÍA



Fidel Castro

Líder, militar,
revolucionario, estadista y
político cubano

CAPÍTULO 4 MÉTODO

La investigación que se presenta fue llevada a cabo durante 2 años de trabajo con cuatro grupos distintos, de la materia “*Capacitación y desarrollo de personal*”, impartida por el profesor Jaime Grados Espinosa, y el autor del presente documento fue coordinador y facilitador de dicha materia. El tipo de estudio es documental.

OBJETIVO GENERAL

Analizar el cambio del sentido de liderazgo en los sujetos que se han presentado al curso de “*Capacitación y desarrollo de personal*” como FETAD.

POBLACIÓN

Los sujetos que tomaron el curso fueron un total de 77 personas de las cuales sólo 23 respondieron la encuesta siendo este número con el que trabajo para obtener los resultados que se presentaran a continuación.

Los 23 sujetos eran estudiantes, estudiantes/trabajadores y egresados, con una edad entre los 22 y 33 años, con una media de 23 años, una mediana de 24.3, una varianza de 8.33 y una desviación estándar de 2.9.²¹ Donde todos sin excepción tomaron el curso de capacitación y desarrollo de personal.

Los datos generales de los sujetos que participaron en el estudio fueron:

²¹ Ver anexos donde se presentan los datos

Sujeto	Sexo	Ocupación	Edad
1	F	ESTUDIANTE	22
2	F	ESTUDIANTE	25
3	M	EGRESADO	28
4	F	ESTUDIANTE	23
5	F	ESTUDIANTE/TRABAJADOR	23
6	F	ESTUDIANTE	26
7	F	ESTUDIANTE	22
8	M	ESTUDIANTE	22
9	F	ESTUDIANTE/TRABAJADOR	24
10	M	ESTUDIANTE	22
11	F	ESTUDIANTE	24
12	F	ESTUDIANTE	23
13	F	ESTUDIANTE	23
14	M	EGRESADO	32
15	M	ESTUDIANTE	33
16	F	EGRESADO	23
17	F	EGRESADO	23
18	F	ESTUDIANTE	25
19	F	ESTUDIANTE	23
20	F	EGRESADO	23
21	F	ESTUDIANTE	24
22	F	ESTUDIANTE	26
23	F	ESTUDIANTE	23

Tabla 4. Datos generales de la población

Para analizar los datos se utilizó la herramienta estadística llamado Chi-cuadrada, debido a que se tomaran datos nominales, y el programa para hacer el estadístico fue Excel 2007 de Windows.

MATERIALES

Los materiales que se utilizaron fueron las cartas descriptivas para elaborar el curso, las cuales se presentan a continuación:

CARTAS DESCRIPTIVAS

Instructor: Psic. Israel Rico Musito **Institución:** Facultad de Psicología, UNAM

SESIÓN 1

Duración: 3hrs 00 min

Formación: Escuela

OBJETIVO GENERAL: al finalizar la sesión el alumno conocerá a sus facilitadores y compañeros de grupo a través de dinámicas de presentación y rompe hielo, para darse una idea de quiénes serán sus compañeros en el transcurso del curso.

Mins.	Dinámica	Desarrollo de actividad	Instrucciones	Objetivo	Materiales	Tiempo Acumulado
15	Presentación Formal de los instructores	Bienvenida		Los participantes conocerán al instructor		15' = 9:15
40	Presentación de los participantes	Presentación de los participantes	Decir su nombre y nos respondan ¿Por qué se encuentran en el curso? Y ¿Cómo de sienten?	Reconocer de la tipología de participante que se encontrara en el curso		55' = 9:55
40	"La mano"		Se les pide a los participantes que dibujen una mano y después dentro de la cada dedo escribirán 5 habilidades, fuera de los dedos 5 defectos, también se les pide que coloquen como les gusta ser llamados después terminado de comunicar en forma intergrupala y después al pleno	Auto conocimiento de habilidades y defectos	Hoja de papel, colores, plumas, cinta de pegar	1°35' = 10:35

El Liderazgo en la Formación en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

50	Pedro presenta a Juan	Detección de habilidades de líder	Pedir que se junten por parejas y que platicuen de ellos mismos, para después hacer que se presenten cada uno con si fuera el otro	Conocimiento, sensibilización e integración, primer encuentro de detección del habilidades de liderazgo en el participante		2°25' = 11:25
30	Platica abierta	Abrir preguntas al pleno	Preguntar a los participantes aclaraciones sugerencia	Resolver dudas sin dejar huecos de los visto en el curso, llevando a todos los participantes al mismo nivel de conocimiento, promoviendo la participación		2°55 = 11:55
5	Tec. Expositiva	Regla de Oro Y normas a seguir en el grupo		Que los participantes opinen en el tiempo de tolerancia para ellos hacerse tolerantes.		3° = 12:00

Tabla 5. Carta descriptiva de primera sesión.

En este primer encuentro se da el proceso de semilla, donde se injerta la primera fase que es reconocimiento de las habilidades propias y la de los demás, con el fin de decidir si quiero estar dentro del grupo o salir de este.

SESIÓN 2

Duración: 6hrs 00 min

Formación: Herradura

OBJETIVO GENERAL: al finalizar el curso el estudiante obtendrá una participación activa en el crecimiento de conformación de grupo a través de diferentes temas y dinámicas hechas en el curso para desarrollar habilidades de liderazgo.

Mins	Dinámica / Técnica	Tema	Instrucciones	Objetivo	Materiales	Tiempo Acumulado
15	Tolerancia					15' = 9:15
20	Dinámica. Lluvia de ideas	Clase anterior	El instructor de apoyo apuntar las ideas presentadas	Informar a los nuevos participante los conocimientos vistos en la clase anterior	Plumones y pintarron	35'=9:55
30	Dinámica: Por delante y por detrás	Canciones	En una hoja anotar en la parte superior la canción que más les guste y en la inferior la que menos les agrade	Identificación de gustos musicales	Hoja de papel Lápiz	1°5'' = 10:05
13		Ficha de identificación personal	Preguntar siguientes datos, nombre, edad, correo, alergias , fecha de nacimiento, teléfono, área,	Obtener datos para contactarme con los participantes	Hojas, lápiz,	1°30' = 10:30
12	Conocimiento de capacitación y auto conocimiento de liderazgo	Pretest	Hacer preguntar si se tiene un auto concepto de la definición del líder, preguntas abiertas y cerradas de conocimiento	Una evaluación grupal en cuanto conocimiento y percepción de liderazgo	Cuestionario en blanco y plumas	

El Liderazgo en la Formación en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

20	Dinámica Gaffetes de Calzones	Personalizadores	Elaborar su personalizador en forma de calzón con nombre y seudónimo	Dinámicas de romper hielo, con desarrollo de actividad y alegría	Hojas Blancas, colores, plumones, tijeras, diurex	1°50'=10:50
30	Técnica Expositiva	Expectativas, normas, aportaciones	Preguntar al participante ¿Qué desea obtener del curso? Y ¿Qué dará de compromisos?	Aclarar lo que abarcar el curso FETAD	Pintarron, plumón, rotafolio	2°20'=11:20
15	Break					2°35'=11:35
20		Video motivador	Colocar video de cursos anteriores y comentar lo visto a los 10 minutos con los participantes	Motivar a los participantes con lo video de los logros con grupos anteriores	Laptop, cañón, video	2°55'=11:55
20		Utilidad del libro de capacitación	Pedir que le personalice el libro que coloquen acontecimientos	Que vean al libro como una herramienta de aprendizaje	Plumones, plumas y libro	3°15'=12:15
10	Técnica: Expositiva	Regla de oro		Que el participante entienda la importancia de la puntualidad	Laptop, cañón, video	3°25'=12:25
25	Técnica Expositiva	TIO		Analizar el significado de las ter letras que conforman TIO	Laptop, cañón, pintarron, plumones	3°50'=12:50
15	Técnica: Expositiva	Porcentaje del recuerdo		Que identifiquen la importancia del tema para un líder	Laptop, cañón, pintarron, plumones	4°05'=1:05

El Liderazgo en la Formación en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

20	Dinámica: Olas y Tormentas	Reingeniería de grupos	Pedir que volteen las sillas y que escuchen la indicación de número de olas a la izquierda o derecha de cambia de lugar según el número de olas o tormenta a un lugar al azar	Mostrar una reingeniería: ver ventajas desventajas, número de participantes, materiales. Observar aptitudes de personalidad es competitivas y cooperativas		4°25'=1:25
20	Técnica Expositiva	Presentación	Después de exponer el tema se pide a los participantes que den una presentación formal y una informal	Que los participantes identifiquen como se puede dar una presentación ante el grupo de formal e informalmente y la importancia que tiene el primer contacto	Laptop, cañón, pintarrón, plumones	4°45'=1:45
15	Técnica Lectura comentada	Aplauso	Después de leer el tema se les pide comenten	Que el participante observe la importancia del aplauso como motivador	Laptop, cañón, pintarrón, plumones	5°00'=2:00
10	Técnica Cuchicheo	Música	Se les presenta el tema y se les da 5 minutos para comentar que uso tendrá la música en la capacitación Y después elija a un representante que hable por el sub grupo	Que el participante interactúe con sus compañeros y de su punto de vista a través de un representante emergente	Laptop, cañón, música	5°10'=2:10
15	Técnica Expositiva	Personaje Ficticio		Dar a conocer que cuando se		5°25'=2:25

				habla de alguien negativamente es mejor elaborar un personaje ficticio que sirva de apoyo para dar ejemplo y así no evidenciar al alguien del salón directamente		
35	Técnica Lluvia de Ideas	Características del instructor	Anota las ideas aportadas de los participantes y analizar los puntos	Hacer consiente al grupo de las cualidades de una persona que se encuentre frente al grupo	Pintarron, plumones	6° = 3:00
	Cierre					

Tabla 6. Carta descriptiva de segunda sesión.

Esta sesión busca comenzar la integración de grupo amable, dando temas, dinámicas, que comienzan a resolver problemas por sí mismos y con ayuda de los demás. Hacer una elección de líder dentro de cada actividad, aquí algunos son escogidos más de una vez, donde se percibe un liderazgo nato y en otros equipos escogen siempre a un líder diferente dando a entender que esos equipos aún se encuentran en la búsqueda de un líder que les ayude a resolver el trabajo impuesto.

SESIÓN 3

Duración: 6hrs 00 min

Formación: Islas

OBJETIVO GENERAL: al finalizar el curso el estudiante obtendrá una participación activa en el crecimiento de conformación de grupo a través de diferentes temas y dinámicas hechas en el curso, para desarrollar habilidades de liderazgo.

