





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN EN GESTIÓN**

**EDUCATIVA Y DESARROLLO SOCIAL**

**TEMA:**

**“PROCESOS DIDÁCTICOS GRUPALES PARA LA FORMACIÓN DE  
LIDERAZGO CRÍTICO EN LOS ALUMNOS DE LA ESPECIALIDAD DE  
MECÁNICA INDUSTRIAL DEL COLEGIO NACIONAL TÉCNICO  
YARUQUÍ”**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del Título de:**

**MAGÍSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN EN GESTIÓN**

**EDUCATIVA Y DESARROLLO SOCIAL**

**Lic. Jessica Alejandra Córdova Proaño**

**AUTOR**

**Dr. M.Sc. Armando Salazar Pérez**

**DIRECTOR**

**Ambato – Ecuador**

**2010**

## Al Consejo de Posgrado de la UTA

El comité de defensa de la tesis con el tema: “PROCESOS DIDÁCTICOS GRUPALES PARA LA FORMACIÓN DE LIDERAZGO CRÍTICO EN LOS ALUMNOS DE LA ESPECIALIDAD DE MECÁNICA INDUSTRIAL DEL COLEGIO NACIONAL TÉCNICO YARUQUI” presentado por la Lcda. Jessica Alejandra Córdova Proaño egresada de la Maestría en Ciencias de la Educación Mención en Gestión Educativa y Desarrollo Social y conformada por: Dr. M.Sc. José Ignacio Merino, Dra. MSc. Rocío Núñez López, Lcda. M.Sc. Paulina Nieto Viteri , Director de Tesis Dr. MSc. Armando Salazar Pérez, Director Académico del programa de Maestría, Dr. MSc. Estuardo León Vasco y presidido por Dr. José Romero, Presidente del Consejo Académico de Posgrado e Ing. MSc. Luis Velásquez Medina Director - CEPOS, una vez escuchada la defensa oral y revisada la Tesis escrita en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas por el tribunal de defensa de la Tesis, remite la presente tesis para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.

Dr. José Romero  
**Presidente**

Ing. M.Sc. Luis Velásquez Medina  
**Director - CEPOS**

Dr. M.Sc. Armando Salazar Pérez  
**Director de Tesis**

Dr. M.Sc. Estuardo León Vasco  
**Director Académico Administrativo**

Dr. M.Sc. José Ignacio Merino  
**Miembro del Tribunal**

Dra. M.Sc. Rocío Núñez López  
**Miembro del Tribunal**

Lcda. M.Sc. Paulina Nieto Viteri  
**Miembro del Tribunal**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Dr. M.Sc. Armando Salazar Pérez, en calidad de Director de la Tesis con el tema: “PROCESOS DIDÁCTICOS GRUPALES PARA LA FORMACIÓN DE LIDERAZGO CRÍTICO EN LOS ALUMNOS DE LA ESPECIALIDAD DE MECÁNICA INDUSTRIAL DEL COLEGIO NACIONAL TÉCNICO YARUQUI”, elaborada por la Lcda. Jessica Alejandra Córdova Proaño, egresada de la Maestría en Ciencias de la Educación Mención en Gestión Educativa y Desarrollo Social, **certifico:** Que el presente trabajo investigativo, fue desarrollado por el autor y orientado en todos los contenidos por el suscrito, dentro de la metodología de la investigación científica que cumple con las disposiciones emitidas por el Centro de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato, a través de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, previo a la obtención del título de Magíster en Ciencias de la Educación Mención en Gestión Educativa y Desarrollo Social.

Por lo expuesto autorizo a la Lcda. Jessica Alejandra Córdova Proaño, ante los organismos competentes, para la sustentación y defensa respectiva.

Ambato, Mayo del 2009

Dr. M.Sc. Armando Salazar Pérez  
DIRECTOR DE TESIS

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente a: Jessica Alejandra Córdova Proaño y Armando Salazar Pérez, Autor y Director respectivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato”.

Lcda. Jessica Córdova Proaño

Dr. MSc. Armando Salazar Pérez

CI: 1715403505

Autor

Director

## **DEDICATORIA**

Con infinito cariño a mi Madre que estuvo presente en cada paso que he dado hasta hoy apoyándome y guiándome también a mi Padre; y a mi esposo Fernando que es fuente de fortaleza en los momentos de debilidad y que con su amor me anima en la consecución de las metas propuestas.

A los familiares, así como a los amigos que me dieron constante ánimo y que siempre estuvieron presentes en todo este proceso de una u otra manera, en especial a mi Negrita para que veas que todo es posible cuando uno se lo propone aprovechando los alientos de quienes nos quieren bien y a los seres que no lograron ver esta culminación pues tuvieron que acudir al llamado de Dios, mis abuelitos Tarquino y Etelvina, gracias por sus bendiciones, yo se que siempre estarán junto a mí.

Jessica

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterna gratitud a la Universidad Técnica de Ambato, a mis profesores de la carrera por sus aportes y la oportunidad de continuar en mi formación profesional; principalmente al Dr. MSc. Armando Salazar, por todo el conocimiento, tiempo, apoyo y dedicación que me brindó al realizar el presente trabajo de investigación y de quien conservaré gratos recuerdos toda mi vida por su calidad humana que es un ejemplo a seguir.

Jessica

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b><u>CONTENIDO</u></b>	<b><u>PÁG.</u></b>
PÁGINA IMPRIMATUS.....	i
PORTADA.....	ii
AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UTA .....	iii
APROBACIÓN DEL DIRECTOR .....	iv
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii

### CAPITULO I

<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
1.1. TEMA .....	14
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2.1. CONTEXTUALIZACION.....	14
1.2.2. ANALISIS CRITICO.....	18
1.2.3. PROGNOSIS.....	20
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.2.5. INTERROGANTES.....	21
1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	22
1.4. OBJETIVOS.....	23
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	23
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24



## **CAPITULO II**

<b>MARCOTEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	25
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	26
2.3. RED DE CATEGORIAS.....	26
2.3.1CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	28
2.3.1.1 DIDÁCTICA .....	28
2.3.1.2 LIDERAZGO .....	71
2.7. HIPOTESIS.....	99
2.8. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	99

## **CAPITULO III**

<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>100</b>
3.1. MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	100
3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	100
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	101
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	103
3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	105
3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	105

## **CAPITULO IV**

<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>107</b>
4.1. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	107
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	107
4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	129

## **CAPITULO V**

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>130</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	130
5.2. RECOMENDACIONES.....	131

## **CAPITULO VI**

<b>PROPUESTA.....</b>	<b>132</b>
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	132
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	132
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	133
6.4. OBJETIVOS.....	134
6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	135
6.6. FUNDAMENTACIÓN.....	135
6.7. METODOLOGIA.....	136
MODELO OPERATIVO.....	146
6.8. ADMINISTRACIÓN.....	150
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	151

## **MATERIALES DE REFERENCIA**

BIBLIOGRAFÍA.....	152
LINCOGRAFÍA.....	156
ANEXOS.....	157

## INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<b><u>CONTENIDO</u></b>	<b><u>PAG.</u></b>
TABLA N° 1.....	14
TABLA N° 2.....	107
GRÁFICO N° 1.....	107
TABLA N° 3.....	108
GRÁFICO N° 2.....	108
TABLA N° 4.....	109
GRÁFICO N° 3.....	109
TABLA N° 5.....	110
GRÁFICO N° 4.....	110
TABLA N° 6.....	111
GRÁFICO N° 5.....	111
TABLA N° 7.....	112
GRÁFICO N° 6.....	112
TABLA N° 8.....	113
GRÁFICO N° 7.....	113
TABLA N° 9.....	114
GRÁFICO N° 8.....	114
TABLA N° 10.....	115
GRÁFICO N° 9.....	115
TABLA N° 11.....	116
GRÁFICO N° 10.....	116
TABLA N° 12.....	117
GRÁFICO N° 11.....	117
TABLA N° 13.....	118
GRÁFICO N° 12.....	118

TABLA N° 14.....	119
GRÁFICO N° 13.....	119
TABLA N° 15.....	120
GRÁFICO N° 14.....	120
TABLA N° 16.....	121
GRÁFICO N° 15.....	121
TABLA N° 17.....	122
GRÁFICO N° 16.....	122
TABLA N° 18.....	123
GRÁFICO N° 19.....	123
TABLA N° 19.....	124
GRÁFICO N° 20.....	124
TABLA N° 20.....	125
GRÁFICO N° 21.....	125

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La elaboración de este trabajo tiene como base algo extremadamente necesario como es la preocupación por la decadencia en cuanto al nivel y a la clase de Líderes que tenemos, las razones están a nuestro alrededor y a veces somos nosotros quienes desmotivamos a potenciales líderes. Tomando en cuenta todo esto, la investigación ha sido orientada a todos quienes necesitamos líderes de calidad.

Para las personas que aún tenemos confianza en la juventud y en la sociedad nos es fácil mantener siempre presente que:

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales que no solo beneficiarán al grupo específico, sino que dará frutos sociales.

Y por esto este proyecto genera un interés para todos quienes somos parte de una sociedad y que siempre pensamos en como mejorarla.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Tema**

“Procesos didácticos grupales para la formación de liderazgo crítico en los alumnos de la especialidad de mecánica industrial del Colegio Nacional Técnico Yaruquí”

**AUTOR:** Lic. Jessica Córdova

**DIRECTOR:** Dr. M.Sc. Armando Salazar

### **1.2. Planteamiento Del Problema**

#### **1.2.1. Contextualización del Problema**

Para iniciar un análisis consensuado del problema que está en el entorno al debilitamiento en la formación y aparición de Líderes, es indispensable describir la realidad tanto a nivel mundial, nacional e institucional.

Se puede observar a diario en los medios de comunicación el caos que se genera cuando los países tratan de elegir un líder político que organice su nación, en su entorno se pueden encontrar escándalos que desvalorizan la función que un líder debe cumplir, esto es un motivo por el cuál se va perdiendo la confianza en quienes desean encabezar movimientos pues la gente antes de dar su voto se cuestiona una y mil veces.

Cuando hablamos de Ecuador se divisa un panorama muy especial, no es el país ejemplo en cuanto a estabilidad de líderes máximos, continuamente se observan disturbios alrededor de este sistema, se puede recordar varios presidentes destituidos tanto es así que desde 1830 hasta el 2008 se cuentan ya 103 gobernantes en nuestro

país lo que hace un promedio de 1 año y ocho meses de gobierno para cada uno, claro que al analizar detenidamente encontraremos que varios de ellos terminaron sus períodos, pero este antecedentes da una óptica general de que el macro no da ejemplos a seguir en cuanto a liderazgo, esto se contrapone un poco al siguiente texto: *“Dirigir es el arte de tejer el pensamiento y la acción, seleccionar objetivos para canalizarlos con políticas y sistemas adecuados, con capacidad, imaginación, sentido práctico, voluntad firme, habilidad para negociar y tomar decisiones acertadas”*.(Verba Sydney s/f)

Uno de los lugares donde nace el liderazgo son los hogares, luego se descubren y van puliendo en las Instituciones Educativas, pero precisamente en estos lugares donde se nota la decadencia de líderes formales, es muy difícil conseguir chicos y chicas que quieran guiar, encabezar grupos dentro de las Instituciones, pero es importante considerar que en otros aspectos como son los recreativos si tienen acogida, los adolescentes en grupos informales se organizan fácilmente y pueden lograr cosas que los adultos no logran, además se observa la poca importancia que se da o el rol tan tenue que cumplen en algunas instituciones educativas los Gobiernos estudiantiles lo que confirma el criterio vertido a continuación:

*“En la administración del país poca importancia se ha dado al liderazgo como apoyo fundamental al proceso educativo. Bajo el concepto equivocado que considera a la educación como un sector social susceptible por ser dirigido a cualquier persona con alguna experiencia, con conocimientos afines, con buena voluntad; que los líderes “nacen y no se hacen” y que las propias instituciones producen sus líderes, el Estado no se ha preocupado de formar líderes educativos y escoger a los mejores para administrar la educación.”*Grecia Vásconez 2003

Pichincha no ha sido una excepción en este proceso evolutivo de liderazgo, y a pesar de que desde la administración seccional, en este caso el Consejo Provincial de

Pichincha se generan esporádicamente proyectos de motivación, los ejemplos de corrupción y liderazgo negativo arrojan efectos contrarios a los esperados.

Obviamente la función de un líder es dirigir y esto implica asumir retos, peligros, ponerse al frente de cuanta actividad exista motivando a sus seguidores.

Dentro de la Institución, al realizar un sondeo con los maestros respecto a la identificación y participación de líderes, manifiestan que un 10% del alumnado muestra cualidades de líderes, el resto prefieren no hacer nada en ese campo y más bien esperar a que alguien tome la iniciativa.

Para muestra podemos decir que en los 5 últimos años de vida de la institución (Colegio Nacional Técnico Yaruquí) entorno a elecciones de gobiernos estudiantiles se ha tenido problemas para obtener listas de candidatos que participen en el proceso electoral, en el siguiente cuadro se muestra como se obtuvieron las listas participantes:

<b>AÑO</b>	<b>Nro DE LISTAS PARTICIPANTES EN EL PROCESO ELECTORAL</b>	<b>FORMA DE INSCRIPCIÓN DE LAS LISTAS</b>
2003-2004	4	Espontáneas
2004-2005	3	Espontáneas
2005-2006	2	2da llamada
2006-2007	2	2da llamada
2007-2008	2	obligadas

TABLA N 1



Como se observa desde hace 3 años la participación de los estudiantes en Gobiernos estudiantiles ha sido presionada por los profesores dirigentes, mas no existe una espontaneidad en formar agrupaciones que luchan por los derechos, que encabecen y guíen a sus compañeros estudiantes en la consecución de objetivos y mejoren cada día su entorno.

Los porcentajes de liderazgo han disminuido es más al hacer una pequeña encuesta aplicada a 168 jóvenes de mecánica Industrial se obtuvieron los siguientes resultados:

- Ha encabezado grupos de manera voluntaria?
  - SI                    25      14.89%
  - NO                    143     85.11%

Analizando esta respuesta ya es posible ver que la participación como líderes de grupo es mínima y respalda el comentario de los docentes que muchas veces recurren a rifas para seleccionar jefes de grupo o responsables en las diferentes actividades del proceso educativo.

- Le gustaría encabezar grupos?
  - SI                    50      29.76%
  - NO                    118     70.24%

La tendencia e iniciativa de ponerse al frente es muy corta, el deseo de liderar no nace o está oculto por razones que los chicos conocen, probablemente como en conversaciones con algunos de ellos manifiestan “Es mas fácil ver dede lejos los toros” .

Con este breve antecedente se puede tener una visión mas clara de la situación por la cuál están atravesando algunos jóvenes, más bien la mayoría, al dialogar con ellos se llega a concluir que mucho de los resultados surgen por el temor a las burlas, el

fracaso y las responsabilidades que implica el asumir el liderazgo de un grupo, y más cuando no existe la colaboración ni se sabe como manejar a los miembros de este.

El aparecimiento de líderes natos es bastante esporádico hablando del Colegio Nacional Técnico Yaruquí, los adolescentes que se preparan en las aulas buscan huir de cualquier responsabilidad que involucre manejar grupos humanos dentro de lo que es el trabajo, un claro ejemplo es la organización de listas para el Consejo Estudiantil y una vez electo este organismo la labor que desempeñan estos líderes.

### **1.2.2. Análisis Crítico**

Analizando el contexto y adentrándose un poco en la reflexión se puede decir que muchas de las causas por las cuales no se da paso a la aparición de líderes está en :

- La carencia de un proceso formativo de líderes dentro en la Institución genera un desperdicio de algunos entes que tienen capacidades, pero al no ser descubiertas ni alentadas van desapareciendo o deteriorándose, la falta de apoyo a las iniciativas de los adolescentes por parte de los adultos es una de las razones más influyentes para que se vaya día a día disminuyendo el aparecimiento de líderes que den soporte a la labor del maestro, al mundo en general, que creen, que luchen, que modifiquen y que den un cambio , que guíen el trabajo de otros teniendo siempre expectativas de más y no se encuadren en una forma mecánica de vida.
- Por otra parte no existe una visión de beneficio social espontáneo, por lo que participan únicamente cuando son presionados u obligados o cuando el

beneficio de la actividad a realizar es personal, es decir cuando sacan algo de beneficio.

- El temor al fracaso, al ridículo y la burla de compañeros, familiares, profesores hace que no muestren su verdadero potencial frente a un grupo. Al no ser valoradas las ideas de superación grupal se incrementa la tendencia a no participar en los actos que se preparan o en los que se solicita ideas, iniciativa, participación en general.
- La adquisición de responsabilidades que incluyen tiempo extra con poca colaboración por parte de los compañeros que están dentro de actividades que se realizan. Muchas veces quien encabeza un grupo termina realizando todo el trabajo con poca colaboración pues quienes están inmiscuidos no siempre dan un aporte en beneficio de la causa común.
- La poca valoración que se da a las ideas de los adolescentes, la aparición de una brecha generacional entre quienes los rodean hace también que no se encuentre una comunicación directa y clara con la que se considere su opinión y se de paso a los proyectos que puedan ofrecer, esto permitiría también evitar conflictos entre grupos de características y pensamientos que parecen diferentes pero podrían dar frutos interesantes, considerando que solo son dos puntos de vista de un mismo fenómeno o necesidad.

Con este análisis crítico resultan las siguientes interrogantes:

- Porqué los jóvenes no quieren encabezar grupos?
- Se han establecido procesos para la motivación, desarrollo y formación de líderes?

- Existen organismos que promuevan actividades de participación estudiantil en las cuales se puedan observar características de liderazgo?
- Se valora y estimula el trabajo de los jóvenes a fin de que ellos continúen trabajando y sacando adelante sus proyectos?

El proceso de concienciación sobre el valor de las ideas y proyectos personales que beneficien a quienes lo rodean son promovidos continuamente?

### **1.2.3. Prognosis**

No solo la contextualización y el análisis nos permiten tener ideas claras, es necesario hacer una descripción de lo que podría suceder en el futuro si dejamos que este problema continúe sin solucionar.

A futuro es probable que se pierda la capacidad de tener iniciativa, generar ideas personales que promuevan a los demás y que organicen cursos, comunidades, países, etc.

Para que algo desarrolle siempre se necesita que alguien se ponga al frente y guíe el camino, si no aparece un líder no existirá progreso y lo peor es que estaríamos a merced y espera de que alguien tome las riendas de un destino que perfectamente estamos en capacidad de dirigir.

Lo que se puede avizorar es un caos y estancamiento, que de existir puede truncar todo esfuerzo que otros realicen.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Cuál es la incidencia de los procesos didácticos grupales para la formación de liderazgo crítico en los alumnos de la especialidad de mecánica industrial del Colegio Nacional Técnico Yaruquí?

#### **1.2.5. Interrogantes**

- ¿Que Procesos Didácticos Grupales que se utilizan en la Institución?
- ¿Cuál es el nivel de formación de liderazgo crítico en los alumnos de la Institución?
- ¿Existe una alternativa de solución a la problemática de la limitada aplicación de Procesos Didácticos Grupales y la formación de liderazgo crítico en los alumnos de la especialidad de mecánica industrial del Colegio Nacional Técnico Yaruquí?

#### **1.2.6. Delimitación del Problema**

##### ***1.2.6.1. Delimitación de Contenido***

Al hablar de encontrar estrategias que motiven a los jóvenes a ser líderes en su vida diaria, nos enmarcamos en el módulo “Trabajo en equipo y mediación”, puesto que se observa como ayudar para que el trabajo con directrices claras sea mucho mejor y potenciar dicho trabajo como una fortaleza.

### ***1.2.6.2. Delimitación temporal***

Los datos en los cuales esta investigación tiene base son los obtenidos durante el año lectivo 2008-2009

### ***1.2.6.3. Delimitación espacial***

La investigación tiene lugar en el Colegio Nacional Técnico Yaruquí, ubicado en

Provincia: Pichincha.

Cantón : Quito.

Parroquia: Yaruquí.

Barrio : La Victoria.

## **1.3. Justificación**

Muchas son las razones pero entre las principales que motivan esta investigación se pueden anotar las siguientes:

- La formación de líderes hará factible una realización personal, familiar, institucional y aún más allá, logrará un cambio de actitudes, previo a esto es indispensable realizar un diagnóstico de la situación actual, esto es posible, pues se cuenta con la predisposición de la Institución y del elemento a investigarse, también se cuenta con los recursos necesarios para esta investigación.

- Los líderes benefician el desarrollo de los grupos pues ayudan en el empoderamiento de objetivos comunes y con esto también podrán luchar por su consecución de una manera organizada y mucho más eficaz.
- Las condiciones son favorables, debido a que el momento que atraviesa el país da para un análisis más amplio que logre enfocar no solo la visión de una Institución Educativa sino que más allá, con una investigación bibliográfica es posible detectar factores que beneficien un proyecto alternativo que permita superar el problema de investigación.

Las perspectivas personales pueden mejorar cuando existe un aliento que permita que las cosas se transformen favorablemente, formar “cabezas” que guíen, reflexionen, con iniciativa de superación personal conlleva también a generar seres humanos emprendedores capaces de construir una sociedad mejor, más la educación es un valioso medio a través del cuál se puede lograr esta transformación.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Investigar la incidencia de los procesos didácticos grupales para la formación de líderes críticos en los alumnos de la Especialidad de Mecánica Industrial del Colegio Nacional Técnico Yaruquí.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar los Procesos Didácticos Grupales que se utilizan en el Colegio Nacional Técnico Yaruquí.
- Diagnosticar el nivel de formación de liderazgo crítico en los alumnos de la Institución
- Diseñar una propuesta para la limitada aplicación de Procesos Didácticos Grupales y la formación de liderazgo crítico en los alumnos de la especialidad de mecánica industrial del Colegio Nacional Técnico Yaruquí .



## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

A pesar de la importancia del tema, en el Colegio Nacional Técnico Yaruquí no existen datos de investigaciones anteriores o de algo similar, los únicos datos que existen son las estadísticas e informes de elecciones de Asociación Estudiantil.

No obstante existen lugares en los cuales si se han ejecutado trabajos investigativos como es el caso de los realizados en la Universidad de Ambato:

- “Propuesta de un nuevo liderazgo educativo para mejorar los procesos académicos administrativos en la Facultad de Ciencias de la ESPOCH” (2005) realizada por Carmen de Lourdes Barroso y Mariela , en este trabajo tratan de la motivación para que existan más líderes.
- “Incidencia del Liderazgo Paternalista en el trabajo en equipo del Colegio Fernando Daquilema de la ciudad de Riobamba” (2005) por Marcia Abarca y Martha Chariguamán.
- Técnicas y Estrategias de liderazgo transformacional mediante la práctica de nuevos valores éticos morales en el ciclo Bachillerato del Colegio San Pedro Pascual” (2006) por Ramón Flores, y trata sobre la inserción de nuevos modelos de liderazgo dentro del proceso educativo.

## **2.2. Fundamentación**

### **2.2.1. Fundamentación Filosófica**

La base de este trabajo es el paradigma **Crítico Propositivo**, puesto que el objetivo principal es el ser humano, mismo que una vez transformado este continuará con la realidad que le rodea de una manera sistémica, se lo trata con un punto de vista Social Crítico y fundamentado en el pensamiento complejo.

### **2.2.2. Fundamentación Filosófica Ontológica**

Se mantiene la concepción objetiva de la realidad independiente de la conciencia, sujeto a leyes y en permanente cambio y movimiento, es decir “La realidad se transforma” como ejemplo podemos tomar el hecho de que existe la posibilidad de que en base a los conocimientos reales lo que se tiene hoy pueda mejorarse. Se toma en cuenta a la ciencia como algo que no se ha terminado, es decir como una espiral ascendente, abierta y progresiva que no refleja, sino que interpreta una realidad socialmente construida a través de la pluricausalidad dialéctica

### **2.2.3. Fundamentación Filosófica Epistemológica**

Defiende el hecho de que “*El conocimiento jamás es constante, lo que se conoce puede transformarse porque es dinámico, la actualidad de hoy mañana es pasado*”. Es decir el conocimiento no es una simple información, sino una interrelación entre sujeto objeto para lograr transformaciones, y que los conocimientos científicos van más allá de la comprobación experimental y formulación matemática para llegar a una comprensión

crítica de ciencia como un conjunto de conocimientos destinados a la transformación social.

#### **2.2.4. Fundamentación Axiológica**

Se fundamentada en los valores existentes se puede agilizar y mejorar la investigación adquiriendo un compromiso de acción para mejorar lo que se tiene. El compromiso de trabajo para con el bien no solo personal sino para el común de la humanidad a través de la práctica de valores que se consideran trascendentes en la sociedad y que permiten la convivencia pacífica , así como el progreso y mejoramiento constante sin contar con la defensa de todo un sistema cultural del cuál somos parte en nuestra convivencia cotidiana.

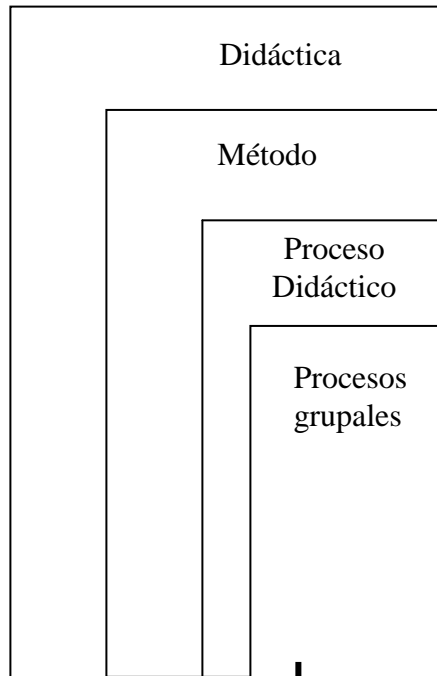
#### **2.2.5. Fundamentación Psicológica**

Las acciones que el ser humano realiza son fundamentales en la dinámica social, influyen directamente en el fortalecimiento de los sistemas y subsistemas que se generan con la convivencia, donde el ser humano va desarrollándose con criterios holísticos y bases psicológicas bien fundamentadas, permitiendo de esta manera que nuestra sociedad abarque seres íntegros con una conducta y un comportamiento correctamente, guiados y controlados, siendo parte de la esencia del ser humano la necesidad de vivir en compañía de otros de su misma especie.

### **2.3. Red de Categorías**

Para lograr una explicación y coherencia de los conocimientos teóricos que existen sobre el tema de este trabajo es pertinente estructurar una red de las principales categorías que intervienen en la comprensión científica del tema.

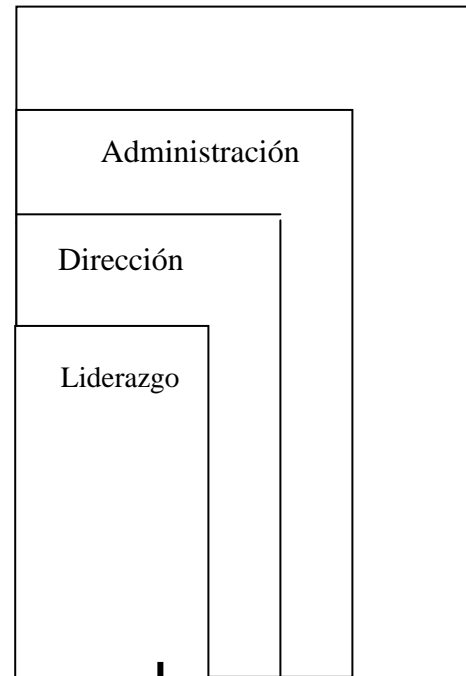
### Variable Independiente



Tipos de Procesos grupales

- Formativos
- Psicoterapéuticos
- Educativos
- Sociabilización
- Trabajo en equipo

### Variable Dependiente



Clases de liderazgo

- Autócrata
- Participativo
- Liberal
- Crítico

## 2.3.1. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.3.1.1.DIDÁCTICA

Cuando se trata de explicar una categoría como esta es necesario empezar por recordar que todos hemos pasado los mejores años de nuestra vida o, al menos los

años con menos preocupaciones, en aulas infantiles, primarias y secundarias. Todo el quehacer de estos años, así como la labor humana, técnica y profesional de maestros y profesores, estaba basado en la Didáctica.(Recopilación varios autores 2007)

La sencillez de esta idea permite que tengamos una aproximación a la categoría de estudio: si damos rienda suelta a nuestro recuerdo podemos traer de vuelta centenares de situaciones didácticas que hemos vivido como cuando mamá nos enseñó a caminar, a vocalizar palabras que resultaban difíciles de pronunciar, atarse los zapatos, etc. Por eso hemos dicho que la Didáctica nos debe resultar familiar, aun sin haberla estudiado todavía. Después de esta iniciación deberíamos estar en situación de comprender mucho mejor unos procesos que tienen lugar constantemente cuando alguien aprende y alguien enseña.

### **Origen etimológico**

Para establecer un nexo y entender de lo que se habla, es menester partir de su origen, etimológicamente, el término Didáctica procede del griego: didaktiké, didaskein, didaskalia, didaktikos, didasko (Lexus, 2001 )

Todos estos términos tienen en común su relación con el verbo enseñar, instruir, exponer con claridad. Didaskaleion era la escuela en griego; didaskalia, un conjunto de informes sobre concursos trágicos y cómicos; didaskalos, el que enseña; y didaskalikos, el adjetivo que se aplicaba a la prosa didáctica.

Didaxis tendría un sentido más activo, y Didáctica sería el nominativo y acusativo plural, neutro, del adjetivo *didaktikos*, que significa apto para la docencia. En latín ha dado lugar a los verbos *docere* y *discere*, enseñar y aprender respectivamente, al

campo semántico de los cuales pertenecen palabras como docencia, doctor, doctrina, discente, disciplina, discípulo. (Varios diccionarios 2004-2007)

## **Definición**

Quienes han escrito de obras de Didáctica han aportado la suya estableciendo variaciones a las de los demás. Pero con un elevado nivel de coincidencia, como se podrá analizar.

Estebaranz , Sáenz Barrio y Ruiz (Lexus, 2001) presentan un completo análisis de las definiciones de muchos autores con el fin de hallar los elementos comunes a todas ellas. Algo así había hecho en otro momento Benedito igual que hiciera hace tiempo Rufino Blanco con el concepto de educación. Recogiendo sus resultados, se puede obtener los siguientes Aspectos Descriptores en la definición de Didáctica : Carácter, disciplina subordinada a la Pedagogía, teoría, práctica, ciencia, arte, tecnología, Objeto, proceso de enseñanza-aprendizaje, enseñanza, aprendizaje, instrucción, formación, contenido, normativa, comunicación, alumnado, profesorado, metodología, Finalidad, formación intelectual, optimización del aprendizaje, integración de la cultura, desarrollo personal.

A continuación se pueden examinar varias definiciones de Didáctica propuestas por algunos estudiosos de esta ciencia:

- "Ciencia del aprendizaje y de la enseñanza en general" (Dolch 2002). Nos dice claramente de qué trata, cuál es su objeto, sin añadir nada más.

- Para Comenio (2002), el autor más importante de los inicios de esta disciplina, con su obra *Didáctica Magna*, la Didáctica era “el artificio universal para enseñar todas las cosas a todos, con rapidez, alegría y eficacia”.
- "Didáctica tiene por objeto las decisiones normativas que llevan al aprendizaje gracias a la ayuda de los métodos de enseñanza". (Fernández Huerta 2005)
- "Ciencia que tiene por objeto la organización y orientación de situaciones de enseñanza-aprendizaje de carácter instructivo, tendientes a la formación del individuo en estrecha dependencia de su educación integral" (Escudero 2000).
- Manganello (s/f) considera que es la rama técnica de la pedagogía que se ocupa de orientar la acción educadora sistemática; por otro lado afirma que es la dirección total del aprendizaje escolar.
- Aguayo (2003) expresa su concepción de la didáctica como la manera de conseguir los fines de la educación con el menor esfuerzo y eficacia.
- Luis A. de Mattos(2006), sostiene que es la organización racional y bien con el propósito de dirigir el aprendizaje para alcanzar determinados objetivos de la manera más segura, económica y eficiente.
- Kavaliiov (s/f) y otros señalan la “didáctica como una teoría de la enseñanza que investiga las estrategias para un mejor desarrollo del Proceso Educativo”

Por tanto, a la vista de lo anterior, podemos apuntar ya que la Didáctica es la *ciencia de la educación que estudia y desarrolla el Proceso de Enseñanza Aprendizaje para beneficio de quienes interviene en el.*

## **Clasificación y lugar de la Didáctica**

Existen variadas clasificaciones de las ciencias de la educación. El grado de coincidencia entre todas es notable, aún cuando difieran en los criterios. Un enfoque sistemático no sería demasiado necesario para nuestros fines. Nos bastará con señalar nuestro marco. No nos interesa perder de vista que el objetivo es destacar la presencia de la Didáctica como campo del saber pedagógico con sus variados enfoques.

Es así que se puede observar la siguiente distribución:

### ***Ciencias no estrictamente pedagógicas. Fundamentadoras y condicionantes***

#### *Ciencias teleológicas y axiológicas*

-Filosofía de la Educación

#### *Ciencias antropológicas*

-Antropología de la Educación

-Sociología de la Educación

-Psicología de la Educación

-Biología de la Educación

#### Ciencias condicionantes

-Economía de la Educación

#### *Ciencias de la educación en el espacio y en el tiempo*

##### *Estudio diacrónico*

-Historia de la Educación

-Historia de la Pedagogía

##### *Estudio sincrónico*

-Pedagogía Comparada



*Ciencias estrictamente pedagógicas, nucleares*

*Pedagogía General*

- Teoría de la Educación
- Pedagogía Diferencial
- Pedagogía Social
- Pedagogía Experimental

*Pedagogía Aplicada*

- Pedagogía Terapéutica (Educación Especial)
- Orientación Educativa (Orientación Escolar)
- Organización Educativa (Organización Escolar)
- Currículo Educativo
- Didáctica

    Didáctica General

    Didáctica Diferencial

    Didáctica Especial (Didácticas Específicas)

    Tecnología Didáctica

### **Relación de la Didáctica con la pedagogía**

Como se pudo observar en la clasificación la Didáctica es parte de la Pedagogía por lo que se puede llegar a hablar de una gran relación de dependencia y más allá de eso una interacción constante, para comprenderlo mejor podemos tomar algunos aportes científicos como los que a continuación se observan:

"La DIDACTICA es el campo disciplinar de la PEDAGOGÍA que se ocupa de la sistematización e integración de los aspectos teóricos metodológicos del proceso de

comunicación que tiene como propósito el enriquecimiento en la evolución del sujeto implicado en este proceso" (Lexus, 2001)

“El objeto de la didáctica es el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje, en estrecha vinculación con la educación constituyendo su parte orgánica. El objeto de la didáctica es de carácter general, se abstrae de las particularidades de las diferentes asignaturas y generaliza las manifestaciones y leyes especiales de la instrucción y la enseñanza, así como del aprendizaje” ( Ana D. Guzmán de C. Y Milagros A. Concepción C.2001)

La didáctica como teoría general de la enseñanza, investiga una disciplina particular de la pedagogía: el proceso enseñanza aprendizaje.

- Dentro de este proceso, la didáctica analiza diferentes aspectos: En primer lugar, estableciendo sus leyes.
- Describe el proceso enseñanza-aprendizaje en su forma general, estableciendo sus leyes.
- Determina principios y reglas para el trabajo a realizar en la clase; selecciona el contenido que los educandos deben asimilar y las diversas actividades prácticas que deben realizarse.

Concluyendo, claramente se confirma la estrecha relación de dependencia que tiene la una de la otra, pues la Didáctica observa y busca la manera de mejorar el Proceso que promueve la Pedagogía y de esta manera se interrelacionan y terminan apoyándose la una a la otra.

## La Didáctica y la Pedagogía como métodos de aprendizaje

- No hay nada tan práctico como una buena teoría, si bien hay que tener la práctica de saber qué teoría hay que escoger (Poincaré, 2003)
- Cuando la teoría sirve poco para la práctica, no es por culpa de la teoría, sino precisamente porque no hay suficiente teoría (Kant, s/f)
- La práctica es la mejor maestra. (Cicerón, s/f)

Partiendo de estos pensamientos cortos pero muy concretos podemos iniciar el estudio de estas categorías que son muy importantes.

Siendo la enseñanza a la vez una actividad práctica y una *ciencia práctica*, se tratará de combinar adecuadamente el saber didáctico –la teoría– con el hacer didáctico –la práctica– que consiste en la realización del acto didáctico. Didáctica es una ciencia práctico-poyética, una teoría de la praxis docente (Titone 2006). Se puede también considerar a la teoría de la enseñanza como una teoría–práctica.

El valor de la práctica de la enseñanza es muy grande. La práctica se halla siempre presente tanto en las actividades de los alumnos como en las de los profesores. Desde Dewey se destaca el papel de la experiencia: aprendemos por experiencia. Y también enseñamos por experiencia. El peligro es la rutina y la solución puede estar en la reflexión individual y colectiva ( Ferrandez, A. 2005)

Separar la teoría de la práctica tiene como consecuencia la consideración apartada de los roles y la distinta valoración, así como la consiguiente jerarquización entre los teóricos y los prácticos. Es por esta razón que los prácticos desconfían de los teóricos que ni les resuelven los problemas, y además se presentan ante ellos como unos

*expertos* que sin tenerles en cuenta van a decirles lo que deben hacer. La desconfianza se convierte en una sensación incómoda e incluso amenazadora cuando se presentan revestidos de una autoridad académica, social e incluso política. En cambio, cuando se ve con una proximidad o un estatus socioeconómico similar, cuando el lenguaje utilizado deja de ser hasta un poco raro y no se presentan revestidos de autoridad, los teóricos podrían trabajar junto con los prácticos en una labor de reflexión y de investigación cooperativa fructífera para todos. Mejorando la práctica.

Grundy (2007) considera la actividad de desarrollo del currículum como una forma de *praxis* o acción práctica según los principios siguientes:

- a. Los elementos constitutivos de la *praxis* son la acción y la reflexión.
- b. La *praxis* tiene lugar en el mundo real, no en el hipotético.
- c. La *praxis* se hace efectiva en el mundo de la interacción, el mundo *social* y *cultural*.
- d. El mundo de la *praxis* es el construido, no el mundo natural.
- e. La *praxis* supone un proceso de construcción de significados, reconociendo este proceso como *construcción social*.

En definitiva, habría que partir de la práctica para construir a partir de ella la teoría que podrá influir a su vez en la nueva práctica reflexiva y mejorada. Zabalza, en la introducción a la obra de Saturnino de la Torre (2003) expone magistralmente la situación anterior y propone una solución actualizada. Según Zabalza, es evidente que se ha venido actuando en Didáctica de acuerdo con el siguiente esquema:

### **teoría > práctica > teoría**

De forma que ha prevalecido un modelo de aproximación a la realidad en el cual predominan los discursos teóricos y nominalistas, basados más en creencias que en datos contrastados. La solución propuesta pasa por otro esquema:

### **práctica > teoría > práctica**

Esta estructura supera a la anterior porque "la teoría se acomoda más a las condiciones de la práctica, surge como elaboración justificada a partir del estudio de las prácticas y condicionada por las características y variables, por la complejidad que caracteriza esas prácticas" (Zabalza 2003). Sin partir de la práctica tendremos pocas posibilidades de poder incidir sobre ella para cambiarla.

La elaboración de una teoría de la enseñanza es una necesidad sentida por todos los que trabajamos en el área de la Didáctica. Se pregonaba una Teoría de la Enseñanza diferenciada de la Teoría del Aprendizaje, pero en estrecha relación con ella. La teoría de la enseñanza es más amplia que la del aprendizaje porque contiene mayor número de elementos. Pero dado su alto grado de inmadurez en muchos aspectos, puede caer fácilmente en una pura aplicación a la praxis de decisiones normativas procedentes de otras disciplinas o del mismo sentido común. Ahora bien, si esta teoría de la enseñanza parte de la práctica real e integra a la teoría del aprendizaje, puede servir para explicar el proceso de enseñanza-aprendizaje, cómo ocurre, qué resultados logra en unas determinadas situaciones socioculturales y personales. Hasta el punto de poder contribuir a ordenar la acción de la enseñanza, es decir, ser más normativa que explicativa.

El aspecto teórico de la Didáctica está relacionado con los conocimientos que elabora sobre los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Mientras que su aspecto práctico

consiste en la aplicación de aquellos conocimientos, en la intervención efectiva en los procesos reales de enseñanza-aprendizaje.

### **Métodos didácticos y pedagógicos**

La palabra método procede de un término griego que significa camino. En el terreno pedagógico, la cuestión metodológica adquiere gran complejidad. Obtenida una clara idea de los contenidos educativos, de los fines que deben lograrse y un conocimiento lo más aproximado posible de los sujetos que recibirán la educación, le queda al educador dominar los instrumentos que le ayuden a alcanzar esos objetivos en los alumnos. En el orden de los conocimientos suele hablarse de métodos de investigación, cuando lo que se pretende es avanzar o conquistar nuevos campos culturales, y de métodos pedagógicos, cuando lo principal que se busca es comunicar a los demás, por medio a veces de un laborioso proceso de enseñanza, esos contenidos culturales conseguidos. Con el predominio de la actividad del estudiante se van borrando las diferencias entre métodos de investigación y métodos pedagógicos.

Siguiendo a Schmieder (2006), podemos decir que método educativo es la reunión y síntesis de medidas educativas que se fundan sobre conocimientos psicológicos, claros, seguros y completos, y sobre leyes lógicas, y que realizadas con habilidad personal de artista alcanzan sin rodeo el fin previamente fijado. Esta definición resulta acertada y completa por contener los caracteres fundamentales del método:

- Carácter lógico :deberá responder a las leyes del pensamiento
- Carácter psicológico :se adecuará continuamente a los escolares
- Carácter económico :producirá efectos importantes con poco esfuerzo

- Carácter ético-estético :se ejecutará con la habilidad del artista
- Carácter personal :será acorde con la personalidad del educador

De mucho interés también es el concepto de método pedagógico que nos da John Dewey (1974): “El método es el orden del desarrollo de las capacidades e intereses del niño”. Observemos cómo el pedagogo norteamericano repasa en las capacidades e intereses de los educandos, destacando de este modo el orden de la actividad educativa, denominador común de todo su pensamiento pedagógico. Los métodos pedagógicos, en fin, dan sentido de unidad a los distintos momentos de la enseñanza y del aprendizaje, sobre todo en lo que se refiere a la presentación y elaboración de los contenidos educativos.