Min s	Dinámica	Tema	Instrucciones	Objetivo	Materiales	Tiempo Acumulado
15						9:15
20	Dinámica ABCdario		Pedir a los participantes que inicien una historia y que la primera palabra inicie con la letra elegida al azar	Energizar a los participantes	Ptt, cañon, lap top	9:35
35	Dinámica Bola Participativa	Feedback de la clase pasada	Arrojar un objeto que no pueda lastimar a los participantes con la condición de que el participantes que tenga la bola participativa puede hablar	Refrescar los conocimientos de los participantes de lo antes visto en clase	Objeto afelpado que pueda ser arrojado	10:10
30		Personalizadores	Formar un caballete, con una hoja donde deben colocar el nombre	Mostrar al participante las funciones de los personalizadores	Hojas, colores, plumas	10:40
30	Dinámica Quien fui, quien soy y quien seré		En una hoja se debe doblar a modo de hacer un tríptico y se colocara las respuesta de ¿Quien, soy, fui y seré?	Crear un estado de autoconcepto en los participantes que les ayude a compararse como líder	Hojas pluma	11:10

El Liderazgo en la Formación en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

20	Técnica Expositiva	Personaje Ficticio "Oscar"	Presentar a Oscar y porque es importante tenerlo	Que los participantes sepan colocar sus ejemplo en el uso de un personaje fantaseado		11:30
15	Break					11:45
70	Dinámica Torres	Mis roles de liderazgo y trabajo en equipo	Que los participantes con el material presentado deberá realizar la torre más alta teniendo a un manco, ciego, mudo y observador	Mejorar el trabajo e equipo que los participantes asuma los roles le líderes que se puede desarrollar en diferentes momentos de la actividad	Hojas papel, popotes, tijeras, prit, diurex	12:55
30	Técnica Expositiva	Tipología del participante		Que los participantes den ideas de cómo tratar a un participante	Equipo audiovisual	1:25
50	Técnica Roll Playing	Tipología de los participantes	Pedir a un salir de la sala y a los demás participantes se les otorga un roll de participantes, se puede a quien salió de un tema y que los participantes actúen de como les fue	Poner en práctica el cocimiento obtenido e clases		2:15
15	Dinámica Olas y tormentas		Pedir que las personas se cambien de lugar dependiendo la orden, 2 olas a la derecha o 4 a la izquierda.	Que los participantes cambie de lugar, energizar al grupo		2:30
30	Técnica Expositiva	Personalidad de Pitaluga		El participante reconocerá el temperament	audiovisuales	3:00

				o y carácter e los demás y en sí mismo para recocer de manera más sencilla el rasgo de liderazgo		
--	--	--	--	--	--	--

Tabla 7. Carta descriptiva tercera sesión

En esta sesión ya el grupo se conoce más por lo que hay mayor acercamiento, confianza y comunicación entre los participantes, así como la figura del facilitador es más amable, hace que el grupo no sienta una figura de autoridad sino una figura que esta emparejada con los participantes para que se dé un proceso de agenda de los cuatro pasos²². Mediante las actividades han potencializando sus rasgos de liderazgo.

²² Estrategia de enseñanza aprendizaje que dice: explico, lo hago, lo haces y retroalimentación, para conocer más a fondo consultar el libro de Capacitación de personal: formación de instructores de Jaime Grados.

SESIÓN 4

Duración: 6hrs 00 min **Formación:** Islas

OBJETIVO GENERAL: al finalizar el curso el estudiante obtendrá una participación activa en el crecimiento de conformación de grupo a través de diferentes temas y dinámicas hechas en el curso, para desarrollar habilidades de liderazgo.

Min s	Dinámica	Tema	Instrucciones	Objetivo	Materiales	Tiempo Acumulado
15	Tolerancia					9:15
70	Técnica Expositiva	Funciones del Coordinador		Explicar el por qué es importante la función del coordinador	Audiovisual	9:30
		Proceso de Capacitación		Análisis de la práctica de la capacitación		
		Tipología del grupo		Conocer cómo se comporta un grupo		
60	Dinámica Cubos	Tipología de grupos	Se les pedirá a los alumnos que elaboren un cubo con el tipo de grupo asignado, donde en cada cara pondrán, ventajas, desventajas, características, como lo control y un dibujo, así una cara estará en blanco pues es la base	Fortalecer la comunicación y trabajo en equipo, en el grupo a través del logro de objetivos	Hojas, tijeras, cinta adhesiva, colores, plumones, pegamento, audiovisual	10:40
15	Break					11:40
20	Dinámica Ensalada de frutas		Se divide al grupo en tres frutas, y después se	Reestructura grupal para evitar los subgrupos		11:55

El Liderazgo en la Formación en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

			dice que se quiere una ensalada de Y en ese momento que se pide la fruta todos los que tiene la fruta asigna se levantan y debe cambiar de lugar	promoviendo la comunicación y desarrollando una autopercepción		
40	Técnica Lectura comentada	Formaciones de salas	Después de la explicación se les pide a los participantes que formen un grupo con los integrantes de su isla elaboren una presentación que explique la formación de sala	Que los participantes interactúen y aumenten su confianza y autoconcepto de líder	Magnetograf o Figuras con imán	12:35
60	Dinámica Rally	Materiales para capacitación	Se forman equipos de trabajo y a todos se les pide que busquen hojas que están escondidas por toda la facultad y que el primer equipo tendrá un premio	Integración de equipos y competencia entre ellos, promover el liderazgo entre los participantes	Hojas impresas con los materiales que se trabajaran	1:35
15	Técnica Lectura comentada	Materiales para la capacitación	Se les pide a los participantes leer los materiales que les toco buscar en el rally	Conocer los materiales y analizarlos a modo que puedan hacer una labor de venta	Manual, hojas y colores	1:50
70	Dinámica Dramatización Venta de Productos	Apoyos Audiovisuales	Darle a cada equipo una serie de productos o artículos y tienen que	Los participantes se animaran estar frente al grupo vendiendo,	Imágenes de recursos	3:00

			convencer al grupo que los compren	mejorando su auto confianza		
--	--	--	------------------------------------	-----------------------------	--	--

Tabla 8. Carta descriptiva de Cuarta sesión.

El grupo ya posee una estructura sólida donde los participantes se ven como amigos y en cualquier tarea encomendada buscaran la resolución de la mejor manera posible a pesar de los problemas en la elección de decisión. Se muestra una mejora en la comunicación, alegría, y trabajo entre el mismo grupo; con los facilitadores existe un grado más elevando de confianza o ayuda.

SESIÓN 5

Duración: 6hrs 00 min

Formación: Islas

OBJETIVO GENERAL: al finalizar el curso el participante obtendrá una participación activa en el crecimiento de conformación de grupo a través de diferentes temas y dinámicas hechas en el curso, para desarrollar habilidades de liderazgo.

Min	Dinámica	Tema	Instrucciones	Objetivo	Materiales	Tiempo Acumulado
15						9:15
80	Dinámica de cooperación	Torres	Se asignaran roles cuatro roles Manco, mudo, sordo y observador Elaborar una torre con los materiales, colocados en su mesa. Diciendo que: el mudo no habla, el manco no usa las manos, el ciego no ve y el observador sólo mira sin comentar	Potenciar el trabajo en equipo y dar a los participantes un ambiente donde puede resaltar sus dotes de liderazgo con el fin de llegar al objetivo propuesto	Hojas, tijeras, cinta de pegar, pegamento, cubre ojos, listón	10:35
50	Técnica ReXilla	Técnicas de enseñanza aprendizaje	Se corre una reXilla con los temas del libro En tres fases.	Que los participantes lean y discutan la información de un texto para después exponerlo frente a sus compañeros	Manual de Capacitación	11:25
15	Break					11:40
20	Dinámica Cartero		Se dice: soy un cartero y	Reestructurar y energizar		12:00

			traigo una carta para:---- la persona que tiene esta cualidad se levanta y cambia de asiento	al grupo		
60	Técnica Interrogativa	Feedback de los temas	Preguntar al grupo que se acuerda de lo que se ha visto	Dar confianza de lo aprendido a los participantes		1:00
50	Técnica Expositiva	Sigmund Freud		Conocer rasgos de personalidad Mejorar a través de la teoría el autoconcepto del participante	Audivisual	1:50
50	Técnica Roll paying	5 etapas psico sexuales De Freud		Que el participante comience el proceso de creatividad y autogestión		2:40
20	Cierre					3:00

Tabla 9 Carta descriptiva de Quinta sesión

En este momento el grupo es maduro y consolidado donde se le puede pedir que realice tareas más complejas o de difícil resolución, donde ellos al conocer a sus compañeros y sus habilidades las aprovechan en el momento exacto en que se deban emplear; las habilidades propias de cada individuo son conocidas para ofrecerlas en momento de ser necesitadas, así todo el grupo se siente seguro que siempre habrá un líder que pueda solventar y dirigir durante un periodo que puede ser breve o amplio según la tarea asignada.

SESIÓN 6

Duración: 6hrs 00 min

Formación: Islas

OBJETIVO GENERAL: al finalizar el curso el estudiante obtendrá una participación activa en conformación de grupo a través de diferentes temas y dinámicas hechas en el curso, para desarrollar habilidades de liderazgo.

Min	Dinámica	Tema	Instrucciones	Objetivo	Materiales	Tiempo Acumulado
15						9:15
20	Dinámica Gente con Gente		Se forma en parejas indicándole que partes del cuerpo tienen que tocar con su pareja	Maximizar la confianza grupal		9:35
20	Técnica Expositiva	Técnicas de Enseñanza Expertos		Conocer las técnicas de expertos que se aplican e el campo de la capacitación	Audiovisual	9:55
20	Dinámica Xirafas y elefates		Forma un circulo y con cada tres personas mostrar la figura de elefante, la de Xirafa y quien se equivoque pasa frente a decir la técnica	Ver que el error está permitido como en el liderazgo		10:15
50	Técnica Expositiva	Taxonomía de Bloom		Que el participante se enseñe a elaborar objetivos	Audiovisual	11:05
25		Carta descriptiva	Pedir a los participantes elabora una carta descriptiva	Saber cómo planear una carta descriptiva para actividades	Audiovisual	11:30
15	Break					11:45
20	Dinámica Línea del		Pedir a los participantes que	Aumento de confianza	Algo que permita	12:15

El Liderazgo en la Formación en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

	tiempo		se formen con respecto a su edad por día mes y año, con la única condición de que no se puede hablar	grupala que los participantes al tener comunicación o verbal	trazar ña línea e el suelo	
30	Técnica Expositiva	Análisis transaccional		Conocimiento de personalidad para mejora de autoconcepto de los participantes	Audiovisual	12:45
15	Técnica Expositiva	Posiciones existenciales		Que los participantes conozcan cómo se desenvuelven con los demás. Para mejora de autoconcepto de los participantes en cuanto a su manera de dar liderazgo	Audiovisual	1:00
40	Dinámica Maratón		Se pide que hagan subgrupos para a empezar con una ronda de respuestas	Que los participantes recuerden todo lo aprendido en todas las sesiones anteriores	Dado, manta de maratón, materiales	1:40
40		Cierre de sesión	Cerrar el ciclo con palabras afectivas de los facilitadores hacia el grupo y a los participantes se les pide haga sus comentarios	Que los participantes viva un cierre de actividad		2:20
40	Tiempo libre	El grupo habla de cómo se sintió				3:00

Tabla 10. Carta descriptiva de Sexta sesión

En esta última sesión se busca dar un declive paulatino a las actividades realizadas, que sea de modo amable, ya que el grupo se prepara para despedirse de sus facilitadores y hacer alguna reflexión que ayude a las vidas propias de los participantes, llevándose las experiencias en su beneficio, dándose cuenta a lo largo del curso todos pueden poseer el puesto de líder dependiendo la tarea y que al final sus experiencias fueron positivas para el desarrollo tanto personal como del grupo.