Antes del siglo XVII se emplearon métodos de muy diversas clases; pero es en esa época y a partir de ella cuando al método pedagógico se le presta una atención fundamental. Con Montaigne, Ratke y Comenio se realiza la permuta del método de investigación al método propiamente pedagógico. Puede afirmarse que a Comenio (1922) se debe el establecimiento de la metodología pedagógica moderna. Este pedagogo está convencido de que hay una dependencia natural entre todas las ramas del saber y piensa que si la enseñanza fracasa es por no saber relacionarla y acomodarla a los hombres.

Conviene caminar de lo fácil a lo difícil, afirma Comenio (1922), de lo concreto a lo abstracto, ascendiendo pausada y gradualmente, repitiendo frecuentemente lo averiguado con anterioridad. En el siglo XVIII, la preocupación por el alumno es mayor y entonces aparecen los métodos psicológicos. Locke, Rousseau, Pestalozzi y Fröbel son sus mejores defensores. Como el alumno se ha convertido en centro de toda la tarea educativa, a su alrededor giran los métodos utilizados en esa época. A principios del siglo XIX, Herbart y sus discípulos aspiran a colocar el método en un

lugar quizá excesivamente alto (metodismo extremado). Hoy día parece ser que el método pedagógico ha quedado definitivamente afianzado en un lugar seguro, pero las críticas surgidas ante las opiniones de esta corriente y ante otras opiniones anteriores no han hecho justicia a estas posturas, verdaderos fundamentos de lo que hoy es el método educativo.

Frecuentemente, se escucha que más importante es un buen maestro que un buen método, y que, sea cual fuere el método usado por el buen educador, los resultados son necesariamente buenos. Esto, que puede ser cierto, no quita sentido al método. Cuando el profesor o maestro haya adquirido los principios generales de algún método deberá preocuparse de buscar los modos que mejor se adapten a su personalidad para aplicarlos. Sin forzar de esta forma su naturaleza es indudable que obtendrá mayores resultados aún.

### ***Clasificación de los métodos de enseñanza.***

Intentar clasificar de un modo ordenado todos los métodos de enseñanza que se utilizan resulta una labor sumamente difícil. Sin pretender realizar un minucioso análisis lógico -la Didáctica contemporánea ha suprimido ya la clásica distinción entre métodos, procedimientos y formas de enseñanza- tomaremos más bien en consideración diferentes aspectos de índole pedagógica, contenidos algunos de ellos en la propia dinámica escolar. De este modo, los métodos pedagógicos pueden clasificarse así (MENA,B 2007)

### ***Según la forma de razonamiento empleada:***

- a) Método deductivo. Pasando de la ley general al caso particular, utilizamos el método deductivo. Se presentan en clase principios o definiciones y con ellos se



realizan diversas comprobaciones en casos particulares. Toda deducción , sobre todo en los primeros años, debe apoyarse en una inducción anterior, pues, como asegura Piaget, en los niños se da primero la consideración del caso concreto que la del caso abstracto.

- b) Método inductivo. En este método, el pensamiento parte de los hechos particulares para llegar hasta la ley general, o hasta el significado, como diría John Dewey. El método inductivo, que se basa en la observación y en la experiencia, es muy indicado para la enseñanza de las ciencias. Es un medio que estimula la autoactividad de los educandos. Si se hace intervenir a los alumnos es eminentemente activo. La inducción ciertamente, debe utilizarse en cualquier área de la instrucción educativa.

***Según la forma de trabajo en clase:***

- a) Método verbalista. La clase se realiza gracias al continuado uso del lenguaje (oral o escrito). El exceso de palabra en clase llega a cansar y deja de motivar a los alumnos. Es imposible que éstos puedan pasar muchas horas tratando de dar forma en su mente a las constantes explicaciones del profesor. Es un método deficiente, usado con exclusividad, para emplearlo con niños que carecen de las nociones básicas, sobre todo cuando ni siquiera conocen bien el idioma en que se les habla. Será, empero, bueno cuando se utiliza con jóvenes o con personas maduras, cuya mente está bien preparada por largos años de estudio, y con alumnos más jóvenes si se hace con discreción y oportunidad.

b) Método intuitivo. Ha sido considerado como uno de los más importantes en Didáctica. La palabra intuición procede del verbo latino intueor, que significa mirar. El profesor o maestro se sirve en este caso de objetivaciones, de cosas concretas que pueden ser directamente observadas por los alumnos; pero, como no es posible siempre presentar ante éstos los objetos reales, hay que valerse frecuentemente de grabados, láminas, dibujos, etc., que los suplan. Los elementos intuitivos más comúnmente usados son: experiencia directa, material audiovisual, grabados y láminas, visitas, excursiones, etc. Las notables «lecciones de cosas» del pedagogo suizo Pestalozzi pueden ser consideradas como el primer gran impulso dado a la intuición como método pedagógico.

***Según la actividad de los alumnos:***

a) Método receptivo. En este método, que algunos llaman pasivo, es el profesor el mayor actuante de la clase, mientras los alumnos toman una actitud meramente receptiva o pasiva. Procedimientos tales como el dictado, estudio individual y silencioso de la lección del texto que luego será tomada, explicación frecuente del profesor, etc., condenados por las modernas corrientes pedagógicas, son claras demostraciones de este medio. Frutos de este método son la multitud de estudiantes y profesionales sin aptitudes específicas de iniciativa y creatividad, que los hacen prácticamente nulos en ciertos trabajos y profesiones.

b) Método activo. Se da cuando la participación de los alumnos en la clase supone un factor esencial de la misma. Realmente, en este método la actuación del maestro queda limitada a los estrechos márgenes de la insinuación o la supervisión. El activismo surgió como oposición a los métodos tradicionales pasivos. Los representantes principales son John Dewey en Estados Unidos, y Claparède, Decroly y Montessori en Europa.

*Según la presentación de los contenidos:*

- a) Métodos sistemáticos. El desarrollo del correspondiente tema se ha de ajustar a un planteamiento establecido con anterioridad y, de acuerdo con un índice, no se olvidará ninguna cuestión de las que allí figuren.
  
- b) Método ocasional. Se aplica cuando se aprovecha algún acontecimiento de actualidad, alrededor del cual se plantea y desarrolla el tema. El interés de los alumnos está garantizado y sus opiniones resultan muy valiosas. El acontecimiento o motivo central viene a significar aquí lo que el centro de interés» de la enseñanza globalizadora (Rosales, 2008). Este método puede adaptarse a todos los grados de enseñanza, pero su frecuente uso es más propio de la enseñanza primaria.

*Modernas directrices metodológicas*

- a) Métodos Globalizadores. Son una aplicación en el orden perceptivo visual-verbal de la actividad globalizadora ( Decroly, 2001). Esta actividad se basa en el modo de ser sincrético de las percepciones durante los primeros años de vida, en que los niños tienden a integrar más que a separar los conocimientos. Surgen así los centros de interés de O. Decroly , con los que se pretenden eliminar los compartimentos inconexos que suponen las asignaturas científicas, haciendo girar el trabajo escolar alrededor de un tema que despierte interés; el método de proyectos, creado por W. H. Kilpatrick, cuya finalidad es que el alumno realice ciertas actividades hasta que lleve a cabo una tarea propuesta; el método de los

complejos, debido a la Pedagogía rusa, que agrupa el aprendizaje alrededor de tres tipos de manifestaciones: naturaleza, trabajo productivo y contacto social.

- b) Métodos de enseñanza individualizada. La evidente diversidad de los alumnos de cualquier centro ha movido a los pedagogos a buscar un tipo de enseñanza ajustada lo más posible a cada uno. Es lo que muchos han llamado «escuela a la medida». Con ella cada cual podrá seguir el ritmo que permitan sus aptitudes e intereses. Entre los ensayos con éxito de enseñanza individualizada están: el método Montessori; el plan Dalton, que pretende conseguir una mayor autonomía y responsabilidad en el trabajo de los educandos; el sistema Winnetka; el método MacKinder, el plan Howard, el sistema de fichas, entre otros.
  
- c) Métodos socializadores El móvil teórico se encuentra en las ideas pedagógicas del filósofo alemán Paul Natorp, quien difunde un tipo de educación notoriamente social. Sólo participando en la vida social, afirma, se es verdaderamente hombre
  
- d) Métodos colectivos de trabajo en grupo. Su principal objetivo es el desenvolvimiento en los alumnos de la aptitud de acción en equipo y del sentimiento comunitario. Si la escuela es de verdad para la vida, no puede estar ajena a este tipo de perfeccionamiento. La labor del grupo encuentra su principal empuje en la acción recíproca de los miembros y en los logros obtenidos.

Como síntesis de la individualización y socialización docente se puede hablar de métodos personalizados en los que el aprendizaje individual y el cooperativo se complementan mutuamente.

## Proceso de trabajo grupal

Partamos delimitando el contexto de lo que es un grupo; tomando el sentido amplio de esta palabra podríamos partir de el hecho de que los grupos estructuran la sociedad, en sus complejas formas dan ese matiz que permite varias perspectivas, visiones, divergencias, posturas, etc. y que poco a poco van dando matices diferentes . más este término puede ser utilizado para definir algunas cosa como por ejemplo

- Un agregado
- Una categoría social
- Grupo social
- Entre otros

Y de esta manera como queramos definir a este entorno se lo hará en función de las características del medio en las que este grupo aparece y la forma en la que nos estemos refiriendo a él.

Existen dos clases de grupos :

*Primarios.*- Están conformados por personas que mantienen una relación cálida y continua, personales, estrechas. Estas personas se preocupan entre ellas y generan familiaridad en su trato.

*Secundarios.*- Estos en cambio son muy distantes, su relación por tanto es en extremo fría y sólo se reúnen para lograr trabajos que les son asignados o que adquieren.

Con esta referencia podemos proceder a ampliar el concepto y determinar en que consiste y como obtener los mejores resultados de este proceso.

Los Procesos de trabajo grupal son medios, métodos o herramientas, empleados al trabajar con grupos para lograr la acción del grupo. Tienen el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna

como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo.

Como se le concibe de manera corriente, son técnicas que pretenden lograr que los integrantes de un grupo adquieran (gracias a los procesos observados y experimentados en él) conceptos, conocimientos y en particular, nuevos comportamientos.

En el campo de la enseñanza, el grupo se adiestra para aprender y esto sólo se logra en tanto se aprende, es decir, mientras se opera.

El proceso grupal dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, se va a dar conforme a los roles o conductas que en ese momento tenga cada individuo. Partiendo del conocimiento de estos dos elementos es como se va a ir construyendo un aprendizaje grupal. Se deben tomar en cuenta la facilidad que cada integrante tenga para asumir sus actitudes, y los momentos por los cuales están pasando. Por momentos hay que referirse a los siguientes (HERNANDEZ, 2008):

- momento paranoide
- momento fóbico
- momento contrafóbico
- momento obsesivo
- momento confusional
- momento esquizoide
- momento depresivo
- momento epileptoide

El adiestramiento o entrenamiento del grupo para operar como un verdadero equipo depende en gran medida de la inserción oportuna de cada rol, es decir, de cada momento del aprendizaje, en el proceso total. De tal manera que, como totalidad, se

logre un aprendizaje y una elaboración de alto nivel y de un gran resultado pues cada momento de la persona existen actitudes y conductas que se deben resaltar dentro del grupo.

Así vemos que cada persona con su propio rol va a tener ciertas cualidades las cuales se complementarán con las de otro, formando así una aprendizaje tanto personal como grupal, es decir, alimentando la totalidad del proceso.

El proceso de comunicación lo que va hacer es integrar los roles de cada integrante y con esto se logra además de un alto rendimiento grupal, una integración de la información, contenidos, aprendizaje y de las distintas personalidades de los individuos. Entonces cada uno de ellos va alternando sus roles.

El grupo operativo es para que el grupo busque sus conocimientos, el cual parte de reconocimiento de la estructura del sujeto. Éste parte de un objetivo de aprendizaje.

Debe de existir una integración, intereses comunes, objetivos comunes, permanencia y dar motivación, a pesar de que los intereses se vayan conformando dentro del mismo grupo.

Un elemento importante es el ECRO, estas siglas en inglés al ser traducidas significan Esquema Referencial de Cada Individuo, es decir, sus experiencias, conocimientos y afectos con los que el individuo piensa y actúa, éste se va a dar mediante el aprendizaje. El coordinador debe de conocerlo para poder generar un ECRO grupal,

el cual posibilita su actuación como equipo, no se refiere a que todos deban pensar de la misma manera, sino que se deben unificar un criterio. (BLAKE, 2000)

El aplicar la técnica operativa dentro de un grupo implica una verdadera concepción de la totalidad del proceso de aprendizaje.

El grupo operativo llega a lograr una relación óptima que enriquece la personalidad y la tarea, así como rectificar los estereotipos y las distorsiones de las personalidades del individuo, las cuales no van a causar cosas negativas si saben guiar, al contrario se debe sacar provecho de éstas para lograr el aprendizaje.

Por lo tanto podemos ver que dentro del grupo operativo no sólo puede ocurrir una degradación de las funciones psicológicas mentales superiores y una reactivación de niveles regresivos, sino que también se puede lograr un alto grado de elaboración y funcionamiento de los niveles más integrados y superiores del ser humano con un rendimiento que no se puede alcanzar operando individualmente, es decir que esta técnica puede optimizar en el individuo sus procesos mentales superiores del individuo, situación a la cual no podría llegar él solo.

Así el propósito del grupo operativo es mejorar a la persona y revalorizarla como ser humano, así como enriquecerlo mediante la elaboración de sus tareas. También se busca mejorar sus relaciones interpersonales, sin llegar a ser un proceso terapéutico.

El grupo operativo, por lo tanto es una técnica que va a generar en los alumnos aprendizajes autónomos y por lo tanto, esos aprendizajes también van a ser



responsables, para así lograr que el participante aprenda a aprender. Esto implica reflexionar acerca de los errores y los aciertos, autorregular el proceso de aprendizaje y transferir y adaptar las estrategias de aprendizaje aprendidas a otras tareas.

Entonces el procedimiento que se adquiere y aplica es con la intención de aprender significativamente para dar solución a problemas, aprender o recordar contenidos.

Para que el alumno logre aprender a aprender debe de controlar un proceso de aprendizaje, debe de darse cuenta de lo que hace, ya que si no lo hace trabajará sobre sus errores, captar las exigencias de la tarea, planificar, evaluar e identificar aciertos y dificultades, emplear estrategias de estudio pertinentes a cada situación y evaluar los logros obtenidos y por ende corregir sus errores.

En el grupo operativo el aprendizaje, según Pichón Reviere (2001) se va a dar en la interacción con los demás, se produce una comunicación participativa, el hombre crea su propio conocimiento y por lo tanto el aprendizaje. También se ocupa de la salud mental, por medio de factores intrínsecos y extrínsecos.

Otro factor importante es la relación en el proceso de aprendizaje, entre el maestro y alumno, el cual puede ser de tres maneras:

- El maestro determina los conocimientos.
- El alumno empieza a dar criterios, determina los aprendizajes.
- El coordinador guía, respeta y retroalimenta.

## **Clases de Procesos grupales:**

1. Formativo: Todo grupo tiende a mejorar a sus integrantes, es decir, a brindarles la posibilidad de desarrollar capacidades o potencialidades diferentes al simple conocimiento, y de superar problemas personales, por el mero hecho de compartir una situación con otros, cuando las condiciones del grupo se presentan positivas.

2. Psicoterapéutico: Los grupos pueden curar. En esto trabajan los psicoanalistas de grupo.

3. Educativo: Los grupos pueden ser empleados con el fin expreso de aprender.

4. Sociabilización: Los grupos provocan que sus integrantes aprendan a comunicarse y aprendan a convivir.

5. Trabajo en equipo: Los grupos generan formas de trabajo en conjunto. La aplicación concreta de estas técnicas grupales en el mundo real se realiza principalmente en: · Organizaciones laborales. · Educación · Psicoterapia de Grupo · Integración familiar · Organizaciones religiosas · Trabajo en Comunidades · Grupos Scouts · Grupos Multinivel, etc.(RODRÍGUEZ, 2007)

## **Estructuración de grupos o equipos de trabajo**

Aunque ya se mencionaron anteriormente algunas diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo vamos a tratar ahora de precisarlas:

Grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar.

Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

Por ejemplo, en un hospital los anestesiólogos forman un grupo de trabajo: realizan la misma actividad, tienen un jefe común (el jefe de grupo), pero cada uno responde de su trabajo (la labor de un anestesiólogo no depende de la de sus compañeros).

Puede que un anestesiólogo realice una labor fantástica mientras que el departamento en su conjunto sea un auténtico desastre.

Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes:

El equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.

En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).

En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, entre otros.).

En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de

colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes. Por ejemplo, una entidad financiera constituyó un equipo de trabajo para analizar una oportunidad de inversión en el extranjero. Formaban parte de este equipo desde subdirectores generales hasta empleados de reciente incorporación, especialistas en determinadas materias. Dentro del equipo todos funcionaban al mismo nivel, no había distinciones jerárquicas. (SOTOMAYOR, 2001)

Para la conformación de estos equipos o grupos de trabajo se deberá considerar cinco cuestiones a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje de destrezas variadas. El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow (2003) considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un bus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Cohesión .
- Asignación de roles y normas.
- Comunicación.
- Definición de objetivos.
- Interdependencia.

**La cohesión** Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. “Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social” (García Dora, 2003). Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

**La asignación de roles y normas** Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. “Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente” (García Dora, 2003). Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y se

encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo. Por ejemplo se podría asignar coordinaciones de material, cronograma, presupuesto, entre otras, según la necesidad y el momento.

**La comunicación** Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

**La definición de objetivos** Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto de "equipo".

**La interdependencia positiva** El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio (García Dora,

2003). Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los puntajes grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

### **Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:**

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

Además es mas que importante el hecho que durante todo el proceso se deberán mantener latentes los siguientes aspectos con relación al grupo:

- Integración
- Intereses comunes
- Objetivos comunes

- Permanencia
- Motivación

El grupo operativo es una técnica de enseñanza, la cual va a promover en los participantes en el aprendizaje significativo autónomo y por lo tanto responsable, con la finalidad que el alumno llegue a saber aprender a aprender.

En la enseñanza se van a romper con los estereotipos del docente omnisapiente y debe provocar la aparición de las ansiedades. Debe crear una discusión de los conocimientos y promover la explicación de las dificultades y conflictos que lo perturban o distorsionan.

El proceso de aprendizaje se va a dar mediante las experiencias tanto personales como grupales.

No es una técnica terapéutica.

Se debe conocer tanto al participante como el grupo, es decir, los ECROs.

Esta técnica sirve no solo para que el alumno logre más conocimientos sino, también para que sea una mejor persona como ser humano y tenga mejores relaciones interpersonales.

No importa si las personas que integran el grupo tienen diferencias de personalidad o de momentos o de aprendizajes, pues en éste se logra que todas esas deficiencias y virtudes se hagan homogéneas y sacar lo mejor de ellas y así lograr un aprendizaje grupal.



El siguiente componente de nuestro modelo del comportamiento del grupo considera el proceso que está dentro del grupo –los patrones de comunicación usados por los miembros para intercambiar información, los procesos de toma de decisiones, el comportamiento de líder, las dinámicas de poder, las interacciones de conflicto y similares.

La creencia de que dos cabezas son mejor que una, ha sido largamente aceptada como un componente básico de los sistemas legales de EE.UU. y otros países. Esta creencia se ha expandido hasta el punto en que, hoy en día, muchas decisiones se toman en grupo, equipos o comités.

### **Áreas de desarrollo de un grupo**

Todo grupo se desarrolla a dos niveles: en el área de trabajo del grupo y en el nivel de la estructura social.

**Área de trabajo del grupo** Para muchos, este primer aspecto es el más importante por ser más visible y manejable. Se trata básicamente de cumplir con la tarea bajo la cual el grupo se ha reunido. Ello puede ser el desarrollo de un nuevo modelo de zapatos por un equipo de diseñadores, la realización de un concierto por parte de una orquesta o también el desarrollo de capacidades de facilitación de un grupo de participantes, en un taller sobre técnicas de capacitación.

**Nivel de la estructura social** Se va moldeando paralelamente a los participantes lo referente a relaciones interpersonales, cuya dinámica se alimenta de las necesidades individuales de integración, toma de influencia y valoración. El resultado de este proceso continuo de formación se denomina *estructura social*.

### **Etapas de desarrollo de un grupo**

A continuación se presenta un modelo tipo de las etapas de desarrollo de un grupo.

El modelo se refiere a un grupo nuevo, cuyos miembros aún no se conocen, un grupo que trabajará un cierto tiempo en conjunto sin tener noción de los diferentes conceptos que los otros miembros pueden tener acerca de la tarea del grupo y las técnicas a aplicar.

### **1.-LA ORIENTACIÓN**

Al entrar en el grupo los miembros tienen expectativas variadas y diferentes en cuanto a qué sucederá en el grupo. Cada uno trae su propia historia como persona y también su experiencia en otros grupos. Estos dos elementos son los filtros básicos con los cuales cada integrante percibirá al grupo.

En una primera instancia, es importante para cada uno protegerse y sentirse integrado. Las reacciones son diversas. Algunos buscarán desmentir o cubrir su inseguridad en un intento de controlar la situación a través de una conducta extrovertida y casi agresiva. Otros prefieren esperar en una actitud más bien defensiva, observando todo lo que sucede. En el fondo están todos inhibidos y cada uno intenta orientarse, recopilando informaciones sobre cada participante para ver donde encontrará su propio lugar en el grupo.

Se trata de una situación, donde desarrollamos a menudo la tendencia de:

- Sentirnos aún más incompetentes, al no mostrar nuestras dudas acerca de nosotros mismos

- Movernos tentando en todas las direcciones, buscando al mismo tiempo dar la impresión de mucha seguridad.
- Descifrar las reglas del juego, como se viste, habla y se mueve en el grupo.
- Ordenar la situación aparentemente poco estructurada al “etiquetar” a las personas presentes (“el tímido, el fanfarrón, el intelectual, la atractiva, y otros) para poder más fácilmente adaptar nuestro repertorio de comportamiento.
- Pensar qué esperarán los otros de nosotros.
- Pedir a otros que den indicaciones y órdenes para no asumir responsabilidades.
- Acercarnos al moderador del grupo o a un participante seguro de sí mismo para recibir aprobación y apoyo.

Sólo poco a poco logran los participantes disminuir la tensión y entrar en el proceso del deshielo. Al mismo tiempo, se orientan en su tarea discutiendo caminos y métodos para avanzar en ella.

Si el control sobre el grupo es muy fuerte e intenso, sucede a menudo que el grupo no avanza, o sólo muy lentamente más allá de ésta fase de orientación, manteniendo un ambiente frío y superficial.

## **2.- CONFRONTACIÓN Y CONFLICTO**

Una vez más claras las normas dentro del grupo y el conocimiento entre los integrantes, llega el momento de experimentar con su propia conducta e identificar

mejor los límites de la interacción. El trato se hace más personal y cotidiano. La adquisición de ésta nueva seguridad permite a los participantes comportarse con el problema del poder dentro del grupo mismo y frente al líder o querer ejercer más influencia. Se terminó la orientación cuidadosa y los participantes se relacionan en forma más crítica, agresiva e incluso hasta hostil. Aparecen una serie de nuevos temas como por ejemplo, la toma de decisiones, qué libertades y qué tipos de control deberían existir. Cada uno busca un lugar en la estructura social y se revisan a menudo las “etiquetas” asignadas a los integrantes.

Ésta nueva, aún más realista situación crea otra vez necesidades de seguridad generando alianzas y subgrupos que pueden cumplir con ésta función.

Las discusiones alrededor de la tarea del grupo se caracterizan a menudo por ser más bien pruebas de poder e influencia, en lugar de orientarse en hechos y argumentos constructivos. Sin embargo, existe en general, una mayor disposición en enfocar energías hacia la tarea, que en la fase de la orientación.

En ésta etapa es importante que los participantes se den cuenta de sus tendencias destructivas y que encuentren caminos para polarizar menos las energías emocionales y cognitivas a fin de posibilitar la generación de una estructura social satisfactoria y un trabajo productivo en la tarea del grupo.

### **3.- CONSENSO, COOPERACIÓN Y COMPROMISO**

Con el tiempo disminuye la conducta agresiva del grupo generado por la sensación de encontrarse en una situación de competencia. Ahora, muchos integrantes son capaces de llevar sus sentimientos poco a poco a un nivel de mayor aceptación y valoración

mutua. La progresiva distensión se experimenta generalmente con mucho alivio y la pertenencia al grupo empieza a tener un valor positivo.

La comunicación tiene un carácter más abierto y deja espacio para ser más auténtico. Existe un mayor grado de tolerancia hacia el comportamiento diferente y cada uno goza de un margen de acción mayor que antes. Se busca la intensificación de la cooperación y el distanciamiento de conductas agresivas. El grupo no se experimenta más como peligro sino como una unidad que enriquece y facilita el bienestar personal. Asegurar la existencia del grupo y mantenerlo funcionando llega a ser un interés común. Se busca dar a cada uno la seguridad que se puede desarrollar según sus necesidades. Mientras que por un lado se expresan más libremente sentimientos positivos y agradables, se pueden percibir tendencias de una sutil presión de no generar más situaciones conflictivas. Humor, valoración mutua, amistad e incluso expresiones de cariño tienen un lugar dentro del grupo. Sin embargo, se busca mantener casi artificialmente la paz y la armonía, una discrepancia que con el tiempo produce nuevamente una disminución en la vitalidad y autenticidad de la dinámica grupal. La verdadera naturaleza de ésta situación de compromiso y su carácter artificial no pasa desapercibida por el grupo que ahora ya dispone de otro nivel de experiencia de su propia dinámica.

En el área del trabajo existen ahora reglas funcionales y comúnmente aceptadas como resultados del clima positivo del grupo. Sin embargo, la parte artificial del ambiente armónico dificulta la toma de decisiones importantes y claras, generando una cierta pasividad y resistencia de parte de los integrantes.

Esterilidad y lentitud en el área del trabajo son a menudo la consecuencia. (PIERRE, 2001)

#### **4.- INTEGRACIÓN DE NECESIDADES PERSONALES Y EXIGENCIAS DE LA TAREA GRUPAL**

Mientras que la situación en la tercera fase se caracterizó más bien por sus estructuras abiertas y poco control, se buscan ahora nuevos caminos para trabajar más efectivamente. La alternativa más común es la introducción de estándares más rigurosos y un enfoque, orientando la energía del grupo casi con exclusividad hacia la tarea. Se buscan mayor productividad y racionalidad.

Se espera que las necesidades personales de cada miembro encuentren suficiente realización en las relaciones interpersonales desarrolladas hasta la actualidad. Este procedimiento más bien tecnocrático asegura ciertamente una mayor efectividad en la tarea, sin tomar en cuenta, no obstante, los problemas latentes, disimulados por compromisos artificiales dentro del grupo. En el fondo es una estrategia que se reduce a curar los síntomas y no las causas reales de la menor efectividad laboral del grupo en la fase anterior.

La alternativa más larga y lenta a realizar (un camino pocas veces elegido) es atacar los problemas persistentes a un nivel más profundo. Ello implicaría analizar en mayor profundidad temáticas como roles y estilos de trabajo, procedimientos de cooperación y consenso, mecanismos de control y estilos de liderazgo, así como patrones de comunicación, temáticas que no se han tocado hasta ahora sólo superficialmente para poder seguir avanzando y desarrollando éstas áreas.

Los participantes se deben hacer la pregunta cómo quieren tomar en cuenta e integrar en forma constructiva las posibilidades de libertad y control, autonomía e independencia, intelecto y emoción, interacción y trabajo individual, creatividad y recopilación de datos, confrontación y apoyo, viabilidad y armonía. Ellos deben también decidir más conscientemente cómo quieren combinar en el futuro la

satisfacción de necesidades con una realización productiva de la tarea. Es importante que los participantes enfoquen de aquí en adelante el desarrollo del grupo como un proceso cíclico y no más en forma lineal para poder resolver los problemas que siguen existiendo en la vida grupal y aquellos que se presentarán en el futuro, puesto que el proceso grupal (igual que el individual) es algo permanente y sin fin mientras exista el grupo.(Browne, CG 2006)

Sin embargo, aún el grupo que entienda, se identifique y trabaje con este concepto dinámico vivirá momentos de conflictos. La diferencia está en que tienen confianza en poder resolverlos.

Se habla de “dinámica de grupo” porque un grupo, incluso bien integrado, nunca constituye una entidad, es decir, un ser cerrado sobre si mismo. Un grupo es y sigue siendo una *asociación de individuos* definidos como unidades separadas (SHAW, 2000)

Se pueden distinguir los “grupos naturales” y los “grupos ad hoc” comprenden los grupos constituidos durante un tiempo limitado y con un objetivo muy específico, disociándose al terminar su cometido. Pertenecen a este tipo, el grupo laboratorio, el comité, el grupo terapéutico y el grupo de seminario.

Como “grupo primario”, la familia es fundamental porque en ella el hombre es persistentemente “programado” en dos sentidos; adopta las normas éticomorales y sociales; además aprende a adaptarse al entorno familiar, haciéndose cargo de un “papel”.

En la familia el joven desarrolla actitudes y normas de comportamiento que condonarán, además, su futuro comportamiento en grupos de cualquier otro tipo:

- Espera que el grupo le ayude a satisfacer determinadas necesidades
- El precio que paga por ello es la adaptación, A través de un mínimo de adaptación el individuo apacigua el “miedo ancestral”, hondamente enraizado en su subconsciente, de que sea excluido del grupo. Si no consigue ésta adaptación mínima, se vuelve un marginado.
- Espera contar en recompensa por su adaptación, bajo la forma de “unidades efectivas” y del reconocimiento de sus realizaciones como miembro del grupo.
- Intenta, a través de una comunicación tan eficaz como sea posible, tanto con cada elemento del grupo como con el jefe, lograr participar en la fijación de los objetivos a largo plazo del grupo, elevando así su status (lugar en los “eslabones de mando”).

Los grupos de laboratorio suelen ser constituidos por pocos miembros a los que se invita a participar un cierto tiempo en un experimento. Los inconvenientes fundamentales de este tipo de trabajo son los siguientes:

Pueden faltar elementos y procesos importantes; los resultados pueden ser exagerados o falsos. Por ello hay que usar la máxima precaución para aplicar los resultados obtenidos en laboratorio a los grupos de trabajo o de seminario.

Un grupo de seminario ideal es un grupo:

- Cuyo tamaño óptimo oscila entre 8 y 12 personas;
- Su objetivo consiste en cambiar el comportamiento de los participantes hacia una dirección muy especial, mediante la transmisión de nuevos conocimientos y teorías;



- Que, para alcanzar este objetivo, sólo se ha constituido por un espacio de tiempo muy limitado;
- Los miembros tienen el mismo status (en el caso ideal) y, por lo tanto, los “mismos derechos”.

Cuanto más larga sea la duración de un seminario, tanto más grande es la posibilidad de que tengan lugar los procesos de dinámica del grupo tal y como ocurren en los grupos naturales. Es decir: al durar más tiempo, la naturaleza del grupo de seminario se desplaza del grupo *ad hoc* hacia el *grupo natural*

La dinámica de grupo se desarrolla siempre a dos niveles. En la superficie está en juego el comportamiento visible, racionalmente fundamentado entre los miembros o entre los miembros del grupo y su director. En el segundo nivel, el subconsciente, todo gira alrededor de las expectativas o de los celos secretos de cada individuo.

Un problema importante del grupo es el de la *distancia*. Un acercamiento demasiado grande es doloroso; el alejamiento provoca el deseo de apoyo y de calor. No se trata solamente de la distancia entre cada individuo y los otros miembros del grupo, sino, también y sobre todo, de la distancia entre cada individuo y el director del seminario. Existe siempre el miedo latente de que un miembro pueda situarse más cerca al director.

El “*estilo del grupo*”, es decir, la manera como se dominan los problemas y los conflictos del grupo, resulta exclusivamente creado por el director del seminario. Al desarrollo del modus operandi contribuye preponderantemente el *estilo de dirección* personal del director del seminario.

Para la pragmática pedagógica habrá que tener en cuenta lo siguiente:

- El *estilo de dirección autoritario* no es adecuado como fórmula, general, porque infantiliza a los participantes del cursillo.
- El *Estilo “dejar hacer”* no ha dado buenos resultados en la práctica de la enseñanza, porque fomenta la tiranía de los fuertes sobre los débiles.
- El *Estilo de dirección democrático*, un estilo sumamente comunicativo, ayuda al grupo para que domine los conflictos o problemas en cooperación con el director. En este aspecto constituye indudablemente el estilo de dirección óptimo para la enseñanza de adultos. Pero presupone que el profesor sea una persona con una extremada madurez personal.

En un grupo de seminario no existe un diálogo entre el director y un participante. Hay siempre testigos presentes que toman sus posturas. Por lo tanto, un diálogo en la sala del seminario siempre ejerce un determinado efecto sobre todo el grupo de participantes.

El “ataque al director” siempre se pone de manifiesto cuando el grupo hace intervenir a un miembro fuerte. Si, al contrario, el grupo no está unido y necesita ayuda, envía a un miembro débil.

El director del seminario no puede tener la misión de solucionar los problemas que surjan entre los miembros del grupo. Al detectar tales problemas, el director sólo puede intentar jugar, con mucho cuidado, el papel de moderador, para contribuir a su solución. (SOTOMAYOR, 2001)

### **Dinámica de Grupos:**

El aprendizaje grupal es el proceso de cambio conjunto, en que el aprendizaje individual es una resultante del interjuego dinámico de los miembros, la tarea, las técnicas, los contenidos, entre otros.

Tiene lugar por la interacción, por la mediación del grupo y de cada miembro para con el resto, por la comunicación intragrupal, por los procesos de introyección, proyección e identificación en el seno del grupo.

El grupo facilita (proceso grupal) que se aprenda (proceso de enseñanza-aprendizaje) al compartir e interactuar en determinadas situaciones (Situaciones estructuradas de enseñanza-aprendizaje).

### **Estructura de un Grupo**

Se puede entender un grupo como una estructura, como un conjunto de relaciones invariantes, cuyo equilibrio es función del mismo conjunto. Esta invariante se puede focalizar desde 2 puntos de vista:

#### **1. Nivel psicosociológico**

El grupo es un sistema abierto, que mantiene relaciones permanentes con el exterior y que está formado a su vez por sub-sistemas internos en interrelación continua. El sub-sistema del poder tiene un papel preponderante en tanto puede determinar otros sub-sistemas.

El sub-sistema técnico-didáctico, está formado por objetivos, contenidos, actividades, evaluación. Esto es invariante y da lugar a procesos de enseñanza grupal. Este esquema didáctico en un grupo de enseñanza aprendizaje, siempre está, pero las

formas dinámicas que se pueden presentar en los distintos grupos son múltiples. El sub-sistema de producción se refiere a la existencia de formas de producción y elaboración, abarca tareas, y productos de aprendizaje como así también los vinculados al mantenimiento del mismo grupo.

La resolución de un problema (de uno de los miembros o del grupo), la realización de un ensayo, son ejemplos de FORMAS DE PRODUCCIÓN; el clima grupal, la cohesión grupal ilustra el segundo ejemplo.

Como el aprendizaje implica cambio, el cambio trae ruptura de niveles de equilibrio y búsqueda y establecimiento de otros cualitativamente distintos. La amenaza de desequilibrio genera temores y defensas típicas, y un conflicto "Cambiar - No cambiar".

Existen fuerzas encontradas en el aprender - no aprender, Cambiar - No cambiar. Se presentan en esta situación aspectos frustrantes y a la vez gratificantes que se refuerzan e intercomunican en el grupo. La inclusión y análisis de los aspectos negativos y positivos de cambiar, la cooperación entre los miembros, la producción de propuestas conjuntas, la participación en actividades, el compartir estados emocionales, posibilitan la COMUNICACIÓN y EL PROCESO DE APRENDIZAJE GRUPAL.

## **2. Nivel psicológico profundo**

Un grupo es un sistema de representaciones.

Representaciones sociales de la agrupación, es decir, las formas establecidas socioculturalmente para las asociaciones humanas (productos culturales, creencias, entre otros.) y de representaciones psíquicas individuales de la agrupación.

Así es que en los grupos cada uno de los miembros frente a la situación de aprender reedita ciertas imágenes y tipos de relación que tienen en sus orígenes, en sus etapas escolares, familiares, o sociales de sus historias.

Se manifiestan por ejemplo en la necesidad de recibir las indicaciones en una posición totalmente receptiva y pasiva del que espera, se le da algo, de que alguien le provea el saber, el conocimiento; o por ejemplo se manifiestan en la necesidad de ser evaluado, de que en el grupo se le indique lo que esta bien o mal respecto de lo que esa persona dice o hace.

La reunión puede dividirse en varias partes:

ANTES: tiempo transcurrido desde que la notificación de que se hace la reunión hasta que esta llega.

INICIO REUNION: desde que se atraviesa la puerta hasta que se inicia formalmente la reunión.

REUNION: tiempo contractual de la reunión.

CIERRE: desde que finaliza formalmente hasta que se separan.

DESPUES: post-reunión de los comentarios.

### **Fortalezas del trabajo en grupo:**

Los grupos generan información y conocimientos más completos.

Al agregar recursos de diversos individuos, los grupos contribuyen más al proceso de decisión.

Ofrecen una incrementada diversidad de puntos de vista. Esto representa mayor oportunidad de considerar más métodos y alternativas.

La evidencia indica que un grupo siempre sobrepasará al mejor individuo, de esta forma los grupos generan decisiones de alta calidad.

Finalmente, los grupos conllevan una aceptación mucho mayor de una solución. Muchas decisiones fracasan después de que se toma la opción final debido a que la gente no acepta la solución.

Los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones probablemente apoyen con entusiasmo la decisión y alienten a los demás a aceptarla.

### **Debilidades de la toma de decisiones en grupo:**

A pesar de las ventajas acotadas, las decisiones en grupo tienen sus desventajas.

Consumen tiempo. Típicamente se requiere más tiempo para llegar a una solución en grupo de lo que tomaría si un solo individuo decidiera por sí mismo.

En los grupos, hay presiones para entrar a la conformidad. El deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y considerados como un activo para el equipo favorece la superación de cualquier desacuerdo abierto.

La discusión del grupo puede ser dominada por uno o pocos miembros. Si la coalición que domina se compone de miembros de habilidad baja y media, sufrirá la eficacia total del grupo.

Por último, las decisiones de grupo adolecen de la responsabilidad ambigua. En la decisión individual, es claro quién es el responsable de la decisión final. En la decisión en grupo, la responsabilidad de cualquier individuo desaparece.

### **2.3.1.2.LIDERAZGO**

#### **Definición**

El liderazgo es la acción de ser líder, considerándose como el comportamiento con características específicas utilizadas por el líder para motivar al grupo a fin de lograr objetivos.

El liderazgo es una de las bases más importantes para el desarrollo y progreso en general, todo grupo requiere una cabeza que encamine su labor sin importar cuan sencilla o complicada esta pudiera ser.

Se podría decir incluso que a nivel de país se vuelve una necesidad, porque quien lo representa y lo lleva a la gloria o desgracia es el Líder máximo, es decir el Presidente, si hablamos del Ecuador el trabajo de los líderes es bastante arduo y tiene muchos obstáculos, manejar a mucha gente con diversos criterios e intereses es complicado, esto trae como consecuencia un estancamiento de las actividades a ejecutarse, por ende se ve afectado el desarrollo del país.

Los líderes tienen la misión de llegar a consensos y hasta cierto punto ser los conciliadores del pueblo, por la diversidad de aspectos y con la extensión de Territorio en el Ecuador se hace una delegación de funciones a otros organismos, estos a su vez en la mayoría de casos están representados por personas que vienen a convertirse en los líderes de las provincias, cantones, parroquias; todos tienen una misión importante que es la de mantener y mejorar las condiciones de vida de los

habitantes haciendo que todos tengan responsabilidad en el trabajo, es visible la poca capacidad de realizar estas acciones, y sobre todo de conseguir la colaboración de otras personas, se nota que poco a poco los líderes con visiones claras y humanitarias se están perdiendo ,y si bien es cierto que en muchos casos cumplen su trabajo, la pregunta es: que ejemplo están dejando a las generaciones futuras?

Uno de los lugares donde nace el liderazgo es el hogar, luego se descubren y van puliendo en las Instituciones Educativas, pero precisamente en estos lugares donde se nota la decadencia de líderes formales, es muy difícil conseguir chicos y chicas que quieran guiar, encabezar grupos dentro de las Instituciones, pero es importante considerar que en otros aspectos como son los recreativos si tienen acogida, los adolescentes en grupos informales se organizan fácilmente y pueden lograr cosas que los adultos no logran.

Según el Diccionario de la Lengua Española (2006), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Ralph M. Stogdill,( 2005) en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

a) En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes



del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

- b) En segundo el liderazgo esconde una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
  - El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns (2006) argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (2003), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz ( buen planificador y administrador ) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción -, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo"(LNS,2005). Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone.

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.

2) El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (2003), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.

2) Lograr un trabajo cooperativo en red de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

La definición de liderazgo citada antes contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

### **El liderazgo como cualidad personal**

En los inicios de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos. Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura modelo que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

### **El liderazgo como función dentro de la organización**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos".

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica." (BLAKE, Robert 2000)

### ***Factores condicionantes***

El estudio del liderazgo es un problema complejo si se tienen en cuenta los rápidos cambios que se producen en la actualidad.