Después de concluir el curso, se presentó un cuestionario donde se preguntó en tres periodos distintos, cómo sentían en ellos mismos el liderazgo, estos periodos fueron antes, durante y después del curso.

En la pregunta ¿Sabías si tenías rasgos de líder? contestaron:

Sujeto	Antes del Curso	Durante el Curso	Después del curso
1	SI	SI	SI
2	NO	SI	SI
3	SI	SI	SI
4	NO	SI	SI
5	SI	SI	SI
6	NO	SI	SI
7	SI	SI	SI
8	NO	SI	SI
9	NO	SI	SI
10	SI	SI	SI
11	SI	SI	SI
12	NO	NO	SI
13	NO	SI	SI
14	SI	SI	SI
15	NO	SI	SI
16	SI	SI	SI
17	NO	NO	SI
18	SI	SI	SI
19	SI	SI	SI
20	SI	NO	SI
21	NO	SI	SI
22	NO	NO	SI
23	SI	SI	SI

Tabla 11. Respuestas de sujetos en el instrumento

En la siguiente tabla, se indica si el participante se dio cuenta de tener el rasgo de liderazgo, antes, durante y después del curso. Antes del curso 11 personas respondieron que NO y 12 respondieron que SI, por lo que se puede decir que casi la mitad de los candidatos vienen al curso sin saber que poseen rasgos de líder. Durante el curso, se observó que el nivel de personas que se perciben como líderes ha incrementado más del 50%, ya que de 11 personas que no sabían si tenían dotes de líder durante el curso, disminuyó a 4, dejando 19 que ya se conocían como líderes dentro de las dinámicas de grupo. Al final del curso la cifra de personas que colocaron que no se sentían con rasgos de líder disminuyeron a 0%, por lo tanto, se puede decir que al concluir el curso, si se dan los líderes en los grupos de trabajo.

Edad	ADC	EC	DC
22	SI	SI	SI
25	NO	SI	SI
28	SI	SI	SI
23	NO	SI	SI
23	SI	SI	SI
26	NO	SI	SI
22	SI	SI	SI
22	NO	SI	SI
24	NO	SI	SI
22	SI	SI	SI
24	SI	SI	SI
23	NO	NO	SI
23	NO	SI	SI
32	SI	SI	SI
33	NO	SI	SI
23	SI	SI	SI
23	NO	NO	SI
25	SI	SI	SI
23	SI	SI	SI
23	SI	NO	SI
24	NO	SI	SI
26	NO	NO	SI
23	SI	SI	SI

Tabla 12. Datos del número de personas y la respuesta de que si en el proceso del curso se dieron cuenta sí ellos tienen el rasgo de liderazgo, antes, durante y después del curso.

ANÁLISIS DE DATOS

SEXO VS RASGO DE LÍDER

Se busca conocer si existe alguna relación entre el sexo y el nivel de liderazgo, para lo cual se corrió la Xi Cuadrada en datos nominales cualitativos, con la comparación de frecuencias bi-variadas obtenidas a partir de los datos (frecuencias empíricas) con las frecuencias que resultarían si NO hubiere relación de asociación entre las variables (frecuencias teóricas).

Las frecuencias teóricas pueden ser obtenidas a partir de un razonamiento sencillo: Si no hubiere asociación entre X e Y, cada una de las modalidades de cada variable estaría emparejada con cada una de las modalidades del otra variable. Si no hay emparejamiento significa que hay asociación entre las variables.

El cálculo consiste en:

- a) Sumar cada fila y cada columna, obteniendo las renombradas distribuciones marginales (son las de cada variable por separado).
- b) Para cada casilla del interior de la Tabla, obtener el producto de la casilla de su marginal fila por la casilla de su marginal columna y dividir por N (número de casos).

Los resultados son los siguientes:

		Antes del Curso			
		Sexo			
		H	M		
<i>Fo</i>	Líder	No	2	9	11
<i>Fe</i>			1.91304348	9.08695652	
<i>Fo</i>	Líder	Si	2	10	12
<i>Fe</i>			2.08695652	9.91304348	
			4	19	<u>23</u> =N

Tabla 13 comparativa en el antes del cursos entres sexo y rasgo de liderazgo.

Antes del curso

Primera tabla comparativa de sexo y percepción de rasgos de liderazgo *antes del curso*, donde participan 23 personas teniendo 4 hombres (H) 19 mujeres (M); 11 personas que no consideran tener rasgos de liderazgo y 12 personas que sí. En el cuadrante (No, H) se obtiene un total de 2 personas siendo esta la Frecuencia Obtenida donde si se compara con la Frecuencia Esperada (Fe), marca 1.9 por lo que la Fo está por encima del dato esperado por .1; (Si, H) que cuenta con 2 personas como Fo y comparado con la Fe está Igualada prácticamente ; mientras que el cuadrante (No, M) tiene una Fo de 9 comparado con una Fe de 9.1 estando bajo con .08 de lo que se espera y por último en el cuadrante (Si, M) se muestra una Fo de 10 contra un 9.9 de Fe.

Se observa en la tabla 13 que hombres como mujeres desarrollan los rasgos de liderazgo, sin importan sexo.

En la siguiente tabla se muestra la información de cómo se elaboró la Xi-cuadrada en la comparación de sexo contra rasgo de liderazgo.

$$Chi^2 = \frac{\sum (Fo - Fe)^2}{Fe}$$

Fo-Fe	Fo-Fe ²	Fo-Fe ² /fe
-0.08695652	0.00756144	0.00084016
0.08695652	0.00756144	0.00075614
0.08695652	0.00756144	0.00084016
-0.08695652	0.00756144	0.00075614

$$Chi^2 = \frac{\sum (Fo - Fe)^2}{Fe} = \underline{\underline{0.00319261}}$$

Gl=	1
-----	---

$$Gl = (R-1)(C-1)$$

$$Gl = (2-1)(2-1)$$

$$= (1)(1) = 1$$

Tabla 14 Método de Xi cuadra para comparativa de sexo contra rasgo de liderazgo antes del curso

A continuación se presenta una comprobación llamada V de Kramer donde sí el número se acerca a “1” existe relación entre las variables, y cuando se acerque a “0” la relación de las variables no existe.

$$V = \text{RAIZ} (Chi^2/N-k)$$

$$k = 2 \quad \text{Número inferior de columna o renglón}$$

$$V = \underline{\underline{0.01233}}$$

Tabla 15. Método V de Kramer para Chi cuadra, comparativa de sexo y liderazgo antes del curso

Es decir, *no existe una importancia entre el sexo y el grado de liderazgo, por lo tanto da igual si es hombre y mujer para llegar a un rasgo de liderazgo.*

En el resultado de la tabla **no se muestra una diferencia en los participantes entre sexo y el rasgo de líder**, las personas que llegan al curso se sienten líderes

sin haber tomado el curso de formación de directivos. El valor de V^{23} que es 0.01233 nos indica que existe *una asociación nula entre la variable sexo y la variable de Rasgos de liderazgo*, se acerca a 0 y no da mayor relevancia.

Durante el curso

A continuación se presenta los datos de la comparativa entre sexo y rasgo de líder en el momento en que el curso se estaba dando, donde se muestra un cambio donde las personas que no se percibieron antes del curso con rasgos de liderazgo. En el momento que se desarrolla el curso hubo un aumento de la autopercepción en la confianza para sentir el rasgo de liderazgo. Cuadrante (No,H) Fo con 1 y lo que se espera Fe 1, en el cuadrante (Si,H) Con Fo de 3 y una Fe con 2.9, en el (M,No) se obtuvo una Fo de 5 contra una Fe de 4.9 y en (No, M) se obtuvo una Fo de 14 contra una Fe de 14.04, teniendo un comportamiento en la tabla esperado, sin relevancia fuerte que mencionar.

Tabla 16 Xi-cuadra de las personas que durante el curso sienten sus rasgos de liderazgo

		Durante el Curso		
		Sexo		
		H	M	
Líder	No	1 1.04347826	5 4.95652174	6
	Si	3 2.95652174	14 14.0434783	17
		4	19	<u>23</u> =N

En esta tabla se observa la diferencia donde muestra que el estar en el grupo de formación de equipos de trabajo, ayuda al crecimiento de la autopercepción como líder en los equipos de trabajo.

²³ V de Cramer, herramienta de comprobación de Ji-cuadrada que nos dice el grado de asociación entre una variable y la otra, donde el resultado va de 0 a 1, donde "0" representa que no existe asociación "1" es la asociación perfecta.

El número de hombres no es comparado con el número de mujeres en la muestra.

$$Chi^2 = \frac{\sum (Fo - Fe)^2}{Fe}$$

Fo-Fe	Fo-Fe²	Fo-Fe²/fe
0.04347826	0.00189036	0.00037807
-0.04347826	0.00189036	0.00013503
-0.04347826	0.00189036	0.00037807
0.04347826	0.00189036	0.00013503

$$Chi^2 = \frac{\sum (Fo - Fe)^2}{Fe} = \underline{\underline{0.00102619}}$$

Gl=	1
------------	----------

$$Gl = (R-1)(C-1)$$

$$Gl = (2-1)(2-1)$$

$$= (1)(1) = 1$$

Tabla 17 Dos de la elaboración de la Xi cuadrada de Hombre y Mujeres, con rasgos de liderazgo.

Aplicación de la prueba de comprobación de chi cuadrada llamada V de Kramer.

$$V = \text{RAIZ} (\text{Chi}^2 / (N - k))$$

$$k = 2$$

$$V = \underline{\underline{0.00699045}}$$

Tabla 18. V de Kramer de Chi cuadrada Hombre y Mujeres, con rasgos de liderazgo

La tabla 17 muestra un resultado de 0.001026, con un grado de libertad, entonces no existe una diferencia entre los hombres y mujeres contra el nivel de liderazgo.