Debemos considerar los siguientes factores condicionantes:

Cultura organizacional: El "clima" existente en la organización influye en la eficacia de la conducción.

Estructura organizacional: La falta de definición de las líneas de autoridad puede ocasionar problemas de relación.

Estilo personal: La modalidad de conducción, condicionada por factores temperamentales y caracterológicos.

### **El proceso de liderazgo**

Las personas se pueden dividir en tres grupos:

- 1) Los que aspiran a ascender y se identifican con la organización.
- 2) Los indiferentes, que aceptan las exigencias de la organización pero aíslan su propio interés real.
- 3) Los ambivalentes, que necesitan la seguridad de la organización pero tropiezan con dificultades para desempeñar el papel.

El liderazgo no depende de los rasgos individuales sino de la interrelación de la personalidad con los factores situacionales de carácter social.

La persona que busca y forma líderes debe reconocer que en la organización existe un sistema social. Es el sistema social trasladado de la sociedad en general a la organización. Para actuar en este sistema social, primero debe tener conocimiento de los fenómenos de la conducta humana y abordarlos. Esto último implica cierta comprensión de las necesidades y las motivaciones humanas, y capacidad perceptiva para analizar al individuo.

Una vez que haya aprendido todo acerca de la conducta humana, puede orientar el rumbo del liderazgo mediante el incentivo y la motivación.

Para obtener una acción eficaz del subordinado, no debe basarse sólo en la relación autoritaria y jerárquica entre ellos, y por el contrario debe motivar al subordinado para que ejecute una tarea de calidad superior.

Quien interviene en este proceso debe tomar en cuenta que nada realiza por sí mismo, pues ejecuta su acto sólo mediante la administración o la coordinación de los actos ajenos.

Muchas veces se ve presionado entre el deseo de complacer a sus superiores y pares, y el de complacer a sus subordinados. Si posee percepción social y comprensión de la conducta humana, hará mucho por dejar satisfechos a ambos grupos.

Para tener éxito, el liderazgo debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la percepción social. El líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano.( Hargreaves 2006)

La percepción fundada en la comprensión del comportamiento es parte del proceso de adquisición de aptitud en el terreno de las relaciones humanas.

La comprensión de la jerarquía de necesidades humanas conduce al ejercicio eficaz del liderazgo. El líder debe motivar al adepto que forma parte de su equipo, con el fin de que contribuya a la realización de la tarea. La motivación exige que el líder contemple tres entidades distintas en la organización:

- El individuo
- El grupo
- El individuo que sufre la influencia del grupo

Es posible que el individuo sólo desee el reconocimiento de los miembros de su grupo, y que rechace aquella que le brinde el líder.

Es importante conocer las formas particulares de reconocimiento existentes en la sociedad, y sobre todo en la organización.

## **TIPOS DE LÍDERES**

Si se cuenta con alguna persona que fije el rumbo y la oriente en el logro de sus objetivos y la puesta en ejecución de su estrategia, entonces posee un líder. El verdadero líder es el "alma" de la organización y es el que genera el entusiasmo que motivará el rendimiento. En efecto, el líder concibe la estrategia brindando la visión, fijando prioridades y determinando e implementando el motor crítico.

Los líderes deben saber elegir el momento oportuno; su estilo y aptitudes deben adecuarse a las últimas necesidades de la organización, ya que existen muchos tipos de líderes y la organización debe contar con el adecuado en el momento apropiado.



Existen cuatro tipos de líderes. Cada uno suele ser sumamente efectivo en el momento apropiado de la trayectoria de la compañía.

**- El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

**-El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**-El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

**El Líder Crítico** .-Su objetivo principal más allá de sí mismo es el perfeccionamiento constante de las cosas a través de la evaluación y planteamiento de objetivos que van en pro de llegar a la meta deseada.

Al hablar de este tipo de liderazgo es menester recordar que su origen está en el grupo, y por lo tanto se relaciona, preocupa y plantea metas en beneficio de todos buscando siempre el mejorar la situación. No es de asombrarse por lo tanto que sea uno de estos líderes quien se proyecte a conseguir becas, viviendas, aumentos de sueldo pero siempre con la colaboración, sabiéndola guiar y haciéndose merecedor al cariño y voluntad de quienes lo rodean.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

## **Características de todos los líderes**

### **Dedicación**

Los líderes críticos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca esta de más enfatizar.

Por el contrario, muchos norteamericanos creen que esforzarse para que el balance general tenga un saldo holgadamente positivo es la misión y objetivo primordiales del gerente. Algunos además sostienen que se debe conservar constantemente un flujo

positivo de efectivo si la organización ha de ser capaz de pagar sus cuentas y de mantener su solvencia. Pero esta concentración obsesiva en el balance general destruye las organizaciones, ya que estimula una mentalidad de corto plazo y oportunista: engendra gerentes y no líderes críticos.

Los líderes críticos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Las utilidades son los medios para que una organización reinvierta en su futuro al costo más bajo. Debido a que los líderes poseen una visión para la compañía y están comprometidos en implementarla, deben establecer un equilibrio entre los factores de corto y largo plazo.

### **Pasión**

Los líderes deben amar la organización y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas de la organización a todo lo demás; requieren pasión. Los diferentes tipos de líderes exhiben distintas clases de pasión. Los líderes audaces concentran su pasión e impulso crítico en crear algo que creen que es único.

El impulso de los líderes cautelosos es más sutil y menos visible. Están dedicados a sostener el crecimiento y rentabilidad de la compañía o a sostener la robustez y vigor de la institución pública. Están orientados a los cambios progresivos y no a los cambios espectaculares. Con todo, los líderes de estilo cauteloso suelen expresar claramente sus metas e intenciones y están apasionadamente comprometidos con hacerlas realidad.

### **Credibilidad**

Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.

Los líderes críticos hacen más que pronunciar discursos que digan lo que la gente quiere oír. No solamente son creíbles sino previsibles. No hacen promesas desmedidas ni crean sorpresas y desilusiones. Cuando los cambios se hacen necesarios, los líderes los discuten con su equipo. En efecto, esta clase de comunicación en equipo es una de las características que define a los líderes críticos de todos los tipos.

### **Aptitudes extraordinarias**

El líder crítico debe ser el mejor en algún aspecto clave de la organización y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente. Algunos líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos se destacan en las ventas y otros resuelven problemas de manera singular. Este talento especial es el motor crítico que le posibilita al líder y a la firma obtener y conservar una ventaja competitiva y, a veces, hasta injusta.

### **Aptitud para establecer un plan crítico exitoso**

La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan crítico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la institución. El plan crítico define cada una de las funciones de la organización y describe a grandes rasgos las expectativas para todas las personas que trabajan en proyectos, producción, ventas, etc. El plan le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada

grupo del mismo tiene que realizar para triunfar y explica como cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales.

Los líderes son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan crítico que han creado. Asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos. No pueden describir cada actividad de la compañía, sin embargo, deben describir las acciones clave para lograr el éxito, así como de qué manera y en qué momento deben ser ejecutadas. Todas las acciones esenciales para la implementación del plan crítico, a corto y a largo plazo, son responsabilidad del líder crítico.

### **Flexibilidad y disposición para dejar el poder**

El líder crítico comprende que dado que ninguna solución es duradera, la organización debe prever y responder con rapidez y decisión a los cambios. Por consiguiente, el plan crítico y el motor crítico también deben evolucionar con el transcurso del tiempo.

Para tener éxito, los líderes deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción de un líder es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo.

### **Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado**

La constitución de un equipo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto. Sin un equipo, el líder no puede liderar: sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva.

Primero viene la incorporación. Los líderes deben tener la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el plan crítico a largo

plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están más a su alcance, que le agradan o que se asemejan a ellos. El motor estratégico deberá especificar qué cualidades se requieren. Los integrantes del equipo deben ser capaces de fomentar relaciones duraderas y no solamente "recibir el pedido y echar a correr".

Una vez que tiene un equipo, el líder debe ser capaz de motivarlo adecuadamente. Algunos equipos requerirán gratificaciones y recompensas inmediatas, algunos necesitarán seguridad y otros responderán positivamente si tienen pleno control sobre lo que hacen y cómo lo hacen. Es probable que las correspondientes recompensas del equipo no sean del agrado personal del líder. Pero posiblemente sea esencial proporcionarlas para el logro del éxito.

La conservación del personal es muchas veces el aspecto más difícil de la formación de un equipo. El líder debe tener la capacidad de conservar el personal clave durante el período requerido.

La continuidad involucra prepararse para el futuro con una fuerte planificación de la sucesión para todos los protagonistas clave, incluyendo al líder crítico. Muchos líderes carecen de la capacidad de prepararse para su propia jubilación, ya sea voluntaria o de otra índole. Debido a que se aferran a la autoridad durante demasiado tiempo sin preparar a un sucesor, la organización no sobrevive mucho tiempo sin ellos. Los líderes consolidados comienzan a creer que son infalibles y omnipotentes. Atribuyen el éxito de la organización a su propio talento e ignoran los aportes del equipo. Terminan considerando a los integrantes del mismo como mercaderías o piezas intercambiables que son fáciles de reemplazar, y que se puede usar o abusar de las mismas a voluntad.

Esta actitud es una invitación al fracaso. Los miembros del equipo se sienten desencantados e inclusive, abiertamente hostiles. Un líder al que se lo aplaude como

salvador, se lo proclama genio creativo o simplemente se lo convierte en el "hombre de negocios del año" deberá inmediatamente comenzar a planificar su retiro o dedicarse a una nueva profesión.

### **Tenacidad y coraje**

Los grandes líderes de la historia se distinguen por la capacidad de ser fieles a sus visiones. John F. Kennedy le dijo al mundo que los Estados Unidos harían aterrizar un hombre en la luna para finales de la década y luego tomó las medidas para que esto fuera una realidad.

Los líderes críticos de todo tipo evidencian tanto la visión como la voluntad de actuar. Quizás los líderes audaces estén espiritualmente más próximos a la actitud ejemplificada por Kennedy.

Los líderes de estilo cauteloso tienen que soportar que se los llame "insípidos", "organizados" o "ejecutivos de finanzas". No pronuncian discursos sobre las virtudes del espíritu organizacional para aumentar su propia reputación. En cambio, defienden su estilo con acciones coherentes, porque están convencidos de que eso es lo que se necesita para hacer que las organizaciones crezcan y prosperen en el largo plazo. Tienen la voluntad de mantener el rumbo y no dejarse llevar por modas o slogans pasajeros.

### **Formación de Líderes críticos**

Para lograr formar este tipo de líderes se debe iniciar por interiorizar la pregunta  
¿Qué Significa ser un líder crítico?



Siempre en los grupos humanos (un club deportivo, una junta de vecinos, una escuela, una iglesia, un país) ha sido necesario diferenciar tareas y responsabilidades, de manera que no todos hagan lo mismo. Así los grupos pueden ser más eficientes en su funcionamiento y hacer mejor uso de las distintas capacidades personales. Una de estas tareas es la de ser líder.

Ser líder significa acompañar al grupo y favorecer el crecimiento de cada uno de sus integrantes. También significa guiar, orientar, dirigir una organización. El líder debe conducir las actividades de su organización, ordenar y organizar su funcionamiento y representarla ante otros (autoridades, instituciones, otras organizaciones, etc.). Como puede apreciarse, el líder tiene más responsabilidades en la organización que el resto de los miembros (Rodríguez, 2007).

La persona que es elegida para dirigir o liderar al grupo, generalmente tiene un conjunto de cualidades y capacidades que lo hacen apto para ser un buen líder. Igualmente, esa persona debe tener deseos y voluntad de desempeñar un papel de mayor responsabilidad, lo cual, muchas veces, significa sacrificios. En efecto, ser líder no es fácil. Al estar al frente de la organización se tienen más obligaciones que los miembros de base. Se está más expuesto a la crítica y se corren riesgos de diverso tipo. Sin embargo, también se tienen satisfacciones importantes, como es la de sentir que se está dando lo mejor de sí al servicio de la organización

Ahora debemos tener presente ¿Qué es Necesario para ser líder crítico?

Es positivo que los líderes tengan ciertas condiciones que los hacen ser mejores en el desempeño de su labor. Entre estas condiciones podemos señalar las siguientes:

- Legitimidad en el cargo: que hayan sido libremente elegidos por su organización.
- Representatividad: que sepan interpretar a los miembros del grupo.

- Vocación de servicio hacia la comunidad y la organización que representa: esto quiere decir, que el líder está al servicio del grupo y no el grupo a su servicio.
- Capacidad de ejercer su cargo, en forma democrática: lo que significa, no imponer sus puntos de vista, no pasar a llevar los acuerdos de la organización y no permanecer eternamente en el cargo.
- Como características personales debe ser carismático, tener la capacidad de atraer y aglutinar a las personas y tener capacidad de oratoria.
- Agilidad en la toma de decisiones asertivas
- Criticidad y reflexión
- Carisma y aceptación del grupo

Un líder crítico puede aportar grandes cosas para quienes le rodean pero los cuatro aportes más importantes que hacen los líderes son: promover la participación, organizar, movilizar y educar.

a)El liderazgo y la participación: El líder debe facilitar la democracia y participación en el grupo. Algunas de las actividades que lo pueden ayudar a promover la participación son: motivar y entusiasmar al grupo a participar, a opinar y proponer ideas; facilitar la comunicación entre sus integrantes, y tomar las decisiones considerando todas las opciones con los elementos a favor y los elementos en contra.

b)El líder como organizador: La única manera de lograr los objetivos propuestos es por medio de una organización permita unir las capacidades y voluntades de distintas personas que tienen intereses en común, es decir, que conforman el grupo al cual dirige.

A veces la contribución de los líderes será *fomentar la creación de nuevas organizaciones* que posteriormente se independizarán del líder inicial. Se trata de

buenos "constructores " de grupos, que se dan cuenta de lo que interesa a las personas de cierto sector (jóvenes, parejas, universitarios, etc.) y buscan formas eficientes para organizarse. Así los líderes contribuyen al fortalecimiento de la comunidad a nivel general.

Otras veces, los líderes *hacen crecer las organizaciones existentes*, logrando que éstas funcionen mejor, que incorporen más gente y que sus miembros se desarrollen a través de las actividades que se realizan. Se trata de buenos "organizadores" que saben enfrentar adecuadamente los conflictos, que ayudan a lograr unidad entre los miembros del grupo, que crean una mística en torno a las acciones conjuntas y que hacen eficiente el quehacer de la organización.

c) El líder como movilizador: Los líderes contribuyen también en la movilización, ayudando a buscar caminos para solucionar problemas diversos que debe enfrentar toda organización comunitaria.

Muchos líderes son buenos "movilizadores", lo que implica que saben activar a las personas. Esto se debe a que tienen sensibilidad para captar lo que la gente está dispuesta a hacer y conocen los problemas que tienen. Se trata de líderes que inspiran confianza y credibilidad, porque las personas saben que no están siendo manipuladas ni engañadas y que las acciones que realizan conducen a soluciones de sus problemas.

Los líderes también deben saber negociar, deben saber resguardar siempre los intereses de sus representados, de manera que su intervención signifique un avance para la organización y no un retroceso.

d) El líder como educador: El líder no sólo educa cuando promueve la capacitación de su organización en tal o cual tema, también lo hace con su ejemplo. En efecto, las acciones y gestiones de los líderes educa, forma y es un ejemplo a seguir para muchas

más personas de las que imagina. Un líder también es "educador" cuando fomenta espacios de opinión en torno a distintas temáticas, porque ayuda a que las personas tengan una actitud crítica y defiendan sus posturas con bases sólidas.

Algunas actitudes que facilitan la participación son: promover una buena comunicación grupal y promover la participación en la toma de decisiones.

### *Promover una buena comunicación grupal*

Uno de los aspectos fundamentales para poder impulsar la participación es que exista una buena comunicación entre los miembros del grupo (Shaw, 2000)

. Una buena comunicación ayuda a que las personas se sientan valoradas y se atrevan a expresar sus opiniones en el grupo. Esto parece evidente, pero lo cierto es que la comunicación entre las personas y entre las organizaciones no es fácil. En los grupos son frecuentes los malos entendidos, los rumores, los problemas que no se plantean en forma directa. Una buena comunicación en el grupo ayudará a que exista un encuentro auténtico entre las personas, a intercambiar experiencias y conocimientos y a enfrentar los conflictos de tal manera que el grupo pueda crecer a partir de ellos.

La comunicación dentro del grupo debe considerar, al menos, dos aspectos: *la capacidad de expresión y la actitud de escuchar.*

### ***La capacidad de expresión***

Es importante desarrollar la capacidad para expresarse pues así podemos hacer comunicables nuestros pensamientos. Esta capacidad, por supuesto, deben desarrollarla todos los integrantes del grupo, pues de esta manera será más fácil

participar en forma colectiva y podrán discutir con mayor claridad y propiedad. Por otra parte, los líderes necesitan desarrollar su capacidad de expresión para motivar a los integrantes de su organización ya que a menudo caen en la rutina y en la falta de interés por participar. Los miembros no asumen sus responsabilidades o bien lo hacen sin entusiasmo. Se pierde el sentido de lo que se está haciendo y el grupo comienza a decaer.

Existen esencialmente dos formas de expresarse al interior del grupo: la expresión hablada y la expresión no hablada.

La expresión hablada, es la forma más común que tenemos para llegar a otra persona. Con las palabras expresamos nuestras ideas, sentimientos, dudas o deseos. La primera instancia de expresión hablada es la conversación. Conversamos en nuestra casa, en el grupo, con los vecinos, en el trabajo. Cuando necesitamos llegar a un número mayor de personas, recurrimos a la reunión.

Sin embargo, no todo se dice a través de las palabras. También nos expresamos a través de los gestos del rostro, el movimiento de nuestras manos o las posturas de nuestro cuerpo. También, el hecho de no asistir a las actividades del grupo puede ser una forma de expresión: aquí puede manifestarse una falta de motivación o algún problema personal que nos impide la participación. A todo esto lo llamamos la expresión no hablada.

La expresión no hablada agrega a las palabras información e incluso puede modificar lo que se quiere decir a través del lenguaje oral. Por ejemplo, el rostro fruncido junto a las palabras "estoy de acuerdo" pueden significar en realidad que "no estoy de acuerdo en absoluto" o "estoy obligado a aceptarlo".

Ahora bien, para que el líder y los miembros de la organización puedan desarrollar estas formas de expresión es importante tomar en cuenta algunos aspectos tales como:

**El Mensaje:** Es lo más importante para expresarse y comunicarse con las personas. Lo primero que hay que considerar dentro del mensaje son los contenidos; en otras palabras, es necesario tener claro lo que se va a decir. Cuando se quiere exponer algo es útil comenzar con una introducción en que se explique cual será el tema que se abordará. Luego seguir con los argumentos que fundamenten ese mensaje. Finalmente, es importante que los que escuchan se vayan con una idea clara de lo que se quería decir. Para ello, es conveniente hacer un resumen al terminar la exposición.

Otro aspecto fundamental del mensaje se refiere al lenguaje. No se trata aquí de hablar con un vocabulario complicado. Lo importante del lenguaje es "llegar" a la gente, poder interpretarla con lo que se está diciendo. No se le puede hablar igual a un grupo de señoras, a un grupo de jóvenes o a un grupo de representantes comunitarios. Aquí es muy necesaria la sensibilidad del expositor para captar lo que sienten y piensan las personas a quienes se dirige.

**El uso de la voz:** Es otro factor de gran importancia para la expresión hablada. Especialmente en reuniones donde hay muchas personas. Un primer aspecto a tener en cuenta, es la claridad de lo que se dice y en esto, una buena modulación de las palabras es necesaria para hacerse escuchar correctamente. Otro aspecto que hay que tener presente es el volumen de la voz. Para ello hay que pensar siempre que la persona que está más lejos de la sala debe escuchar claramente. Para tener un buen volumen de voz hay que saber respirar llenando el estómago de aire. Sacar la voz sólo desde la garganta, puede provocar afonía o daño de las cuerdas vocales.

También es importante que la entonación de la voz sea dinámica. Si se quiere resaltar algo es conveniente aumentar el volumen. Si el grupo se nota cansado o desatento se puede variar la entonación, evitando la monotonía de la voz.

La Expresión corporal: La expresividad del cuerpo es fundamental cuando se está hablando a un grupo. Ser expresivo ayuda mucho a captar la atención de los oyentes. Hay algunos recursos que se pueden usar para esto. Por ejemplo, mover las manos y los brazos, caminar por la sala, mirar a cada persona.

La expresividad puede desarrollarse: los juegos, las dinámicas, los ejercicios corporales, los sketches y el teatro sirven de mucha ayuda.

Otro elemento es la "soltura del cuerpo" que es muy importante para no crear tensión en los que escuchan. Por ejemplo, una persona que al hablar está tensa, le tiritan las rodillas, se le nublan las ideas, hace que el público esté más preocupado de ella que de lo que está diciendo. La "soltura del cuerpo" también puede ir mejorando. Los ejercicios de relajación son de gran ayuda, aunque es necesario practicarlos regularmente.

Es importante recordar que cuando exponemos no sólo exponemos el mensaje a través de las palabras, sino también a través de los gestos y de la expresión del cuerpo. En otras palabras, el mensaje no es sólo lo que se dice sino, cómo se dice, es decir, el conjunto total de las expresiones que usamos para comunicar una experiencia.

En resumen, la expresión hablada y no hablada están estrechamente unidas. La expresión no hablada puede contribuir mucho a que se produzca una verdadera comunicación entre el que habla y los que escuchan.

### ***La actitud de escuchar***

Uno de los aspectos más importante para facilitar la participación en un grupo es la capacidad del líder para atender y escuchar. Para esto es necesario considerar tanto las formas de expresión hablada como no hablada. La verdad es que pocas veces se atiende y se escucha lo que los otros realmente quieren decir. Por ejemplo, es común observar que se escucha una parte de lo que el otro está diciendo y no la totalidad. Se cambia lo que el otro dice de acuerdo al punto de vista propio. En otras palabras, "uno escucha lo que quiere oír".

También ocurre que se escucha sólo a algunas personas del grupo, generalmente, aquellas que hablan mejor o que tienen mayor influencia. En cambio no se escucha con atención a los más tímidos, a los que se expresan con menor claridad o a los que tienen una opinión distinta o crítica. Otra situación bastante frecuente es que se den opiniones apresuradas y se califique lo que se escucha en términos de bueno o malo.

La actitud de simplificar lo que la otra persona está diciendo también suele darse. En estos casos se trata de tranquilizar al otro convenciéndolo de que lo que dice no es tan grave ni tan importante. Finalmente, tampoco se escucha cuando inmediatamente se dan consejos o soluciones frente al problema que se está planteando.

Atender y escuchar significa, entonces, tener la capacidad de recibir lo que el otro quiere decir. Se trata de que nuestra primera reacción, frente a la persona que expresa algo, no sea la de entregar nuestra propia visión o juicio, sino que tratar de recibir tal cual lo que el otro está sintiendo o pensando.

### ***Promover la participación en la toma de decisiones***

En la vida de una organización continuamente se toman decisiones. Se está siempre optando entre hacer una cosa u otra y de este modo se va definiendo el quehacer real de la organización.



Suele ocurrir que se toman las decisiones sin que todos den su opinión ya sea porque no se consulta o por falta de interés de algunos participantes. El problema que esto provoca es que cuando se toma la decisión los que no han participado en ella tienden a restarse.

Al líder le corresponde jugar un rol muy importante en la forma cómo se tomen las decisiones. Su papel será conducir este proceso y preocuparse de que los miembros de la organización participen activamente en él.

### ***La conducción en la toma de decisiones***

Cuando se va a tomar una decisión en una organización, en primer lugar se deben elegir los aspectos concretos que serán discutidos. No siempre será posible decidir sobre todo. La selección de uno o dos aspectos facilita la participación y puede ayudar a llegar a acuerdos concretos y posibles.

Es necesario dejar claras las alternativas que están en juego y promover que los participantes den argumentos para apoyar una u otra.

El líder debe facilitar la participación de todos confrontando la opinión de unos con la de otros, promoviendo que todos escuchen y destacando las opiniones más significativas.

Es importante mostrar que decidir algo significa tomar una opción y que cualquier opción tiene sus ventajas y sus costos. Tal vez lo más difícil es cuando se producen desacuerdos. Pareciera que el grupo se estanca allí sin poder avanzar. Es fundamental, en este caso, resaltar los acuerdos y dejar establecidos los desacuerdos. Aclarar al grupo que no siempre se podrá estar de acuerdo en todo, pero que es importante seguir trabajando juntos, a pesar de que existan diferencias.

A veces cuando se ve muy difícil tomar una decisión, ya sea porque no hay suficiente información o porque el grupo no puede ponerse de acuerdo, es conveniente postergarla y darse tiempo. Las decisiones apresuradas pueden traer numerosos problemas a una organización.

Otros elementos que deben estar presentes cuando se va a tomar una decisión son:

- Entregar la información necesaria.
- Aprovechar las experiencias que ha acumulado la organización. Considerar las experiencias positivas que se han tenido y no repetir errores.
- Considerar los recursos humanos y materiales que se necesitan. Es decir, tomar decisiones realistas y posibles de llevar a cabo.
- Considerar los objetivos más permanentes de la organización. No tomar decisiones que vayan en contra de estos objetivos.

### ***Formas de tomar una decisión***

Existen diversos modos de tomar una decisión. Cada uno de ellos tiene sus ventajas y problemas. Es importante analizar con el grupo la manera en que se tomará una decisión de acuerdo a las circunstancias concretas. Veamos algunos ejemplos:

- Decisión sin consulta: El líder, frente a un determinado problema, toma una decisión sin consultar con la organización ni pedirle su opinión. Hay situaciones en que una decisión de este tipo puede ser necesaria. Por ejemplo, cuando es necesario tomar una decisión urgente y no alcanza a consultar a los miembros del grupo. En

estos casos, la decisión sin consulta está respaldada por la legitimidad del líder, que ha sido escogido democráticamente y por la delegación que en él se ha hecho para cumplir determinadas funciones. En cambio habrá otras situaciones en que el líder abuse del poder que le ha otorgado la organización y decida muchas cosas importantes por su cuenta. Este caso corresponde a una forma de conducción autoritaria donde no se da ni se promueve la participación.

- Decisión por consenso: El grupo llega a un acuerdo común tras haberse quedado con los argumentos más convincentes.

- Decisión por voto de mayorías: Se organiza una votación en la cual la alternativa elegida por la mayoría se convertirá en la decisión. El mayor problema que tiene esta modalidad es que habrá una minoría que no compartirá la decisión escogida, aunque el acuerdo es que la minoría debe acatar la decisión tomada por la mayoría. Sin embargo, esto no resuelve el problema, en la medida que no exista un compromiso ni convencimiento respecto a la decisión que se ha tomado. La gran ventaja de este tipo de decisiones es que puede hacerse en forma rápida. Y también, que puede ser una forma de resolver una decisión cuando no hay consenso.

## **2.4. Hipótesis**

Los procesos didácticos grupales inciden en la formación de liderazgo crítico en los alumnos de la especialidad de mecánica industrial del Colegio Nacional Técnico Yaruquí

## **2.5. Señalamiento de Variables**

- **Variable independiente** : Procesos Didácticos Grupales
  
- **Variable dependiente** : Liderazgo Crítico

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Modalidad básica de la investigación**

Tomando en cuenta que la investigación a realizarse está planteada dentro de un enfoque crítico, es pues concordante utilizar una metodología *cuantitativa* ya que para obtener resultados certeros se deberá demostrar a través de las estadísticas todo cuanto se logre recolectar como parte de la investigación, considerando también que el tema se encuentra dentro del campo de las ciencias sociales.

Con estos antecedentes es necesario tener como herramienta básica la aplicación de métodos de investigación como los siguientes:

- Bibliográfica; debido a que se requerirán textos para ampliar y esclarecer el aspecto científico
- De Campo; se necesitará acudir a las fuentes directas de información como lo son padres, alumnos, maestros, etc.

#### **3.2. Nivel o tipo de investigación**

- **Nivel exploratorio:** Es importante realizar una exploración, un diagnóstico de la realidad en cuanto a la existencia de liderazgo y clases del mismo en la especialidad de Mecánica Industrial del Colegio Nacional Técnico Yaruquí.

- **Nivel Descriptivo:** Cada paso del proceso de investigación será descrito para tener una constancia y secuencia de cuanto labor se ejecute al igual que los resultados que se obtuvieren.
- **Nivel de asociación de variables:** La investigación hará evidente la correlación entre las variables, su incidencia, y la comprobación de la hipótesis.

### **3.3. Población y Muestra**

La investigación se desarrollará en el Colegio Nacional Técnico “Yaruquí”, en la especialidad de Mecánica Industrial, y quienes proporcionarán la información son:

- Población estudiantil de los Primeros, Segundos y Terceros años de Bachillerato en un número de 115 alumnos
- Los profesores dirigentes, así como los de las asignaturas correspondientes a esos años de bachillerato, 28 en total
- Las autoridades del Plantel
  - a. Rector
  - b. Vicerrector
  - c. Inspector General
- Total sujetos de investigación, 146 personas

La muestra se la obtuvo aplicando la siguiente fórmula y así definir la muestra de la población finita.

**Formula:** 
$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot (e)^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

**Nomenclatura:**

- n** = tamaño de la muestra
- Z** = nivel de confianza de 1.96
- N** = Universo de la población
- p** = probabilidad a favor de 0.5
- q** = probabilidad en contra de 0.5
- e** = error de estimación de 0.04

- Cálculo del tamaño de la muestra de Estudiantes:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (146) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(146) \cdot (0.04)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{140.16}{1.19}$$

$$n = 117.78$$

$$n = 118$$

## DETALLE DE LA POBLACIÓN

**Estudiantes** : 93

**Docentes y Autoridades** : 25

### 3.4. Operacionalización de variables

#### 3.4.1. Operacionalización de la Variable Independiente : PROCESO GRUPAL

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>PROCESO GRUPAL:</b> Conjunto de técnicas que pretenden lograr que los integrantes de un grupo adquieran conceptos, conocimientos y en particular, nuevos comportamientos.	1. Formativa	1.1 Ejecuta estrategias que permiten aplicar valores	1.1 Los miembros del grupo realizan acciones humanitarias?	Observación Encuesta Cuestionario
	2. Psicoterapéutica	2.1 Cuando existen situaciones conflictivas aplica terapias de relajación.	2.1 Disminuye la tensión ?	Observación Encuesta
	3. Educativa	3.1 En grupo existe ayuda para obtener conocimientos	3.1 Las dificultades de aprendizaje son superadas en conjunto?	Observación Encuesta
	4. Sociabilización	4.1 Los miembros del grupo pueden relacionarse de manera constante	4.1 Pueden desarrollar actividades sociales?	Observación Encuesta
	5. Trabajo en equipo	5.1 Todos aportan para lograr objetivos comunes	5.1 Se plantean y consiguen objetivos grupales?	Observación Encuesta

**3.4.2. Operacionalización de la Variable Dependiente : LIDERAZGO CRÍTICO**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>LIDERAZGO CRÍTICO:</b> Capacidad de dirigir a un grupo de manera reflexiva y consciente, tomando alternativas de solución a los conflictos</p>	<p>1. Empatía con el grupo</p> <p>2. Lealtad consigo mismo y con los demás.</p> <p>3. Espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.</p> <p>4. Sentido de responsabilidad</p> <p>5. Capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.</p> <p>6. Inquietud de perfeccionamiento, para la superación.</p>	<p>1.1 Tiene capacidad de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del grupo</p> <p>2.1 Es fiel a los objetivos grupales</p> <p>3.1 Reflexiona ante los problemas que aparecen</p> <p>4.1 Cumple lo que se le encomienda</p> <p>5.1 Lucha por conseguir lo que se propone</p> <p>6.1 Trata de hacer lo mejor siempre</p>	<p>1.1 Se lleva bien con todos?</p> <p>2.1 Traiciona a sus compañeros?</p> <p>3.1 Se hace cuestionamientos antes de tomar decisiones?</p> <p>4.1 Asume sus responsabilidades?</p> <p>5.1 Se rinde fácil?</p> <p>6.1 Se esmera en su trabajo?</p>	<p>Observación Encuesta</p> <p>Observación Encuesta</p> <p>Observación Encuesta</p> <p>Observación Encuesta</p> <p>Observación Encuesta</p> <p>Observación Encuesta</p>



### **3.5. Plan de recolección de información**

Para la obtención de datos se ha aplicado a los profesores y alumnos de la especialidad de Mecánica Industrial del Colegio Nacional Técnico Yaruquí, el siguiente proceso:

1. Selección de sujetos a investigar en la especialidad de Mecánica Industrial, y quienes proporcionan la información en este caso los alumnos de los Primeros, Segundos y Terceros años, maestros y los profesores dirigentes, así como los de las asignaturas correspondientes a esos años de bachillerato, también Las autoridades del Plantel
  - Rector, MSc. Manuel Olalla
  - Vicerrector, MSc. José Paillacho
  - Inspector General, Dr. Eduardo Carvajal
2. Elaboración de instrumentos de encuestas, , considerando para las primeras los ítems de la operacionalización de variables de la hipótesis, mismas que han sido validadas.
3. Aplicación de encuestas en el mes de noviembre.

### **3.6. Plan de procesamiento de la información**

Se tendrá presente el siguiente proceso:

- Se hará una limpieza y selección de información.
- Codificación de las respuestas.
- Tabulación de las encuestas, donde se relacionarán las diferentes respuestas
- Elaboración de gráficos y cuadros estadísticos.

- Análisis e interpretación de datos, teniendo en cuenta el marco teórico
- Verificación de hipótesis a través de una fórmula matemática
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones
- Con las recomendaciones y conclusiones se hará una propuesta de solución al problema.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Tabulación de los resultados de la encuesta aplicada a Estudiantes

##### 4.1.1. Los miembros del grupo realizan acciones humanitarias

Tabla N° 2

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
Si	15	16.13
No	78	83.87
<b>TOTAL</b>	93	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes  
ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

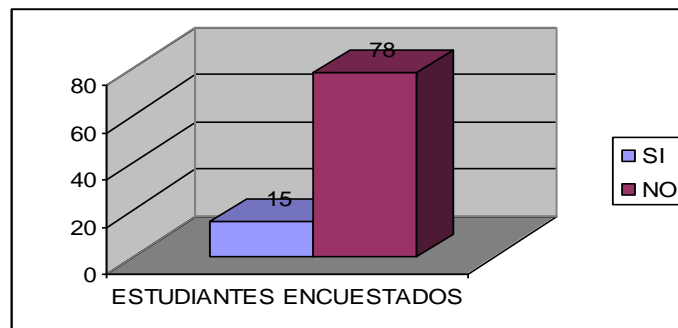


GRÁFICO N° 1

**ANÁLISIS:** La mayoría de los encuestados, contesta que no realizan trabajos humanitarios en conjunto, y la minoría manifiestan que si realizan este tipo de trabajo.

**INTERPRETACIÓN:** Estos resultados nos permiten observar que los fines del grupo no involucran objetivos que beneficie a la parte social, y que se debe trabajar en sentido de compañerismo y preocupación por los semejantes.

#### 4.1.2. Existe una constante tensión en el grupo

Tabla N° 3

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
Si	67	72.04
No	20	27.96
<b>TOTAL</b>	93	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes  
ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

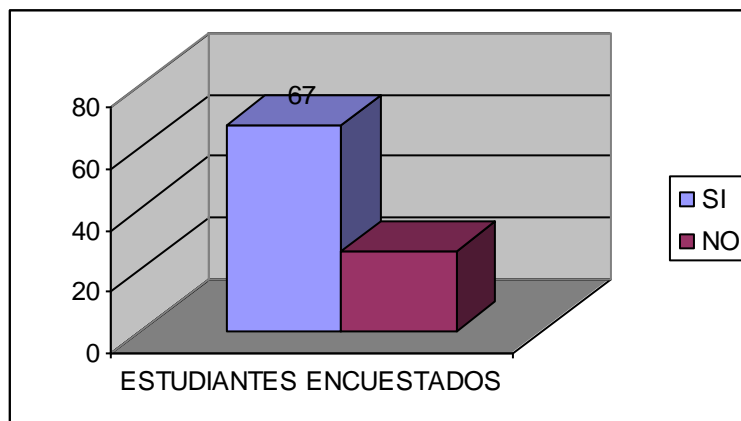


GRÁFICO N° 2

**ANÁLISIS:** La mayoría de los encuestados contesta que existe una tensión constante en el grupo, la minoría menciona que no hay tensión.

**INTERPRETACIÓN:** Al observar estos resultados se puede decir que no existe un ambiente de tranquilidad dentro del grupo, pudiendo esto desembocar en conflictos personales y también sociales.

### 4.1.3. Las dificultades de aprendizaje son superadas en grupo

Tabla N° 4

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	5	5,38
A VECES	7	7,53
NUNCA	81	87,10
TOTAL	93	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes  
ELABORACIÓN: Investigadora

### GRÁFICO ESTADÍSTICO

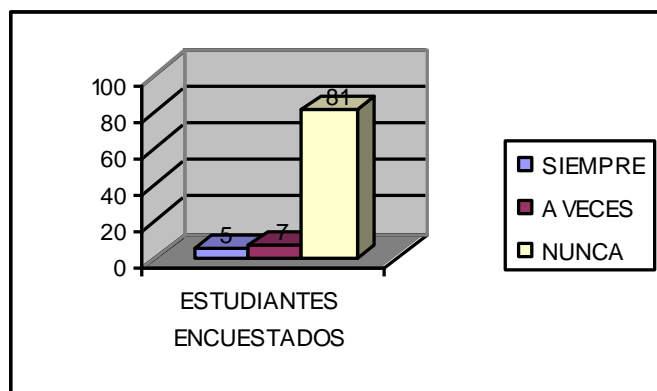


GRÁFICO N° 3

**ANÁLISIS:** Una minoría de los encuestados contesta que las dificultades de aprendizaje son superadas en grupo, otra parte de la minoría menciona que si las superan y la mayoría dice que nunca.

### INTERPRETACIÓN:

A ver por los resultados se diría que no existe mucha colaboración y ayuda dentro del grupo, pues el porcentaje elevado de personas que no superan sus problemas en grupo denota un problema al interior de este.

#### 4.1.4. Las actividades sociales son desarrolladas con los compañeros

Tabla N° 5

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SI	25	26,88
NO	68	73,12
TOTAL	93	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes  
ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

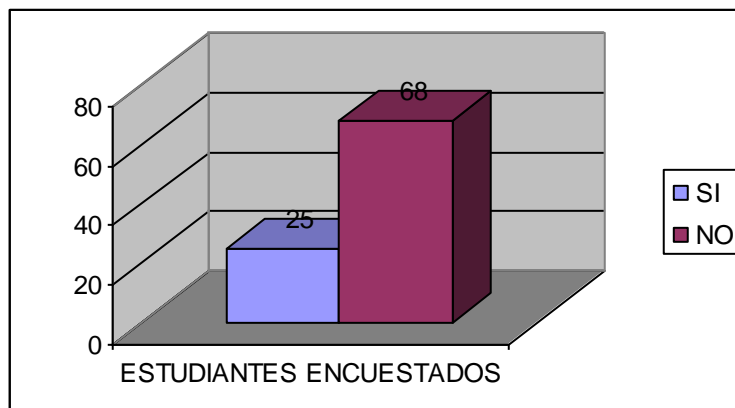


GRÁFICO N° 4

**ANÁLISIS:** La minoría % de los encuestados contesta que no se realizan las actividades sociales en el interior del grupo y la mayoría menciona que si lo hacen.

#### INTERPRETACIÓN:

Se podría manifestar que dentro del aspecto social hay un interés bastante grande, en el que si puede rescatarse el trabajo de la mayoría de los compañeros, por lo que se debe trabajar en este ámbito para que sea la fortaleza en la que se pueda apoyar el resto del trabajo.

#### 4.1.5. Se plantean y consiguen objetivos grupales

Tabla N° 6

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	28	30,11
A VECES	25	26,88
NUNCA	22	23,66
BLANCO	18	19,35
TOTAL	93	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes

ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

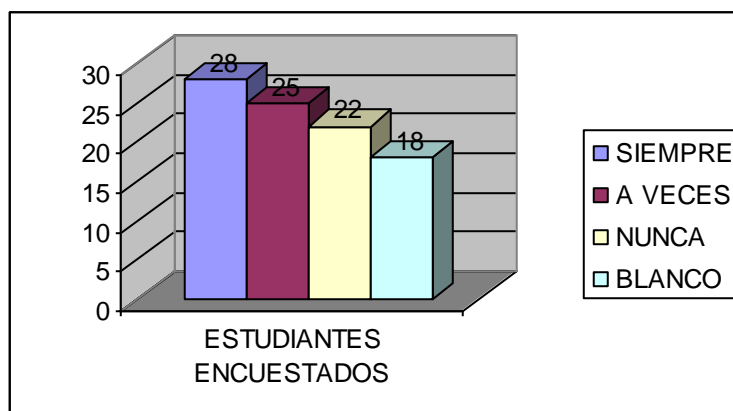


GRÁFICO N° 5

**ANÁLISIS:** Las cuatro opciones están bastante parejas, sin embargo la ganadora plantea que si se plantean objetivos, pero esta respuesta tiene una mínima diferencia con la opción que le sigue.

#### INTERPRETACIÓN:

Aparentemente no hay criterios unificados, las discrepancias son grandes pues entre las opciones puestas a selección no hay un porcentaje que con amplitud describa la realidad, esto denota una confusión en el interior del grupo y se convierte a su vez en una falencia al momento de trabajar.