El valor de V que es 0.00699045, esto indica que no existe una asociación entre la variable ocupación y Rasgos de liderazgo porque se acerca a 0.

Los resultados durante el curso muestran que no existe una relación entre sentirse líder durante el curso entre hombre y mujeres, sin embargo, si es notable un

crecimiento de los rasgo de liderazgo que sienten los participantes al estar en actividad de FETAD.

Después del Curso

Lo que se destacó fue: que en los cursos de Formación de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño, todos al final del curso se percibieron con rasgos de Liderazgo sin excepción alguna:

Después del Curso

		Sexo			
		H	M		
<i>Fo</i>	Líder	No	0	0	0
<i>Fe</i>			0	0	
<i>Fo</i>	Líder	Si	4	19	23
<i>Fe</i>			4	19	
			4	19	<u>23</u>
					=N

Tabla 19. Después del curso, se ve que no importando el sexo los participantes todos se sintieron con rasgo de liderazgo.

En la tabla 19, el resultado se puede analizar por frecuencias, debido a que no existe alguna persona que no perciba rasgos de liderazgo después del curso. En el presente trabajo un 100% de los participantes obtuvo la habilidad de liderazgo después de haber obtenido un curso de FETAD.

OCUPACIÓN VS RASGOS DE LÍDER

Otra variable a considerar fue la ocupación de los participantes, las cual se dividió en Estudiante, Egresado y Estudiante/trabajador contra si se sienten con rasgo de liderazgo o no, donde los resultados son los siguientes:

Antes del curso

		Antes del Curso				
		Ocupación				
		Estudiante	Egresado	Estudiante/ trabajador		
Fo	Líder	No	9	1	1	11
Fe			7.65217391	2.39130435	0.95652174	
Fo	Líder	Si	7	4	1	12
Fe			8.34782609	2.60869565	1.04347826	
			16	5	2	23 =N

Tabla 20. Ocupación contra rasgo de liderazgo, antes de entrar al curso

En la tabla 20 se puede ver en el cuadrante (No-estudiante) que se obtiene una Fo (frecuencia obtenida²⁴) de 9 comparada con una Fe (frecuencia esperada²⁵) de 7.7, donde se observa que lo que se espera es que 8 estudiantes (7.65)²⁶ de 9 que dijeron que no tenían rasgo de liderazgo. Mientras que en cuadrante (Si-Estudiante) se Obtiene una Fo de 7 comparada con un Fe de 8.3, donde nos dice que el comportamiento esperado está por arriba de 1; se esperaba que tuvieran 8 personas con rasgos de liderazgo estando por debajo lo que se obtuvo con 7 personas que se sintieron líderes; en el cuadrante (No-Egresado) se obtuvo una Fo de 1 contra una Fe de 2.3, lo cual muestra que dos egresados debieron haber respondido que no sentían con rasgo de líder, caso diferente del cuadrante (Si-egresado) donde se observa una Fo de 4 contrastada con una Fe de 2.6, mostrando que el comportamiento de esta casilla esperado debía ser de 3 (número redondeado de 2.6) a diferencia de lo obtenido que fue de 4, lo que muestra que las respuestas de los participantes egresados es exagerada con

²⁴ Dato que se obtiene con las respuestas de los participantes. Por eso se le llama frecuencia obtenida.

²⁵ Dato obtenido por la estadística que refleja el número que sería óptimo tener en cuadrante indicado, comparando contra el comportamiento de respuesta de todos los participantes, dicho de otro modo es el número que se espera encontrar en el cuadrante.

²⁶ Se redondean los datos debido a que no se puede 7.6 participantes

respecto a la muestra, y por últimos en los dos últimos cuadrantes (no-estudiante/trabajador) y (si-estudiante/trabajador) no hubo diferencia fuerte entre las Fo y Fe de cada cuadrante esperado.

En la tabla 21 se muestra la realización de la Xi-cuadrada, una comparativa de la Fo menos la Fe:

$$Chi^2 = \sum (Fo - Fe)^2 / Fe$$

Fo-Fe	Fo-Fe ²	Fo-Fe ² /fe
-1.34782609	1.81663516	1.81663516
1.34782609	1.81663516	0.45415879
1.39130435	1.93572779	1.93572779
-1.39130435	1.93572779	0.48393195
-0.04347826	0.00189036	0.00197628
0.04347826	0.00189036	0.00181159
Chi² = $\sum (Fo - Fe)^2 / Fe =$		<u>4.69424156</u>
		GI = 2

$$GI = (R-1)(C-1)$$

$$GI = (2-1)(3-1)$$

$$= (1)(2) = 2$$

Tabla 21 Elaboración de la chi-cuadrada para los estudiantes, egresados y estudiantes trabajadores, en el periodo antes del curso.

$$V = \text{RAIZ} (Chi^2 / N - k)$$

$$k = 2$$

$$V = 0.47279521$$

Tabla 22 V de Kramer de comprobación para chi-cuadrada para los estudiantes, egresados y estudiantes trabajadores, en el periodo antes del curso.

En ocupación contra rasgo de liderazgo, se obtuvo una Xi-cuadrada de 4.69, esta es mayor en la comparación de sexo-rasgo de liderazgo que obtuvo un 0.003, se puede ver que existe una relación entre la ocupación y el rasgo de liderazgo, y el

grupo de estudiantes es el que menos siente su rasgo de liderazgo comparado con los demás.

Para cotejar la información de esta primera Xi-cuadrada, elabore una V donde esta da un valor de 0 a 1, donde 0 muestra que no existe una asociación y 1 es directamente al 100% la relación de un dato con la otra. Se obtuvo 0.4727, por lo tanto existe una asociación moderada de ocupación con rasgo de liderazgo.

Durante el curso

En la tabla 23 se hace la comparación entre los participantes divididos por ocupación en Estudiante, Egresado y Estudiante/trabajador contra si se perciben o no con rasgo de liderazgo en el tiempo que se realizaba el curso:

		Durante el Curso				
		Ocupación				
		Estudiante	Egresado	Estudiante/ trabajador		
Fo	Lider	No	2	2	0	4
Fe			2.7826087	0.86956522	0.34782609	
Fo	Lider	Si	14	3	2	19
Fe			13.2173913	4.13043478	1.65217391	
			16	5	2	23 =N

Tabla 23. Ocupación contra rasgo de liderazgo, durante el curso

En la tabla 23, en el cuadrante (No-estudiante) se obtiene una Fo^{27} de 2 comparada con una Fe^{28} de 2.8, donde se observa que 3 estudiantes (2.7.)²⁹ de 2 que dijeron que no tenían rasgo de liderazgo, analizando que en la misma población se dio una baja en las personas que no sentían en sí el rasgo de liderazgo. Mientras que en cuadrante (Si-Estudiante) se Obtiene una Fo de 14

²⁷ Dato que se obtiene con las respuestas de los participantes. Por eso se le llama frecuencia obtenida.

²⁸ Dato obtenido por la estadística que refleja el número que sería óptimo tener en cuadrante indicado, comparando contra el comportamiento de respuesta de todos los participantes, dicho de otro modo es el número que se espera encontrar en el cuadrante.

²⁹ Se redondean los datos debido a que no se puede 7.6 participantes

comparada con un Fe de 13.2, donde nos dice que el comportamiento esperado está por debajo de poco menos de 1, pues se esperaba que tuvieran 13 personas con rasgos de liderazgo estando por debajo lo que se obtuvo con 14 personas que se sintieron líderes; en el cuadrante (No-Egresado) se obtuvo una Fo de 2 contra una Fe de .9, lo cual muestra que 1 egresado debió haber respondido que no se sentía con rasgo de líder, caso diferente del cuadrante, comparado con lo que se obtuvo que colocaron 2 que no se sentían con liderazgo; en el cuadrante (Si-egresado) donde se observa una Fo de 3 contrastada con una Fe de 4.1, muestra que el comportamiento esperado de esta casilla debía ser de 4 (número redondeado de 4.1) a diferencia de lo obtenido que fue de 3, lo que señala que las respuestas de los participantes egresados es menor con respecto a que se sienten líderes, y por últimos en los dos últimos cuadrantes (no-estudiante/trabajador) no hubo personas sin liderazgo y (si-estudiante/trabajador). Aumento la Fo con 2, que es el total de personas en esta casilla obteniendo una Fe 1.7 donde lo esperado es muy parecido al resultado obtenido.

La tabla 23 indica que las personas han aumentado de manera numérica su rasgo de liderazgo en grupos que se someten a una FETAD, ayudando así al incremento de esta habilidad. En la tabla 24 se muestra la realización de la Xi-cuadrada, una comparativa de la Fo menos la Fe, obteniendo como resultado:

$$Chi^2 = \frac{\sum (Fo - Fe)^2}{Fe}$$

Fo-Fe	Fo-Fe²	Fo-Fe²/fe
0.7826087	0.61247637	0.30623819
-0.7826087	0.61247637	0.20415879
-1.13043478	1.2778828	0.6389414
1.13043478	1.2778828	0.42596093
0.34782609	0.12098299	0.34782609
-0.34782609	0.12098299	0.07322654
Chi²=	$\sum (Fo - Fe)^2 / Fe =$	<u>1.99635194</u>
	GI=	2

$$GI = (R-1)(C-1)$$

$$GI = (2-1)(3-1)$$

$$= (1)(2) = 2$$

Tabla 24 Elaboración de la Xi-cuadrada para los estudiantes, egresados y estudiantes trabajadores, durante el curso.

Análisis de V de Kramer para comprobar el nivel de relación entre una variable y otra.

$$V = \text{RAIZ} (Chi^2 / (N \cdot k))$$

$$k = 2$$

$$V = 0.30832512$$

Tabla 25. Elaboración V de Krames en Chi-cuadrada para los estudiantes, egresados y estudiantes trabajadores, durante el curso.

En la tabla 11 se observa la elaboración de la Xi-cuadrada para datos nominales, donde se busca una relación entre las variables ocupación vs rasgos de líder, cabe mencionar que en este momento, donde los participantes han estado dentro de la FETAD, el aumento de las personas que tienen liderazgo, ha aumentado, por lo cual la FETAD es una excelente técnica para desarrollar líderes.

Para cotejar la información de esta Xi-cuadrada, se elaboró una V de Cramer con un valor de 0 a 1, y “0” muestra que no existe una asociación y 1 es una asociación del 100% la relación de una variable con la otra. Así que en este estudio se obtuvo un dato de 0.33483017, esto indica que existe una asociación moderada de ocupación con rasgo de liderazgo.