#### 4.1.6. Tiene buena relación con los demás miembros del grupo

Tabla N° 7

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SI	25	26,88
NO	68	73,12
TOTAL	93	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes

ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

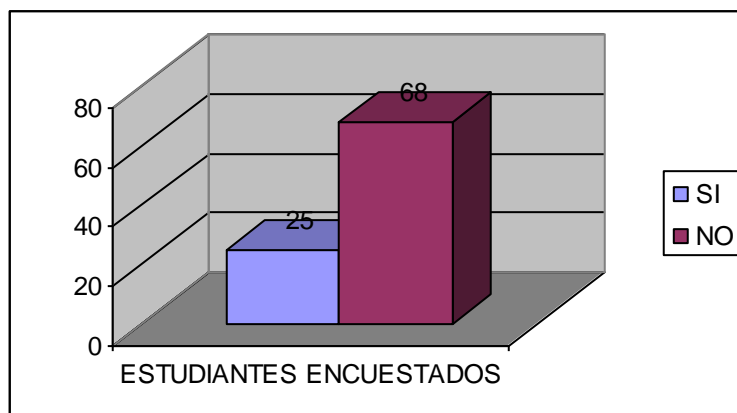


GRÁFICO N°6

**ANÁLISIS:** La minoría de los encuestados contesta que existe una buena relación con los demás, la mayoría menciona que no hay buenas relaciones.

#### INTERPRETACIÓN:

Las relaciones en el grupo están notablemente deterioradas, esto a su vez repercute en las acciones que el grupo debe realizar pues al no existir relaciones positivas tampoco puede desarrollarse actividades normalmente, siempre existirán conflictos.



#### 4.1.7. Traiciona a los compañeros

Tabla N°8

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	28	30,11
A VECES	25	26,88
NUNCA	22	23,66
BLANCO	18	19,35
TOTAL	93	100,00

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes  
ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

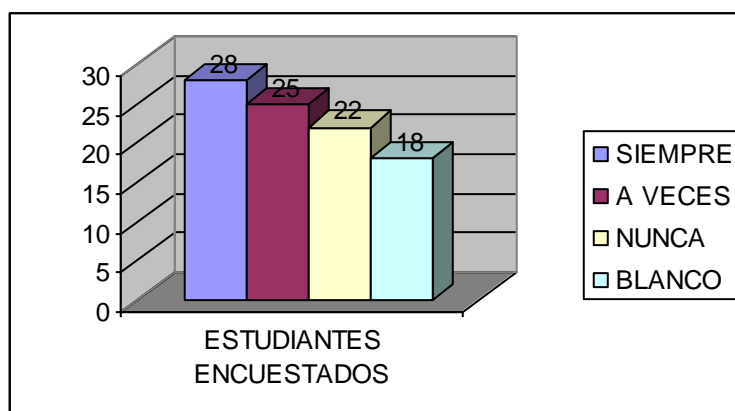


GRÁFICO N° 7

**ANÁLISIS:** El porcentaje mas alto contesta que siempre traiciona a sus compañeros, el más bajo opta por no responder.

#### INTERPRETACIÓN:

Con este panorama se determina la poca confiabilidad que puede existir, y considerando que la lealtad es una base muy sólida para el trabajo en equipo se determina que este grupo particularmente no representa este aspecto.

#### 4.1.8. Se hace cuestionamientos antes de tomar decisiones

Tabla N°9

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	40	43,01
A VECES	33	35,48
NUNCA	9	9,68
TOTAL	82	88,17

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes

ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

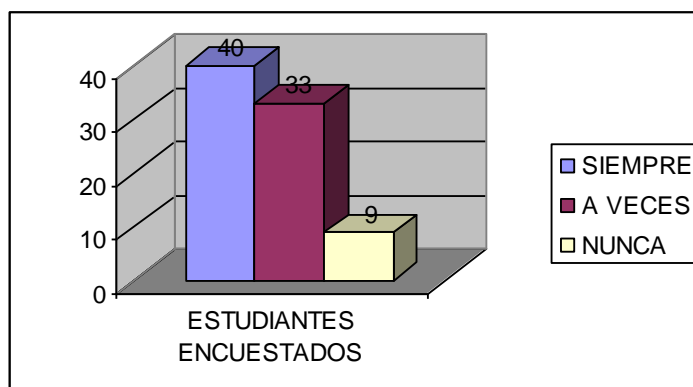


GRÁFICO N° 8

**ANÁLISIS:** La mayoría de los encuestados contesta que se cuestiona antes de tomar decisiones, un porcentaje considerable menciona que a veces se cuestiona, y La minoría toma sus decisiones sin realizarse cuestionamientos.

#### INTERPRETACIÓN:

Se denota niveles de determinación bastante bajos, el hecho de demorarse mucho en tomar decisiones afecta a los demás miembros del grupo pues esa indecisión puede ocasionar malestar a los demás.

#### 4.1.9. Asume sus responsabilidades

Tabla N° 10

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	68	73,12
A VECES	21	22,58
NUNCA	1	1,08
BLANCO	3	3,23
TOTAL	93	100,00

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes  
ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

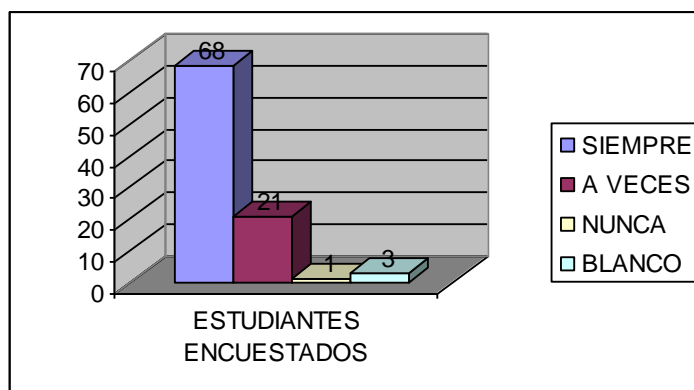


GRÁFICO N° 9

**ANÁLISIS:** La mayoría de los encuestados contesta que asume responsabilidades, varios mencionan que a veces lo hacen, la minoría dicen no responsabilizarse y otros pocos prefieren no contestar.

#### INTERPRETACIÓN:

La percepción con estos resultados es que los niveles de responsabilidad que tienen los chicos es bastante alto, sin embargo no se debe descuidar a los chicos que asumen estas a veces o que en algunos casos prefieren no asumirlas y con quienes entonces se torna un poco difícil el trabajo.

#### 4.1.10. Se rinde fácilmente

Tabla N° 11

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	15	16,13
A VECES	22	23,66
NUNCA	56	60,22
TOTAL	93	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes

ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

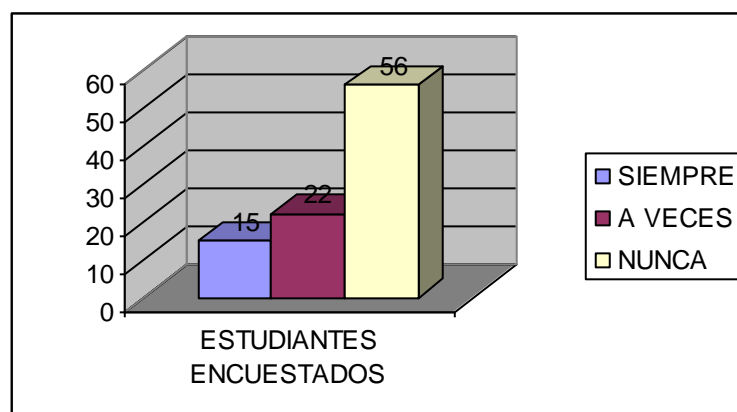


GRÁFICO N° 10

**ANÁLISIS:** La minoría de los encuestados contesta que se rinde con facilidad, unos cuantos mencionan que a veces se rinden fácilmente y la mayoría dice que nunca se rinde con facilidad.

#### INTERPRETACIÓN:

Los niveles de persistencia en este grupo son altos y eso puede permitir asignar tareas difíciles y sacar adelante la misma, pues no se rendirán con facilidad y la mayoría motivará a la minoría

#### 4.1.11. Se esmera en el trabajo que realiza

Tabla N° 12

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	34	36,56
A VECES	52	55,91
NUNCA	7	7,53
TOTAL	93	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes  
ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

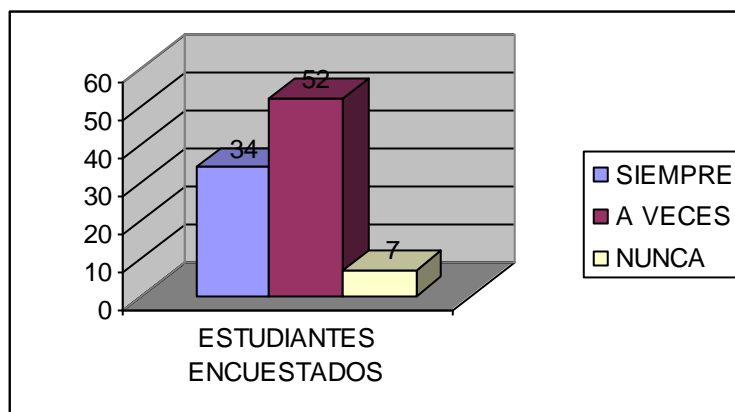


GRÁFICO N° 11

**ANÁLISIS:** Un porcentaje relativo de los encuestados contesta que siempre se esmera en el trabajo que realiza, la mayoría menciona que solo lo hace a veces y La minoría dice que nunca lo hace

#### INTERPRETACIÓN:

Los niveles de esmero en las actividades asignadas son aceptables, lo que permite que si bien los trabajos que realicen no sean totalmente excelentes, por lo menos tengan un nivel bastante bueno para mostrar.

## 4.2. Tabulación de los resultados de la encuesta aplicada a Docentes y Autoridades

### 4.2.1. Los miembros del grupo realizan acciones humanitarias

Tabla N° 12

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SI	6	24,00
NO	19	76,00
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes  
ELABORACIÓN: Investigado

### GRÁFICO ESTADÍSTICO

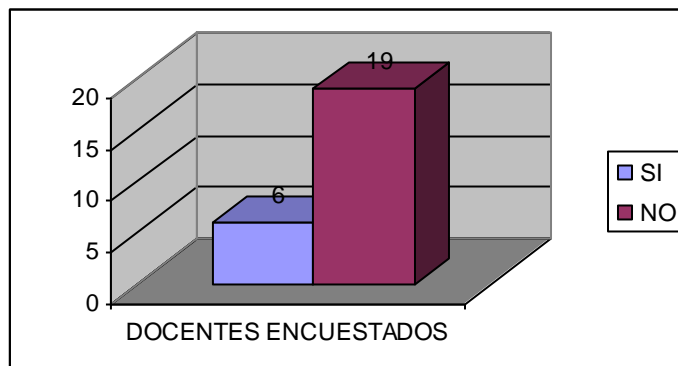


GRÁFICO N° 12

**ANÁLISIS:** La minoría de los encuestados contesta que los jóvenes sí realizan acciones humanitarias y la mayoría menciona que no las realizan.

**INTERPRETACIÓN:** La percepción de los docentes concuerda bastante con los jóvenes en el hecho de que no existe participación en acciones humanitarias, es decir no existe mayor preocupación por los semejantes.

#### 4.2.2. Las dificultades de aprendizaje son superadas en grupo

Tabla N° 13

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SI	2	8,00
NO	23	92,00
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes  
ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

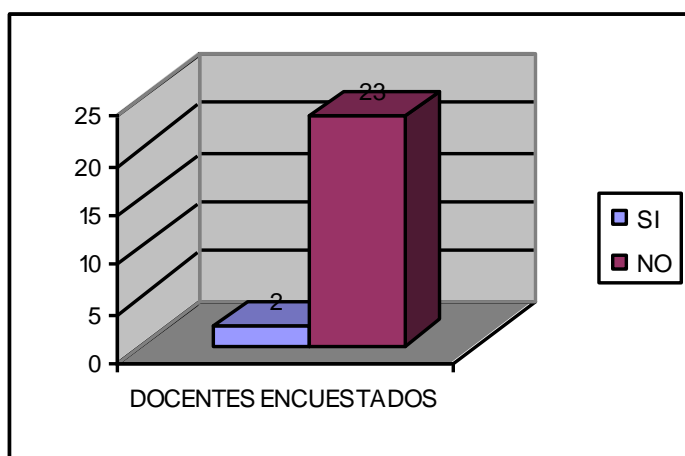


GRÁFICO N° 13

**ANÁLISIS:** La minoría % de los encuestados contesta que si superan sus problemas escolares en grupo, la mayoría menciona que no realizan actividades en conjunto para superar estos problemas.

**INTERPRETACIÓN:** El trabajo compartido está muy deteriorado, problemas como los escolares no han sido superados del todo, esto hace ver la necesidad de un arduo trabajo en el interior del grupo.

### 4.2.3. Las actividades sociales son desarrolladas con los compañeros

Tabla N° 14

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	3	12,00
A VECES	7	28,00
NUNCA	15	60,00
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes

ELABORACIÓN: Investigadora

### GRÁFICO ESTADÍSTICO

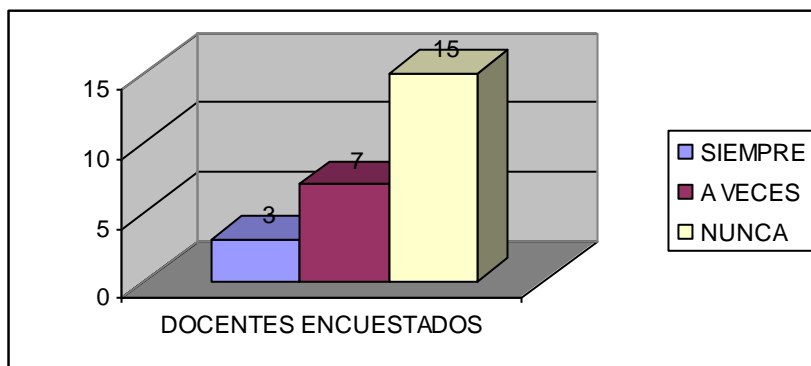


GRÁFICO N° 14

**ANÁLISIS:** La minoría de los encuestados contesta que siempre se desarrollan actividades sociales con los compañeros, un porcentaje menciona que a veces las realizan y la mayoría asegura que nunca se realizan estas actividades.

**INTERPRETACIÓN:** La participación en actividades sociales prepara a los individuos para ser parte de la dinámica social, con los resultados bastante negativos se observa una desunión entre los miembros que puede ocasionar resquebrajamiento en el interior del mismo.



#### 4.2.4. Se plantean y consiguen objetivos grupales

Tabla N° 15

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SI	8	32,00
NO	17	68,00
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes

ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

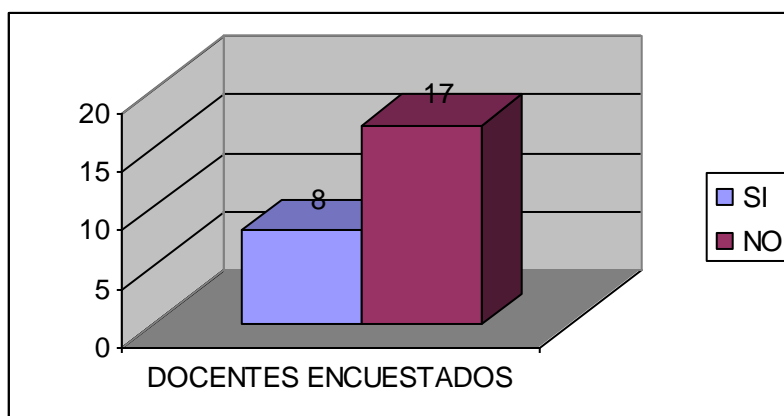


GRÁFICO N° 15

**ANÁLISIS:** La minoría de los encuestados contestan que los jóvenes si trabajan con objetivos grupales, la mayoría menciona que no se plantean ni ejecutan objetivos en común.

**INTERPRETACIÓN:** Los objetivos de grupo ayudan para encaminar el trabajo y hacerlo productivo, podría decirse que en este grupo hace mucha falta motivación y guía para el fortalecimiento de su trabajo desde la base que son los objetivos.

#### 4.2.5. Tienen buena relación con los demás miembros del grupo

Tabla N° 16

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SI	20	80,00
NO	5	20,00
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes  
ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

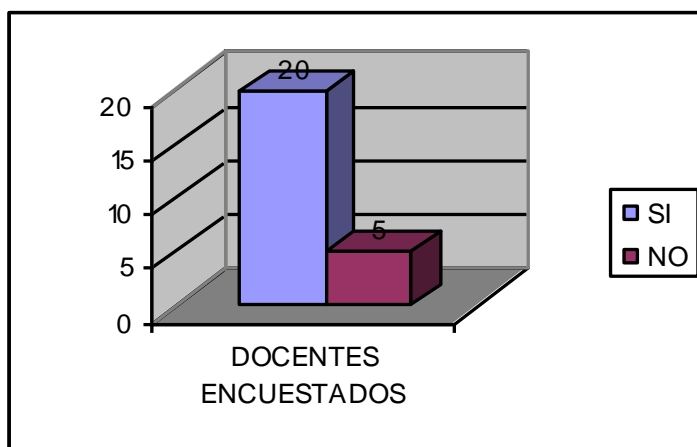


GRÁFICO N° 16

**ANÁLISIS:** La mayoría de los encuestados contesta que los chicos mantienen buenas relaciones entre sí, la minoría menciona que no existen buenas relaciones.

**INTERPRETACIÓN:** El porcentaje de estimación de las relaciones que observan los docentes es bastante bueno, puesto que contando con esta herramienta se puede trabajar mejor en el interior del grupo más, la misma pregunta realizada a los jóvenes dio resultados muy diferentes.

#### 4.2.6. Traicionan a los compañeros

Tabla N°17

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SI	13	52,00
NO	12	48,00
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes  
ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

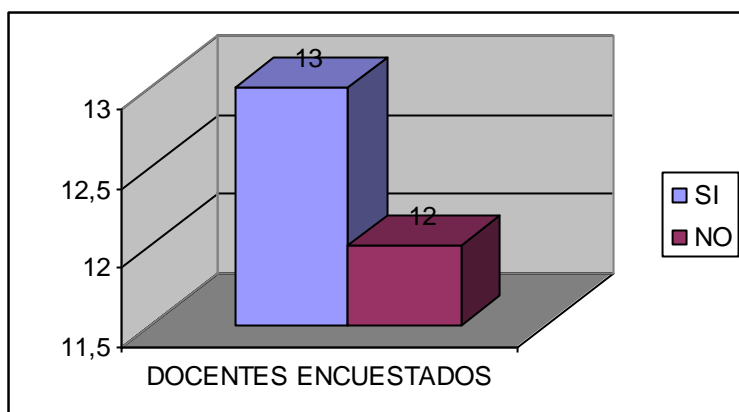


GRÁFICO N° 17

**ANÁLISIS:** La mayoría de los encuestados contesta que si existe traiciones entre los miembros del grupo, la minoría menciona que no existen.

**INTERPRETACIÓN:** Se corrobora lo mencionado por los chicos, no se puede hablar de niveles de confiabilidad en el interior ya que existe traiciones dentro del mismo grupo, esto no permite el progreso de la comunidad, y a su vez da una imagen negativa a quienes observan estos hechos.

#### 4.2.7. Se hacen cuestionamientos antes de tomar decisiones

Tabla N° 18

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	9	36,00
A VECES	15	60,00
NUNCA	1	4,00
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes

ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

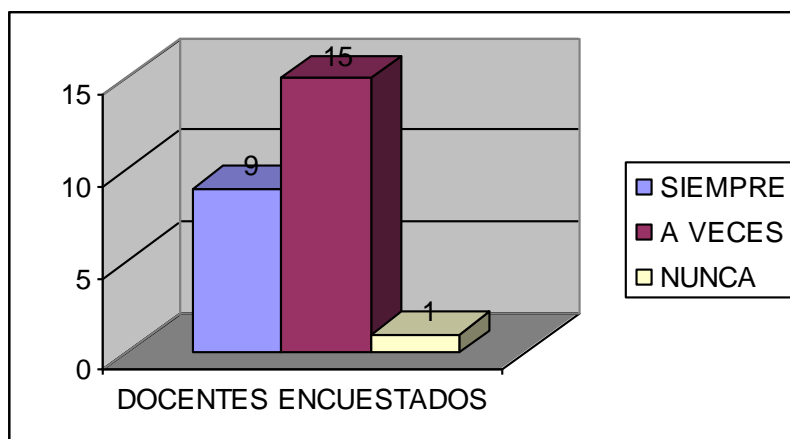


GRÁFICO N° 18

**ANÁLISIS:** Una parte importante de los encuestados contesta que siempre se realizan cuestionamientos, la mayoría menciona a veces y la mayoría dice que no dudan antes de tomar decisiones en los momentos que se necesitan.

**INTERPRETACIÓN:** Se deja ver un grupo que piensa antes de actuar y que necesita meditar previa la toma de decisiones, esto puede resultar beneficioso pues se podrá debatir y razonar antes de actuar.