Después del curso

Por último, el proceso de periodo concluido la FETAD, ha obtenido un dato donde de los participantes reportan lo siguiente (ver tabla 26):

		Después del Curso			
		Ocupación			
		Estudiante	Egresado	Estudiante/ trabajador	
<i>Fo</i>	Líder	No			0
<i>Fe</i>			0	0	0
<i>Fo</i>	Si				23
<i>Fe</i>			16	5	2
					23
		16	5	2	<u>23</u>
					=N

Tabla 26. Datos de los participantes después del curso, comparando la ocupación contra el rasgo de liderazgo.

En la tabla 26, se destaca que no se tiene necesidad de sacar una Xi-cuadrada debido a que el resultado se puede analizar por frecuencias. El 100% de los participantes obtuvo la habilidad de liderazgo después de haber obtenido un curso de FETAD.

CONCLUSIÓN

La formación de equipos de alto desempeño también llamado “Team Building”, puede desarrollar o aprender actitudes de liderazgo. Tener cursos de Formación de Equipos de Alto desempeño, es un factor de ayuda al desarrollo de nuevos líderes que podrán hacer frente a los conflictos que presenten las organizaciones, ayuda también a Identificar personas que dirijan equipos de trabajo.

En el líder está la responsabilidad “absoluta” para enfrentar las posibles contingencias que afecten a la organización, si el líder se enferma su trabajo decae, por resultado; las actividades del lugar disminuyen a manera que afecta muchas áreas de la empresa. Elaborar un curso de FETAD ayudará a no tener a una sola persona que posea la batuta del líder dentro de la organización, sino a varios miembros que pueden presentar esta habilidad de liderazgo y ayudar a resolver las situaciones.

En el instrumento aplicado en esta investigación, se pidió a los sujetos que colocaran su definición de liderazgo, y la información obtenida fue:

Sujeto 1: una habilidad en donde el individuo es bueno para supervisar a un grupo de personas, esto acompañado con rasgos de persuasión, destreza para las relaciones interpersonales, capacidad de mando, toma de decisiones adecuada junto con solución de problemas, etc.

Sujeto 2: son las habilidades con las que cuenta una persona que le permiten influir en las demás personas para alcanzar algún objetivo.

Sujeto 3: la habilidad para guiar un equipo de trabajo para conseguir un objetivo en común, incentivando al grupo para mantenerlo motivado y entusiasmado. También debemos considerar la capacidad de delegar responsabilidades y una

comunicación efectiva entre los miembros, puesto que estas son las pautas para consolidar de manera más efectiva cualquier proyecto.

Sujeto 4: es una habilidad que poseen algunas personas para poder influir en un grupo de personas y llevar a cabo un objetivo en común, a través de la motivación e incentiva dentro del grupo.

Sujeto 5: *es la capacidad de una persona de dirigirse y dirigir a un grupo de trabajo que tiene un objetivo común.*

Sujeto 6: es una habilidad que tiene la persona para influir en los demás, llevándolos a un mismo objetivo.

Sujeto 7: es la capacidad que posee cierta persona para llevar o dirigir algún grupo de personas, así como para lograr persuadirlas y convencerlas de algo.

Sujeto 8: es la capacidad que tiene una persona a través de distintas habilidades, para influir en las personas haciendo que estas trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

Sujeto 9: la capacidad de influir en las actitudes y decisiones de los demás de manera directa o indirecta.

Sujeto 10: es un conjunto de habilidades que posee una persona para influir de manera positiva dentro de un grupo con el objetivo de llegar a metas en común.

Sujeto 11: es el proceso de influir en la conducta de otros para llegar a un objetivo.

Sujeto 12: es la habilidad de dirigir un grupo de personas para lograr un objetivo en común.

Sujeto 13: aquella persona que será capaz de dirigir a un grupo, equipo etc. Con fines de guiarlos satisfactoriamente a sus objetivos

Sujeto 14: la capacidad de influir en las personas para el logro de objetivos y fomentar la cohesión del grupo. Es situacional, se puede ser líder en ciertas situaciones y en otras no.

Sujeto 15: proceso mediante el cual una persona logra encaminar el trabajo de varias personas hacia un mismo fin.

Sujeto 16: la habilidad de poder asignar, negociar y acordar tareas que realizar en un grupo de personas.

Sujeto 17: son habilidades individuales desarrolladas u otorgadas para influenciar a una o más personas de manera positiva o negativa en cualquier ámbito de la vida.

Sujeto 18: Es una cualidad que consta en tener la capacidad de ser directriz y guía en un grupo.

Sujeto 19: es la capacidad que tiene una persona de influenciar sobre un grupo u otras personas, para dirigirlos en alguna actividad o llegar a un fin común.

Sujeto 20: es una característica personal, que permite que sobresalgas ante un grupo y que seas capaz de dirigirlo o que lo que eres influya sobre los demás.

Sujeto 21: es la acción o proceso mediante el cual una persona, con el fin de cumplir objetivos, influye o guía a otros.

Sujeto 22: es la fuerza (energía, emoción) que impulsa un grupo para el cumplimiento de objetivos, siendo una necesidad y no una persona.

Sujeto 23: la habilidad que tiene alguien para dirigir y delegar responsabilidades en un grupo de personas.

Con la información obtenida de los conceptos de los participantes en cuanto a su definición de liderazgo se analizó el contenido de cada aportación y la información obtenida que sale a relucir es la siguiente:

- *Confianza en sí mismo.*
- *Cuidado del uso ser y hacer.*
- *Paciencia.*
- *Invierte en sí mismo.*
- *Balance de relaciones.*
- *Tener apertura al cambio y aprender.*
- *Es flexible.*
- *Le gusta su trabajo y busca ser el experto en él.*
- *Tiene objetivos y metas claras, medibles y alcanzables.*
- *Sabe dirigir.*
- *Muestra una actitud positiva.*
- *Es entusiasta y motivador.*
- *Es tenaz y perseverante.*

- *Tiene una alta autoestima.*
- *Valora y respeta a los demás.*
- *Conoce sus necesidades.*
- *Es entrenador y facilitador del trabajo de los demás.*
- *Es asertivo, comunicativo, empático, conciliador y negociador.*
- *Sabe escuchar y comprender.*
- *Tiene una visión global.*
- *Prevé los problemas.*
- *Ahorrador, administrador.*
- *Mantiene una alta creatividad e iniciativa.*
- *Orientado al logro.*
- *Mantiene una actitud de ganar-ganar.*

A continuación se presenta una definición propia obtenida de la información por los sujetos que participaron en la solución del instrumento de medición:

“Habilidad o influencia como guía de mando para dirigir a grupos de personas a través de la persuasión y motivación buscando el logro de objetivos y dando una solución de problemas”.

Los resultados obtenidos en tres momentos llamados: antes, durante y después del curso. En dos análisis uno: autopercepción entre hombres y mujeres; dos: autopercepción entre estudiantes, egresados y estudiantes/trabajadores.

Antes del Curso: Sexo vs Rasgo de líder

En tabla comparativa de sexo y percepción de rasgos de liderazgo *antes del curso*, donde participan 23 personas teniendo 4 hombres (H) 19 mujeres (M); 11

personas que no consideran tener rasgos de liderazgo y 12 personas que sí. En el cuadrante (No, H) se obtiene un total de 2 personas siendo esta la Frecuencia Obtenida donde si se compara con la Frecuencia Esperada (Fe), marca 1.9 por lo que la Fo está por encima del dato esperado por .1; (Si, H) que cuenta con 2 personas como Fo y comparado con la Fe está Igualada prácticamente ; mientras que el cuadrante (No, M) tiene una Fo de 9 comparado con una Fe de 9.1 estando bajo con .08 de lo que se espera y por último en el cuadrante (Si, M) se muestra una Fo de 10 contra un 9.9 de Fe.

Se observa en la tabla 13 que hombres como mujeres desarrollan los rasgos de liderazgo, sin importan sexo.

No existe una importancia entre el sexo y el grado de liderazgo, por lo tanto da igual si es hombre y mujer para llegar a un rasgo de liderazgo.

No se muestra una diferencia en los participantes entre sexo y el rasgo de líder, las personas que llegan al curso se sienten líderes sin haber tomado el curso de formación de directivos. El valor de V que es 0.01233 nos indica que existe *una asociación nula entre la variable sexo y la variable de Rasgos de liderazgo*, se acerca a 0 y no da mayor relevancia.

Durante el Curso: Sexo vs Rasgo de líder

Los datos de la comparativa entre sexo y rasgo de líder en el momento en que el curso se estaba dando, donde se muestra un cambio donde las personas que no se percibieron antes del curso con rasgos de liderazgo. En el momento que se desarrolla el curso hubo un aumento de la autopercepción en la confianza para sentir el rasgo de liderazgo. Cuadrante (No,H) Fo con 1 y lo que se espera Fe 1, en el cuadrante (Si,H) Con Fo de 3 y una Fe con 2.9, en el (M,No) se obtuvo una Fo de 5 contra una Fe de 4.9 y en (No, M) se obtuvo una Fo de 14 contra una Fe de 14.04, teniendo un comportamiento en la tabla esperado, sin relevancia fuerte que mencionar.

No existe una diferenciación entre los hombres y mujeres contra el nivel de liderazgo.

No existe una asociación entre la variable ocupación y Rasgos de liderazgo porque se acerca a 0.

Los resultados durante el curso muestran que no existe una relación entre sentirse líder durante el curso entre hombres y mujeres, sin embargo, si es notable un crecimiento de los rasgos de liderazgo que sienten los participantes al estar en actividad de FETAD.

Después del Curso: Sexo vs Rasgo de líder

Todos al final del curso se percibieron con rasgos de Liderazgo sin excepción alguna. El resultado se analiza por frecuencias, debido a que no existe alguna persona que no perciba rasgos de liderazgo en sí después del curso. Un 100% de los participantes obtuvo la autopercepción de liderazgo después de haber obtenido un curso de FETAD.

Antes del Curso: Ocupación vs Rasgo de líder

En el cuadrante (No-estudiante) que se obtiene una F_o (frecuencia obtenida³⁰) de 9 comparada con una F_e (frecuencia esperada³¹) de 7.7, donde se observa que lo que se espera es que 8 estudiantes (7.65)³² de 9 que dijeron que no tenían rasgo de liderazgo. Mientras que en el cuadrante (Si-Estudiante) se obtiene una F_o de 7 comparada con un F_e de 8.3, donde nos dice que el comportamiento esperado está por arriba de 1; se esperaba que tuvieran 8 personas con rasgos de liderazgo estando por debajo lo que se obtuvo con 7 personas que se sintieron líderes; en el cuadrante (No-Egresado) se obtuvo una F_o de 1 contra una F_e de 2.3, lo cual muestra que dos egresados debieron haber respondido que no sentían con rasgo

³⁰ Dato que se obtiene con las respuestas de los participantes. Por eso se le llama frecuencia obtenida.

³¹ Dato obtenido por la estadística que refleja el número que sería óptimo tener en cuadrante indicado, comparando contra el comportamiento de respuesta de todos los participantes, dicho de otro modo es el número que se espera encontrar en el cuadrante.

³² Se redondean los datos debido a que no se puede 7.6 participantes

de líder, caso diferente del cuadrante (Si-egresado) donde se observa una Fo de 4 contrastada con una Fe de 2.6, mostrando que el comportamiento de esta casilla esperado debía ser de 3 (número redondeado de 2.6) a diferencia de lo obtenido que fue de 4, lo que muestra que las respuestas de los participantes egresados es exagerada con respecto a la muestra, y por últimos en los dos últimos cuadrantes (no-estudiante/trabajador) y (si-estudiante/trabajador) no hubo diferencia fuerte entre las Fo y Fe de cada cuadrante esperado.

En ocupación contra rasgo de liderazgo, se obtuvo una Xi-cuadrada de 4.69, esta es mayor en la comparación de sexo-rasgo de liderazgo que obtuvo un 0.003, se puede ver que existe una relación entre la ocupación y el rasgo de liderazgo, y el grupo de estudiantes es el que menos siente su rasgo de liderazgo comparado con los demás.

Durante el Curso: Ocupación vs Rasgo de líder

En el cuadrante (No-estudiante) se obtiene una Fo³³ de 2 comparada con una Fe³⁴ de 2.8, donde se observa que 3 estudiantes (2.7.)³⁵ de 2 que dijeron que no tenían rasgo de liderazgo, analizando que en la misma población se dio una baja en las personas que no sentían en sí el rasgo de liderazgo. Mientras que en cuadrante (Si-Estudiante) se Obtiene una Fo de 14 comparada con un Fe de 13.2, donde nos dice que el comportamiento esperado está por debajo de poco menos de 1, pues se esperaba que tuvieran 13 personas con rasgos de liderazgo estando por debajo lo que se obtuvo con 14 personas que se sintieron líderes; en el cuadrante (No-Egresado) se obtuvo una Fo de 2 contra una Fe de .9, lo cual muestra que 1 egresado debió haber respondido que no se sentía con rasgo de líder, caso diferente del cuadrante, comparado con lo que se obtuvo que colocaron 2 que no

³³ Dato que se obtiene con las respuestas de los participantes. Por eso se le llama frecuencia obtenida.

³⁴ Dato obtenido por la estadística que refleja el número que sería óptimo tener en cuadrante indicado, comparando contra el comportamiento de respuesta de todos los participantes, dicho de otro modo es el número que se espera encontrar en el cuadrante.

³⁵ Se redondean los datos debido a que no se puede 7.6 participantes

se sentían con liderazgo; en el cuadrante (Si-egresado) donde se observa una Fo de 3 contrastada con una Fe de 4.1, muestra que el comportamiento esperado de esta casilla debía ser de 4 (número redondeado de 4.1) a diferencia de lo obtenido que fue de 3, lo que señala que las respuestas de los participantes egresados es menor con respecto a que se sienten líderes, y por últimos en los dos últimos cuadrantes (no-estudiante/trabajador) no hubo personas sin liderazgo y (si-estudiante/trabajador). Aumento la Fo con 2, que es el total de personas en esta casilla obteniendo una Fe 1.7 donde lo esperado es muy parecido al resultado obtenido.

Después del Curso: Ocupación vs Rasgo de líder

Se destaca que no se tiene necesidad de sacar una Xi-cuadrada debido a que el resultado se puede analizar por frecuencias. El 100% de los participantes obtuvo la habilidad de autopercepción liderazgo después de haber obtenido un curso de FETAD.

Se concluye que en la FETAD es una herramienta muy útil que ayuda al cambio de autopercepción de rasgo de liderazgo en los participantes para mudar su creencia de no sentirse lideresa sentirse y serlo, por otro lado se observa en la FETAD que sin importar el género en los participantes, la autopercepción de los participantes cambia sin importar ser hombre o mujer.

A diferencia de la comparación de ser hombre o mujer y autoperibirse con rasgo de líder, resultó no importar el género para sentirse líder. En la actividad de estudiante, egresado y estudiante/trabajador con sentirse líder o no, se observa que las FETAS impactan a los estudiantes en mayor grado con su autopercepción para sentirse líderes, mucho más en los estudiantes que en los egresados, pero no impacta en participantes que son trabajadores/estudiantes.

Se puede concluir que las los estudiantes instruidos en el curso desarrollaron las habilidades y cualidades necesarias, para sentirse líderes para poder solventar

algún tipo de problema en su vida profesional, laboral, académica o personal. Y que los trabajadores/estudiantes, no les ocasiona impacto alguno las FETAD.

Con la FETAD los grupos ayudan a formar líderes, dice Jaime Grados 2013 “En mi grupo puedo brillar mucho y en mi familia pienso que soy el menos listo de todos y mi familia me opaca y tengo un rol que es cambiante en diferentes ambientes como el papa que es gritón y cuando ve a la esposa se calla, sin embargo al haber adquirido experiencia en los grupos de trabajo, esa experiencia me favorecerá a tomar decisiones o adaptarlas a mi conveniencia para beneficio de mi persona, demostrando dotes de líder”, así que al formar FETAD, da una ayuda a las personas que deseen aumentar las características de líderes y la confianza en sí mismos y como resultado un aumento en la creación de nuevos líderes listo para integrarse en las organizaciones.

LIMITACIONES

Se tiene una muestra de pequeños grupos de trabajo, solo se ha podido aplicar a 4 grupos con un total de 77 sujetos en 2 años 4 semestres, donde sólo se rescataron a 23 de sus participantes, obteniendo respuestas no de todos los sujetos. Donde faltaron en responder 54 personas.

Los cuestionarios se aplicaron en algunos momentos post-factum, uno o dos meses terminado el curso.

La falta de tiempo, debido que este curso se da cada 6 meses, para haber recabado la información de dicha investigación se debió esperar durante 2 años, haciendo este un trabajo longitudinal.

El instrumento se envió por correo a las 77 personas donde sólo respondieron 23 sujetos.

La autopercepción de los sujetos puede haber sido real o subjetiva.

Que los sujetos no contesten con franqueza.

FORTALEZAS

En el estudio presente se observó la autopercepción de los participantes al final del curso

Cooperación de las personas que respondieron la evaluación.

Se logró en todo caso un grupo integrado y sensible durante el curso.

Las personas que respondieron al instrumento respondieron todos los puntos.

Propuesta

Se puede utilizar para mejores resultados una prueba psicométrica, que ayude a obtener una medición más confiable en la autopercepción del sujeto, como:

Cleaver

Moss

El instrumento se recomienda para esta investigación se pueda comparar con un grupo control en mejorar de investigaciones posteriores.

Tener más personas que estén dentro de cada grupo para compararlos en datos más grandes y poder observar las variables a investigar³⁶.

Observar las manifestaciones que tengan de liderazgo y su tipo contra los que ellos tienen de autoconcepto.

Los FETAD tienen un mayor impacto en los grupos de estudiantes, que en los egresados, por lo que se recomienda tomar la medida de implementar en cada universidad un programa similar al expuesto como objetivo de aumento de líderes en cada profesión. Es importante contar con personas que se distinguen como líderes en todo tipo de profesión para beneficiar un desarrollo nacional.

³⁶ Liderazgo y equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. (2011). La intervención grupal: Una lectura de los conceptos de Enrique Pichón. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 194 - 228.
- Antúnez, S. (2008). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos profesionales. *Educar*, 89-110.
- Arias, F. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Arnaiz, I. (1995). *Características en la dinámica de grupos*. España: Garao.
- Avalos, J. (2002). *El factor humano en los círculos de calidad*. México: UNAM, Facultad de Psicología.
- Balduino, A. (1982). *Dinámica de Grupo*. Rio de Janeiro: Sal Terrae.
- Bautista, A. (2003). *Equipos de alto desempeño: Una alternativa laboral para el psicólogo dentro de las organizaciones*. México, D.F.: Facultad de Psicología.
- Bautista, N. A. (2003). *Equipos de alto desempeño: una alternativa laboral para el psicólogo dentro de las organizaciones (Tesina)*. México D.F.: Facultad de Psicología.
- Bonals, J. (2005). *El trabajo en pequeños grupos en el aula*. Grao: Madrid.
- Bugueño, X. (Junio de 2008). Formación de equipos de trabajo colaborativo. *VALORAS UC*, págs. 1-3.
- Capón, J. (1978). *El movimiento de encuentro en psicoterapia*. México, D.F.: Trillas.
- Carreón, F. (1981). *Modelo de Integreción de equipos de trabajo.(tesis)*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Definicion ABC. (19 de 02 de 2013). *Definicion ABC: tu diccionario hecho facil*. Obtenido de Definicion ABC: tu diccionario hecho facil: <http://www.definicionabc.com/social/grupo.php>
- Díaz Lobing, R., Hirt, E., Hosch, H., & Kimble, C. (2002). *Psicología social de las américas*. México: Pearson.
- Didier, A. (1997). *La dinámica de los pequeños grupos*. Madris: Biblioteca Nueva.
- French, W. (1995). *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México, D.F.: Pearson.
- Galicia, F. A. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F: 1996.

- Gershenfeld, M., & Napier, R. (1975). *Grupos: Teoría y experiencia*. México: Trillas.
- Glottib, J. C. (1978). *El movimiento de encuentro en psicoterapia*. México: Trillas.
- Grados, J. (1981-1985). *Administración en las organizaciones*. México- UNAM: Facultad de Psicología.
- Grados, J. (Compositor). (2013). Inedito. [I. Rico, Intérprete, & J. Grados, Dirección] D.F., D.F., México.
- Guerrero, M. A. (1997). *Los Equipos de Trabajo autodirigidos, una alternativa de incremento en la calidad y productividad de las empresas en México*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Heckhausen, H. (1975). Disciplina e Interdisciplinariedad, en Apostel L et al: interdisciplinariedad. *linterdisciplinariedad, OCDE-CERF*, pp 89-99.
- Katzenbach, J., & Douglas, S. (1997). *Sabiduría d elos equipos de trabajo*. México: Santos.
- Lussier, R. (2010). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ta ed.). Queretaro, México: CENGAGE Learning.
- Mahieu, P. (2002). *Trabajar en Equipo*. México D.F.: Siglo XXI.
- Margulies, N. (1985). *Organizatioonal change techniques & applications*. EUA: Scottforesman.
- Martel, Y. (2012). *Historia de PI*. Cánada: E-Pub.
- Mejía, S. E. (2007). LIDERAZGO A TRAVÉS DE LA HISTORIA. *Scientia Et Technica*, 343-348.
- Paradiso, J. (1996). Intersectorialidad e interdisciplinariedad en Salud. *Interdisciplinariedad & Intersectorialidad*, pp 12-21.
- Polanuer, M. (2004). *Grupos y humanos*. Madrid: 2004.
- Robins, S. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Estrada, M. (1990). *Psicología de la organización*. México D.F.: Trillas.

- Rodríguez, M. E. (1997). *La comunicación organizacional, electoesencial para las empresas caso específico SINTEX*. México: Trillas.
- Rosas, G. (2001). *SEMILLAS DE LIDERAZGO* (Vol. 1). (D. Sánchez, Ed.) Ciudad de México, D.F., México: Atico.
- Sandoval, S. (2006). *Tesis: Aportaciones al Liderazgo en la Organización: Una Revisión Documental*. Ciudad de México.
- Shein, E. (1997). *Psicología en la organización*. México: Prentice-Hall.
- Simon, H. (1955). A behavioral model rational choics. *Quarterly Journal of Economy*, 99-118.
- Sociedad de Psicología Aplicada. (2013). *Liderazgo y Habilidades de Negociación (materia inédito)*. México, D.F.: SPA.
- The Free Dictionary. (15 de 02 de 2013). *The Free Dictionary by farlex*. Obtenido de The Free Dictionary by farlex: <http://es.thefreedictionary.com/equipo>
- Time Line Beta. (17 de 02 de 2013). *Time Line*. Obtenido de Time Line Beta: <http://www.xtimeline.com/evt/view.aspx?id=759798>
- Wendel, F. (2007). *DO: transformacion y administración efectiva del cambio*. México: McGraw Hill.
- Wendel, L. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México, D.F: Prentice Hall.
- Zrebiec, J. F. (2009). Terapias de grupo. *Centre Londres*, 9.

ANEXOS. Cuestionarios resueltos.



Benito Juárez

Presidente líder mexicano,
llamado "El padre de la
patria"

SUJETO:1

Edad: 23 años

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?:

Una habilidad en donde el individuo es bueno para supervisar a un grupo de personas, esto acompañado con rasgos de persuasión, destreza para las relaciones interpersonales, capacidad de mando, toma de decisiones adecuada junto con solución de problemas, etc.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué?

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué?:

Masomenos, me fui dando cuenta durante el curso. Cuando nos pedían que señaláramos a la persona con rasgos de líder y me señalaban, o cuando fui conociendo las características de un líder me pude dar cuenta que las tenía; durante el curso tuve la libertad para desenvolverme como tal, de hecho, fue un ambiente que promovió el que se fortalecieran estas capacidades en mí.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué?

***Si en todas respondió que **SI** ¿cuál fue la diferencia que usted haya percatado, en su estilo de liderazgo antes, durante y después del curso?

SUJETO: 2

Edad: 23

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

Son las **habilidades** con las que cuenta un persona que le permiten **influir** en las demás personas para alcanzar algún objetivo.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si **No** ¿Por qué? Realmente nunca lo había pensado por lo que mi idea de lo que es un líder era vaga así que ignoraba muchas de las características con las que cuentan.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si **No** ¿Por qué? Porque con las explicación proporcionada acerca de las características y aspectos más relevantes de un líder vas comparando con cuales cuentas y con cuales no lo cual te remite pensar en las ocasiones que tuviste que actuar como uno y así te das cuenta que tipo de líder eres para aprovecharlo cuando se requiera.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si **No** ¿Por qué? Una vez que me quedo muy claro lo que era un líder lo compare con mis características y pude darme cuenta que tipo de líder era.

*****Si en todas respondió que SI** ¿cuál fue la diferencia que usted haya percatado, en su estilo de liderazgo antes, durante y después del curso?

SUJETO: 3

Edad: 23

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

La habilidad para guiar un equipo de trabajo para conseguir un objetivo en común, incentivando al grupo para mantenerlo motivado y entusiasmado. También debemos considerar la capacidad de delegar responsabilidades y una comunicación efectiva entre los miembros, puesto que estas son la pautas para consolidar de manera más efectiva cualquier proyecto.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Con anterioridad había dirigido proyectos que resultaron de manera óptima, durante los cuales distribuimos las actividades a partir de las habilidades de cada integrante y todos participaron activamente para consolidar el objetivo que poseíamos en común.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Aunque en ocasiones dudaba, el curso fue fortaleciendo y potencializando esos rasgos, en las actividades me llegaron a elegir como líder, por tanto me ví "forzada" a meterme en el papel del líder que colaboraría con el trabajo para sacarlo a flote.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque me gustaba tomar la iniciativa en ciertas actividades que requerían un trabajo colectivo, me gustaba contribuir en la distribución del trabajo para que todos hicieran uso de sus aptitudes para fortalecer el trabajo colectivo y siempre logramos llegar a nuestra meta de manera alegre y entusiasta.

*****Si en todas respondió que Si** ¿cuál fue la diferencia que usted haya percatado, en su estilo de liderazgo antes, durante y después del curso?

El Liderazgo en la Formación en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

La certeza y la seguridad que fui adquiriendo sobre mi liderazgo, porque antes del curso me encontraba temerosa al estar al frente de un equipo de trabajo, durante el curso realizamos actividades que favorecieron esa habilidad y de manera posterior al efectuar mi curso, me hizo darme cuenta de que poseo una capacidad que puede ser potencializada día a día.

SUJETO: 4

Edad: 25 años

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

Es una habilidad que poseen algunas personas para poder influir en un grupo de personas y llevar a cabo un objetivo en común, a través de la motivación e incentiva dentro del grupo.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si **No** ¿Por qué? En algunos grupos he convocado algunas actividades y creo que he fungido bien este rol.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si **No** ¿Por qué? Me elegían en algunas dinámicas por tener iniciativa.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si **No** ¿Por qué? El trabajo que desempeñe dentro del curso me permitió reforzar algunas habilidades para posteriores proyectos

SUJETO: 5

Edad: 32

Sexo: ~~(M)~~ (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) ~~(Egresado)~~ (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

Es la capacidad de una persona de dirigirse y dirigir a un grupo de trabajo que tiene un objetivo común.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

~~Si~~ No ¿Por qué?

Porque he tenido a cargo personas, a lo mucho 10, he estado frente a grupo explicando algún tema. Pero creo que en ocasiones suelo imponerme, sin importar el sentimiento de los demás.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

~~Si~~ No ¿Por qué?

Sí, pienso que es porque la gente me consulta, y yo trato de explicar de una forma clara aunque dicen que luego le doy muchas vueltas al asunto, jaja.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

~~Si~~ No ¿Por qué?

Sí, porque en ocasiones dirijo alguna actividad en mi trabajo o en clase, siento que he tenido resultados que podrían mejorar con un mejor liderazgo de mi parte.

*****Si en todas respondió que SI** ¿cuál fue la diferencia que usted haya percatado, en su estilo de liderazgo antes, durante y después del curso?

Hacer conciencia de qué tipo de liderazgo tengo y cuáles puedo desarrollar me permite obtener mejores resultados en mi trabajo

SUJETO: 6

Edad: 24 años

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

Es una **habilidad** que tiene la persona para **influir** en los demás, **llevándolos** a un mismo objetivo.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si **No** ¿Por qué? No sabía que existían varios tipos de líder y sus conceptos

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Conforme se iba explicando qué es un líder, los tipos y que características tiene, me fui encontrando similitudes con mi personalidad

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Por todo lo que se vio en el curso

*****Si en todas respondió que Si** ¿cuál fue la diferencia que usted haya percatado, en su estilo de liderazgo antes, durante y después del curso?

SUJETO: 7

Edad: 23

**Sexo: (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante)**

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

Es la capacidad que posee cierta persona para llevar o dirigir algún grupo de personas, así como para lograr persuadirlas y convencerlas de algo.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si ¿Por qué? Porque me considero una persona que sabe lo que quiere, y que es capaz de convencer y persuadir a los demás para que se lleve a cabo dicha actividad, sin embargo, no es con un fin malo, sino al contrario, voy en búsqueda de un bien común.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si ¿Por qué? Porque tenía buena interacción con el grupo, y lograba llamar su atención de alguna manera y que estos me hicieran caso en la mayoría de las actividades.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si ¿Por qué? Porque tengo confianza en mí misma, y así como me mostré durante el curso, me muestro en todos lados, así que no tendría que ser diferente en otras partes.

*****Si en todas respondió que SI** ¿cuál fue la diferencia que usted haya percatado, en su estilo de liderazgo antes, durante y después del curso?

Tal vez la confianza, saliendo del curso, Salí confiando más en mis capacidades, que obviamente ya conocía pero de pronto, las olvidas, y ahí fue una gran oportunidad para desarrollarlas aún más y confiar en que puedo ser líder en todas las partes en las que me presente.

SUJETO: 8

Edad: 26 años

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias con lo que vivió en la clase trate de contestar las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

Es la capacidad que tiene una persona a través de distintas habilidades, para influir en las personas haciendo que estas trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque creo que nunca me evalué ni me observe de esa manera, además solía ser de las personas que opinaban pero no le gustaba estar frente a un grupo.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque no era muy participativa, entonces casi no opinaba en las decisiones grupales o durante las clases, realmente no sé qué tanta influencia tuve en mis compañeros para el logro de los objetivos de la clase.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque al dar el curso logre darme cuenta de qué manera puedo influir en las personas para el logro de objetivos, todo gracias a las herramientas que adquirí durante las clases y durante los cursos tomados, las cuales aún sigo aplicando tanto en mi vida cotidiana como en el ámbito laboral.

SUJETO: 9

Edad:33

Sexo: (M) () Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

La **capacidad** de **influir** e **influir** en las actitudes y decisiones de los demás de manera directa o indirecta

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si **No** ¿Por qué? Desconocía los conceptos generales del liderazgo

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Por identificación con situaciones que se presentaron como ejemplo

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Igual que la anterior, por identificación

*****Si en todas respondió que Si** ¿cuál fue la diferencia que usted haya percatado, en su estilo de liderazgo antes, durante y después del curso?

SUJETO: 10

Edad: 23 años

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo? Es un conjunto de **habilidades** que posee una persona para **influir** de manera positiva dentro de un grupo con el objetivo de **llegar** a metas en común.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Son habilidades que he ido desarrollando a lo largo de mi vida, y considero ampliamente que todos poseemos ciertas habilidades que en determinado momento nos permiten ser líderes de un grupo, pero que es indispensable desarrollarlas y trabajar en ello. Además porque en grupos de trabajo principalmente escolares la mayoría de las veces he tomado el rol de ser líder y mis compañeros han reconocido mi trabajo.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque conforme se iba dando la capacitación me sentí identificada con los rasgos principales de un líder.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Me permitió darme cuenta de que capacidades y habilidades poseo y cuales carezco, para en un momento determinado desarrollarlas y tener un mejor desempeño como líder de un grupo y llegar a metas en común.

SUJETO: 11

Edad: 23

Sexo: (M) (XF) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

Es el **proceso de influir** en la conducta de otros para **llegar** a un objetivo.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si X No ¿Por qué? Sabía que en ocasiones era líder; es decir era un liderazgo situacional y no en todos los ámbitos.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si **No X** ¿Por qué? Al principio del curso no sabía tener rasgos del líder, pero con el tiempo confirme que era liderazgo situacional el que poseo y al final del curso mediante las dinámicas desarrolladas generé nuevas estrategias de liderazgo que harán que pase de un liderazgo situacional a un liderazgo en todo momento.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si X No ¿Por qué? Después del curso aprendes más sobre el proceso de liderazgo además de poder identificar conductas de liderazgo propio o en los demás compañeros. Siendo esto base a poder trabajar posteriormente.

SUJETO: 12

Edad: 23

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

ES LA HABILIDAD DE DIRIGIR UN GRUPO DE PERSONAS PARA LOGRAR UN OBJETIVO EN COMUN.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? NUNCA PENSE CONTAR CON REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA DESEMPEÑARME EN ESE AMBITO

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? AUN NO LOGRABA PERCATARME DE LAS HABILIDADES QUE TENIA.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? DEBIDO A LAS ACTIVIDADES REALIZADAS FUI DESCUBRIENDO MIS HABILIDADES ASI COMO MIS AREAS DE OPORTUNIDAD. ADEMÁS DE LA EXPOSICIÓN DEL TEMA QUE REALICE FUE TAMBIÉN IMPORTANTE EN EL DESCRUBRIMIENTO DE ESTO YA QUE PUSO A PRUEBA TODAS MIS CAPACIDADES.

*****Si en todas respondió que SI** ¿cuál fue la diferencia que usted haya percatado, en su estilo de liderazgo antes, durante y después del curso?

SUJETO: 13

Edad: 24

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo? AQUELLA PERSONA QUE SERÁ CAPAZ DE DIRIGIR A UN GRUPO, EQUIPO ETC. CON FINES DE GUIARLOS SATISFACTORIAMENTE A SUS OBJETIVOS

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? ALGUNAS VECES ME HA GUSTADO ENCAMINAR AL GRUPO

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? POR QUE ME GUSTA DIRIGIR

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

SI No ¿Por qué? POR QUE ME ENFOCO A QUE LAS COSAS SALGAN BIEN Y ME GUSTA TRABAJAR EN EQUIPO

*****Si en todas respondió que SI** ¿cuál fue la diferencia que usted haya percatado, en su estilo de liderazgo antes, durante y después del curso?

PUES QUE TENGO RASGOS DE LIDER, MÁS QUE NO HE ME ENFOCADO EN SEGUIR SIENDOLO, YA QUE EN OCASIONES SÓLO PASO A SEGUIR AL EQUIPO Y NO TOMAR EL CONTROL.

SUJETO: 14

Edad: 28

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

La capacidad de influir en las personas para el logro de objetivos y fomentar la cohesión del grupo. Es situacional, se puede ser líder en ciertas situaciones y en otras no.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? En algunas situaciones, en la escuela, el trabajo y en la casa debía liderar o participar para lograr objetivos.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Para algunas actividades creo que pude fungir como líder al influir en los demás para la consecución del objetivo.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? En el trabajo me desempeñé como jefe de capital humano, que era un puesto que requería mayor liderazgo, para los objetivos del área y de la empresa.

*****Si en todas respondió que SI** ¿cuál fue la diferencia que usted haya percatado, en su estilo de liderazgo antes, durante y después del curso?

Creo que antes del curso si bien tenía cierto liderazgo para algunas actividades, el curso me dio más herramientas para mejorar ese liderazgo y también seguridad para adoptar el liderazgo en más situaciones, tener más iniciativa, motivación; principalmente debido a los temas vistos en el curso relacionados con manejo de grupo, y con las relaciones interpersonales. Además coincidió que después del curso, tuve un puesto que demandaba mayor liderazgo por lo que debí aplicar varias cosas aprendidas en el curso.

SUJETO: 15

Edad: 23

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

Proceso mediante el cual una persona logra encaminar el trabajo de varias personas hacia un mismo fin.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si **No** ¿Por qué? No había tenido la oportunidad, como en ese momento, de poner a prueba ese tipo de habilidades.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Debido a la estructura cambiante en cada una de las sesiones, es decir, convivir siempre con diferentes personas. Ya que se requería de sacar adelante el trabajo del equipo y en muchas ocasiones era necesario tomar el rol de líder dentro del grupo.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Por la experiencia vivida, los retos a los que te enfrentabas cada capacitación te demostraban si podías ser capaz de ser líder de tu grupo, si frecuentemente o siempre te mostrabas como al, o solo ocasionalmente cuando la situación lo demandaba.

SUJETO: 16

Edad: 26

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

La habilidad de poder asignar, negociar y acordar tareas que realizar en un grupo de personas

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque pensaba que el líder era el que solo daba órdenes y eso no me gusta, dar órdenes.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque no había identificado las características de un líder.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque generalmente mis amigos y conocidos les gusta saber sobre mis decisiones, lo que pienso y me preguntan la mayor parte del tiempo que hacer.

***Si en todas respondió que Si ¿cuál fue la diferencia que usted haya percatado, en su estilo de liderazgo antes, durante y después del curso?

SUJETO: 17

Edad: 22 años

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

Son **habilidades** individuales desarrolladas u otorgadas para **influnciar** a una o más personas de manera positiva o negativa en cualquier ámbito de la vida.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque ya lo había visto antes en otra clase llamada “Psicología de las masas”.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque vimos que hay veces que no es necesario tener todos los rasgos para ser considerado un líder, hay ocasiones que se te otorga liderazgo.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque hice una capacitación donde mis rasgos de líder fueron más visibles.

*****Si en todas respondió que SI** ¿cuál fue la diferencia que usted haya percatado, en su estilo de liderazgo antes, durante y después del curso?

La información la tenía pero después del curso pude tener la sensibilidad de hacer más consciente esta información y poderla proyectar en mi para comprobar que la actitud refleja mucho lo que es necesario en un líder, el nivel de influencia que se pretenda tener va de la mano del hambre de conocimiento y alcance que el líder planee.

SUJETO: 18

Edad: 22

Sexo: **(M)** (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
 (Estudiante) **(Egresado)** **(Estudiante/trabajador)**

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo? es una **cualidad** que consta en tener la **capacidad** de ser **directriz** y **guía** en un grupo

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué?

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si **No** ¿Por qué? Nunca me había puesto a pensar en ello o había notado que lo ejerciera

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Mi desempeño en el grupo fue sobresaliente, en mi capacitación pude ver como controlaba al grupo y manejaba la dinámica de este. Así como también en la clase en general.

*****Si en todas respondió que Si** ¿cuál fue la diferencia que usted haya percatado, en su estilo de liderazgo antes, durante y después del curso?

SUJETO: 19

Edad: 23 años

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo? Es la capacidad que tiene una persona de influenciar sobre un grupo u otras personas, para dirigirlos en alguna actividad o llegar a un fin común.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Tenía la capacidad de Dirigir e influenciar a otras personas, apoyarles y desenvolverme con ellos.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque me di cuenta que aunque cambie de escenarios, hay diferentes tipos de liderazgo de tal forma, que si no era como lo creía del principio este cambio.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque existen diferentes tipos de liderazgo, que según mi punto de vista, se pueden utilizar en diferentes ocasiones, ya para diferentes acciones, también dependerá del equipo, las metas del mismo, etc.

SUJETO: 20

Edad: 24

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

Es una característica personal, que permite que sobresalgas ante un grupo y que seas capaz de dirigirlo o que lo que eres influya sobre los demás.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué?

Porque no había tenido la oportunidad de trabajar en un grupo tan dinámico, en el cual se vieran este tipo de capacidades.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué?

Porque en diversas actividades se tomo en cuenta la elección de una persona para dirigir algún equipo de trabajo, y en alguna me eligieron.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué?

Porque en diversas situaciones fuera de clase, mi opinión ha sido tomada en cuenta para mejoras en el empleo y situaciones diversas.

***Si en todas respondió que **SI** ¿cuál fue la diferencia que usted haya percatado, en su estilo de liderazgo antes, durante y después del curso?

SUJETO: 21

Edad: 25

Sexo: (M) (-F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo? Es la acción o proceso mediante el cual una persona, con el fin de cumplir objetivos, influye o guía a otros.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? No tenía el conocimiento sobre qué era, cómo se ejercía, etc.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque de pronto tienes que ser o seguir a un líder dentro de los ejercicios.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Porque en el trabajo en equipo, se deben poner reglas para poder lograr los objetivos en común, si no se tienen es más difícil llegar a ellos.

SUJETO: 22

Edad: 22

Sexo: **(M)** (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo?

Es la fuerza (energía, emoción) que impulsa un grupo para el cumplimiento de objetivos, siendo una necesidad y no una persona.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? He realizado proyectos escolares para el beneficio de mi comunidad universitaria, y veo el apoyo en cada uno de los que participaron, sin esperar nada de beneficio.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Muchos les gustaba el estilo carismático que ejercía, creo que es una habilidad para poder estar en un grupo que estaba en formación.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Cuando termine el curso pude darme cuenta de la gran cantidad de líderes que encontré, además que aprendía de los diferente tipos, esto me ayudo para mi estadía en mi universidad y elaborar más proyectos que sirvan para mi comunidad

SUJETO: 23

Edad: 22

Sexo: (M) (F) Ocupación (en el momento que tomaste el curso):
(Estudiante) (Egresado) (Estudiante/trabajador)

La siguiente encuesta contiene preguntas a las cuales se le recomienda contestar de manera honesta, no hay respuestas buenas o malas y los resultados obtenidos tendrán fines de investigación académica.

1. Se le pide que recuerde cuando estuvo en el curso de capacitación y con respecto a sus memorias o con lo que vivió en clase, intente de responder las siguientes preguntas:

¿Para ti que es liderazgo? la **habilidad** que tiene alguien para **dirigir** y **delegar** responsabilidades en un grupo de personas.

Antes del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Si porque mis amigos y compañeros con los que he trabajado asumen que yo seré la jefa de equipo o me preguntan qué vamos a hacer y si delego responsabilidades las realizan.

Durante el Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Por los trabajos que hacíamos en equipo en la materia de capacitación. Donde se ocupaba un líder de equipo.

Después del Curso

¿Sabías sí tenías rasgos de líder?

Si No ¿Por qué? Por las actividades que hicimos, dinámicas y sugerencias ya que las tomaban en cuenta y además por un test que hicimos donde me salió alto el rango de liderazgo.