#### 4.2.8. Asumen sus responsabilidades

Tabla N° 19

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	9	36,00
A VECES	14	56,00
NUNCA	2	8,00
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes  
ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

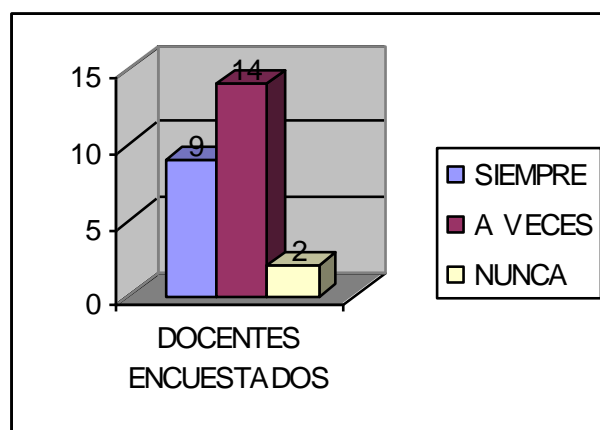


GRÁFICO N° 19

**ANÁLISIS:** Una pequeña parte de los encuestados contesta que siempre están asuntados en las responsabilidades que les corresponden, la mayoría menciona que a veces lo hacen y la minoría dice no observar que los jóvenes asuman sus responsabilidades nunca.

**INTERPRETACIÓN:** La perspectiva de los docentes no está muy alejada a la de los chicos, y la responsabilidad que ponen en su trabajo es un fuerte apoyo para cualquier tipo de trabajo.

#### 4.2.9. Se rinden fácilmente

Tabla N° 20

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	12	48,00
A VECES	8	32,00
NUNCA	5	20,00
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes  
ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

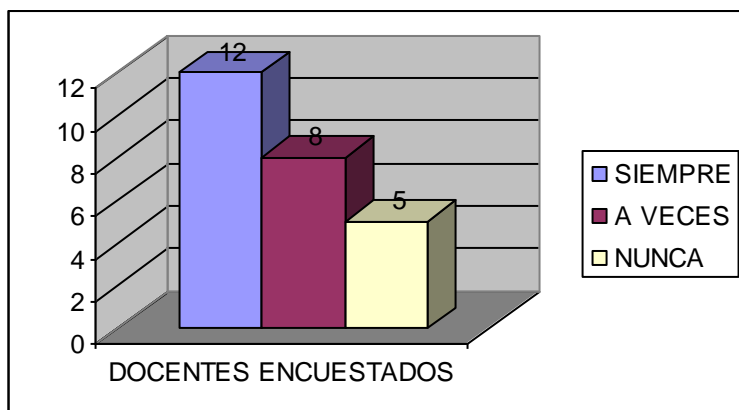


GRÁFICO N° 20

**ANÁLISIS:** La mayoría de los encuestados contesta que siempre se rinden fácilmente, un grupo importante menciona que a veces lo hacen y la minoría dice que nunca se rinden con facilidad.

**INTERPRETACIÓN:** Si comparamos estos resultados con los obtenidos de los estudiantes hay una diferencia en las respuestas lo que deja una duda, sin embargo se puede decir que hay persistencia entre los chicos y no se rinden con facilidad.

#### 4.2.10. Se esmera en el trabajo que realiza

Tabla N° 21

OPCIONES	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	7	28,00
A VECES	15	60,00
NUNCA	3	12,00
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuesta realizada a los Estudiantes  
ELABORACIÓN: Investigadora

#### GRÁFICO ESTADÍSTICO

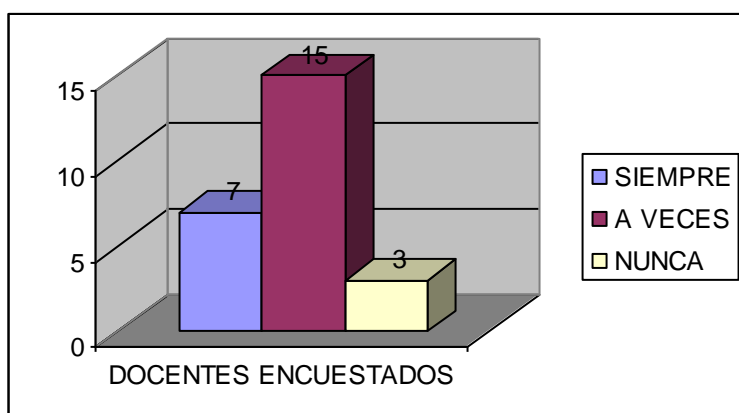


GRÁFICO N° 21

**ANÁLISIS:** Una parte de los encuestados contestan que los jóvenes siempre se esmeran en su trabajo, la mayoría menciona que a veces lo hace y la minoría dice que nunca se esmera

**INTERPRETACIÓN:** El porcentaje más alto se encuentra en A VECES los que da una pauta para pensar que si se puede contar con colaboración previo el comprometimiento de los jóvenes con los objetivos y el trabajo en sí.

## Verificación de la Hipótesis

### Modelo Lógico

$H_0$ : Los procesos didácticos grupales no inciden en la formación de liderazgo crítico en los alumnos de la especialidad de mecánica industrial del Colegio Nacional Técnico Yaruquí

$H_a$ : Los procesos didácticos grupales si inciden en la formación de liderazgo crítico en los alumnos de la especialidad de mecánica industrial del Colegio Nacional Técnico Yaruquí

### Modelo Matemático:

$H_0: O = E$

$H_a: O \neq E$

### Modelo Estadístico:

$$\chi_c^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

### Prueba de Hipótesis:

Nivel de Significación

$\alpha = 0.05$

95% de Confiabilidad

Zona de Rechazo de la Hipótesis Nula

Grado de libertad (gl)

$gl = (c - 1)(f - 1) \quad gl = (3 - 1)(2 - 1)$

$gl = 2 \times 1$

$gl = 2$

$\chi^2_t = 5,99$



**Regla de decisión:**

$R(H_0)$  si  $X^2_c > X^2_t$  es decir  $X^2_c > 5,99$   
 Prueba de Hipótesis: Chi Cuadrado

**Frecuencias Observadas**

VARIABLES	SI	NO	TOTAL
Proceso didácticos grupales	541	482	1023
Liderazgo crítico	140	85	225
TOTAL	681	567	1248

Elaborado por: Maestrante

**Frecuencias Esperadas**

VARIABLES	SI	NO	TOTAL
Proceso didácticos grupales	340.5	283.5	624
Liderazgo crítico	340.5	283.5	624
TOTAL	681	567	1248

Elaborado por: Maestrante

**Cálculo de  $X^2_c$** 

	O	E	$(O - E)^2/E$
SI	541	340.5	118.06
SI	140	340.5	118.06
NO	482	283.5	138.99
NO	85	283.5	138.99
TOTAL		$X^2_c$	396.03

**Decisión Estadística**

Con 2 grados de libertad y 95% de confiabilidad la  $X^2_c$  es de 396.03 este valor cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) por ser superior a  $X^2_t$  que es de 5,99; por lo tanto se acepta la hipótesis alterna que dice:

“Los procesos didácticos grupales si inciden en la formación de liderazgo crítico en los alumnos de la especialidad de mecánica industrial del Colegio Nacional Técnico Yaruquí”

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- Los procesos didácticos grupales son empleados únicamente con fines pedagógicos específicos mas no incentivan formación de líderes.
- No existen programas en la Institución orientados a la formación de líderes, ni a la acción espontánea de los mismos.
- Es evidente la ausencia de agrupaciones representativas de los jóvenes que promuevan la acción y aparición permanente dentro y fuera de la Institución.
- Las actividades que realizan los jóvenes no tienen una orientación certera, empezando por el hecho de que carecen de objetivos lo que conlleva a que el trabajo lo realicen simplemente por cumplir mas no por una satisfacción personal y menos aún con perspectiva social.
- En su mayoría lamentablemente carecen compromisos para con el grupo lo que viene a debilitar el trabajo de equipo, solo realizan trabajos asignados y obligatorios, esto hace que las relaciones se deterioren y por ende no exista apoyo mutuo.

## **5.2. Recomendaciones**

- Es necesario emprender acciones para aprovechar las cualidades del grupo de jóvenes y que a su vez ellos se sientan motivados a cambiar de actitud mostrando que pueden hacer más cosas y desempeñar roles importantes en la vida de la Institución.
- Las políticas institucionales deben tomar en cuenta espacios para la formación de individuos críticos y participativos con visión social y futurística.
- La formación de líderes debería ser algo prioritario en el espacio de trabajo cotidiano, rescatar a quienes tienen estas cualidades y encaminar las mismas al punto de que no sean solo para beneficio personal sino que vayan más allá y tomen en cuenta a todos quienes les rodean.
- El trabajo en equipo es un soporte importante en el proceso educativo por lo que es recomendable aplicarlo con más continuidad generando compromisos con los participantes, demostrando desde la cabeza de la Institución para educar con el ejemplo.
- El Maestro debe convertirse en el líder principal dentro del proceso enseñanza aprendizaje, en el entorno educativo es el llamado a identificar y potencializar las cualidades de los educandos a través de la aplicación de procesos didácticos seleccionados y adecuados.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **TEMA: “CREACIÓN DEL CLUB DE LÍDERES DEL COLEGIO NACIONAL TÉCNICO YARUQUÍ”**

##### **6.1. Datos informativos**

**6.1.1. Título:** “Club de Líderes del Colegio Nacional Técnico “Yaruquí”

**6.1.2. Ubicación:**

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Parroquia: Yaruquí

Barrio: La Victoria, Panamericana Norte Vía a El Quinche Km. 34 y Calle Luciano Pinto.

Dependencia: Fiscal

Jornadas: Matutina y Nocturna

Población estudiantil: 820 estudiantes

**6.1.3. Tiempo estimado para la ejecución:** Período 2008 – 2010

##### **6.2. Antecedentes de la propuesta**

La necesidad de crear un “Club de Líderes” tiene como origen los resultados de la investigación, en estos se puede observar como ha disminuido el liderazgo en los jóvenes y al saber que la única manera de forjar líderes es la acción, surge esta propuesta que toma en cuenta los procesos didácticos grupales que conllevan una serie de técnicas activas participativas con las que se facilita la aparición de líderes.

De acuerdo a la investigación se podría decir que las apreciaciones tanto de maestros como de alumnos nos muestran la problemática clara, no hay líderes ni un proceso a través del cuál se motive y haga seguimiento de esta formación, lo cuál es determinante puesto que sin líderes el futuro de toda organización es incierto.

Tomando en cuenta el entorno, es observable el hecho de que personajes como el Che Guevara, Fidel Castro, Teresa de Calcuta, Rafael Correa, entre otros, tuvieron una formación en la práctica, con el contacto voluntario con otros seres humanos, y a eso le acompañó la preparación mental.

Con toda esta base podemos pensar en que no es imposible actuar para mejorar aspectos importantes y necesarios entorno a la Institución.

### **6.3. Justificación**

La desmotivación y despreocupación por la formación de líderes es grande; la ausencia de programas que mantengan en actividad a estos muchachos que a futuro dirigirán y moverán grupos humanos es en absoluto dañina. Constantemente escuchamos quejas y lamentos de que no existe liderazgo que, que deberíamos cambiar, que ya no se puede confiar en nadie, a pesar de todo esto no se hace nada.

Las potencialidades que muchos tienen deben ser aprovechadas y encausadas para beneficio individual y a posterior su repercusión será social. El proyecto servirá para obtener nuevos talentos capaces de promover, defender y transformar realidades que nos envuelven como entes sociales, y que a su vez lleguen a otras personas que no tratan de salir sino que esperan que otros sean sus motivadores, sus ejemplos a seguir.

Trabajar con líderes juveniles de manera activa, voluntaria y constante puede hacer crecer la iniciativa, desarrollando proyectos institucionales en su inicio, buscando más participantes y expandiendo poco a poco los horizontes y las expectativas de

quienes intervienen, sobre todo al sentirse capaces y motivados en el trabajo constante.

Los valores de un líder están enraizados en su propio ser y los irradia en su forma de actuar, de hablar y de acoger a toda persona en los distintos niveles de una organización, influyendo en los fines que ésta persigue. Motivar su participación y la explotación de tales características es indispensable para mejorar y cultivar líderes de calidad.

Dejar pasar por Instituciones educativas a chicos con altos potenciales puede traer graves consecuencias, lo mejor es explotar a favor de todos y dejar que surjan, actúen y vivan en constante interacción con su capacidad.

#### **6.4. Objetivos**

##### **6.4.1. General**

Establecer una organización que permita el desempeño de los líderes así como su constante formación, capacitación y acción

##### **6.4.2. Específicos:**

6.4.2.1. Despertar el liderazgo existente entre los estudiantes de la especialidad de mecánica con talleres.

6.4.2.2. Fortalecer el liderazgo como herramienta básica para el desarrollo personal e institucional.

6.4.2.3. Crear un club de participación como base para cada vez mejorar las capacidades e integrarlos al desarrollo constante de la institución.

## **6.5. Análisis de factibilidad**

La ejecución de esta propuesta tiene un nivel de factibilidad alto, puesto que también se debe analizar que los jóvenes están en una etapa de desarrollo en la que descubren y despliegan al máximo sus capacidades, para que se demuestren a ellos mismos y también a los demás de todo cuanto son capaces, motivando de esa manera a la inclusión de todo el conglomerado que le rodea.

Además de la satisfacción personal tendrán la estimulación del deber cumplido y sobre todo considerando que la Institución tiene la apertura al desarrollo y todo proyecto trae consigo beneficios y progreso para la comunidad educativa.

## **6.6. Fundamentación**

**Educativa:** Las nuevas tendencias educativas abarcan amplios campos de acción y formación, en este sentido entonces no se puede dejar a un lado el principio educativo en el que se manifiesta que: La educación es un proceso de formación y desarrollo de habilidades y destrezas, esto les permitirá a los estudiantes ser personas participativas, pluralistas, democráticas y abiertas para que puedan aplicar todo esto en su diario vivir.

**Sociológica:** Las necesidades de convivencia social son amplias, pero es importante considerar que ella requiere de la demarcación de un rumbo, partir de objetivos conformando grupos de personas que persigan los mismos y encabezados por un líder que oriente las actividades para la consecución de estos; solo de esta manera se puede obtener resultados claros y positivos, que aporten al beneficio individual y social.

**Psicológica:** Los principios psicológicos dentro del desarrollo de las relaciones humanas y la administración son fundamentales por cuanto las relaciones de poder que se establecen y los roles que se asumen en el contexto del desarrollo en general

van dejando entrever el hecho de que la conformación de grupos no es suficiente, que además de esto se requiere buscar un motivador, guía, que encamine las actividades y objetivos que el grupo se proponga. Al no existir este encabezamiento se puede dar una disputa de poderes que ocasionaría un caos interno y a futuro tal vez la disolución.

La educación en valores es una realidad y a su vez una base muy concreta para el desarrollo del ser, por lo que el fortalecimiento y concienciación de una vida llena de estos valores y su práctica diaria y a cada instante dignifica la actividad del hombre, encaminada siempre a buscar resultados positivos tanto individuales como de equipo.

### **6.7. Metodología.**

Para la ejecución del presente Proyecto alternativo, es necesario enfocar y recordar el proceso gerencial que se realiza en el desarrollo de proyectos, en donde se enfoca sus cuatro funciones principales, las mismas que son:

1. Planeación o Planificación
2. Organización
3. Dirección y
4. Control
5. Evaluación

#### **1. PLANIFICACIÓN**

Sallenave (2001), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la organización". La planeación entonces define lo que la organización pretende alcanzar a futuro y prevé cómo debe realizarlo. Por eso este es el primer paso que se debe de seguir puesto que



se encarga de definir los objetivos para el futuro y decide los recursos y tareas para alcanzarlos de manera adecuada, permite a su vez buscar el método adecuado, plan o lógica para no hacer todo a las adivinanzas, por lo tanto este paso requiere incluir la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto a alternativas para el futuro. Sus alcances son:

- Definir la misión, los objetivos y las prioridades.
- Determinar donde y como se encuentran en ese momento las cosas.
- Establecer premisas sobre las condiciones futuras.
- Identificar los medios para alcanzar los objetivos.
- Implementar los planes de acción identificando los recursos.

## 2. ORGANIZACIÓN

En pocas palabras podría decirse que busca los medios y recursos necesarios dentro del proceso, en este sentido también podría decirse que la organización realiza los siguientes trabajos:

- Agrupar, estructurar e integrar los recursos.
- Dividir el trabajo que se ha de realizar.
- Agrupar órganos y actividades en una estructura lógica.
- Designar a las personas para su ejecución.
- Coordinar las diferentes actividades.

## 3. DIRECCIÓN

Esta función administrativa es sumamente compleja pues, quien se pone al frente deberá manejar las anteriores y además poseer características como motivación,

liderazgo, comunicación. Esta función se encuentra distribuida jerárquicamente según sean los casos. Quien dirige tiene en sus manos la responsabilidad de orientar los esfuerzos colectivos hacia un propósito común cumpliendo con lo planificado por el grupo al inicio de todo el proceso. Se hablaba de la complejidad de esta función porque es extremadamente personal pues tiene bajo la responsabilidad a todos los miembros del grupo. Dentro de sus alcances está:

- Dirigir los esfuerzos colectivos hacia un propósito común.
- Comunicarse y negociar con las personas para obtener consenso.
- Orientar a las personas y obtener coherencia.
- Liderar a las personas.
- Motivar a las personas.

#### 4. CONTROL

A tomar en cuenta que las actividades desarrolladas mantienen una planificación, estas requieren un constante control, esto significa a su vez garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos establecidos se alcancen de manera adecuada, a su vez esto implica:

- Definir los niveles de desempeño.
- Monitorear el desarrollo de lo planificado.
- Comparar el desempeño con las fechas y objetivos programados.
- Empezar acciones correctivas necesarias para garantizar los objetivos esperados.

#### 5. EVALUACIÓN

Una vez ejecutadas las actividades con el debido proceso, es importante revisar los resultados obtenidos, el cumplimiento y la repercusión de lo planteado, a su vez esto implica:

- Medir los alcances obtenidos.
- Determinar las ganancias o pérdidas.
- Replanificar en función de los logros alcanzados.
- Observar debilidades y fortalezas.

Ante lo mencionado presento algunos antecedentes y a posterior el cuadro detallado de las tres fases de acción de la propuesta:

### **CLUB DE LÍDERES:**

Se denomina Club a un grupo de personas libremente asociadas, que reúne a un número variable de individuos los cuales coinciden en sus gustos y opiniones sean estos artísticos, literarios, políticos, filantrópicos, deportivos, entre otros, o simplemente en sus deseos de relación social. Una característica prácticamente común para todos los clubes es la ausencia de ánimo de lucro en cuanto a las actividades desarrolladas.

Se conoce también como Club el local o establecimiento, público o privado, en que se reúnen los socios o miembros de un club.

En el caso específico la actividad en la que convergen los miembros del Club es el ejercicio y motivación del liderazgo dentro del grupo, además el hecho de guiar acertivamente a quienes dependen del ellos institucionalmente hablando.

Las ventajas de crear un Club son:

- Puede ser adaptado según las necesidades de cierto grupo sin cambiar el concepto básico.
- Puede ser adaptado fácilmente según el tamaño del grupo
- Provee una eficiente línea de comunicación
- Genera apoyo suficiente como para asegurar todas las funciones del club.

- Todas las actividades necesarias del club son representadas.
- Utiliza el talento y las habilidades de todos los funcionarios y directores.
- Provee oportunidades para entrenar futuros líderes en el club.
- Teniendo ya una delegación de responsabilidades principales, lo procedente es fijar los objetivos comunes que se plantean para el éxito del funcionamiento de esta organización, poner en ejecución cada una de las delegaciones a fin de que los resultados sean visibles.
  
- Cronogramar las actividades que se van a realizar tanto dentro como fuera del club manteniendo por supuesto claros los objetivos, pensando que su trabajo hacia los demás es vital y que mantener a flote el club dependerá de sus aportes tanto en la programación como la ejecución de las actividades.
  
- Cada dignidad y/o comisión dentro de la organización según hayan sido designada tienen un espacio de acción que deberán respetar y mantener vivos con nuevos proyectos y con el cumplimiento de los anteriores.
  
- Comprometer a los participantes con el fin básico, esto es extremadamente vital y poner en juego todas y cada una de las cualidades de líder que tiene cada individuo, esta deberá ser una fortaleza pues al tener varios líderes el campo de acción del club puede ampliarse, abarcar más beneficiarios que reciban la capacitación, proyectos, actividades, y mas aún si se organiza el club para beneficio social.

### **FASE 1 ( Motivación y Conformación)**

Reunión con autoridades de la Institución para la presentación del Proyecto y obtención de las autorizaciones correspondientes, 2da semana de septiembre.

Convocatoria a inscripciones para la participación voluntaria en el Club de Líderes utilizando espacios como Minutos cívicos y visitas de motivación e información por los cursos tercera semana de septiembre.

Aplicación de Ejercicio CO a los alumnos de Segundo y Tercer Año de Bachillerato especialidad Mecánica Industrial, este ejercicio se encuentra adjunto en los anexos de este documento y la socialización de los resultados con los participantes, tercera semana de septiembre del 2009.

Talleres de motivación(1) e información con una duración de 40 minutos, cuarta semana de septiembre con ayuda de la dinámica grupal “Construyendo”.

Socialización de resultados de los test aplicados con los participantes, cuarta semana de septiembre

Cierre de Inscripciones y convocatoria a reunión de los voluntarios a integrar el Club, primera semana de octubre.

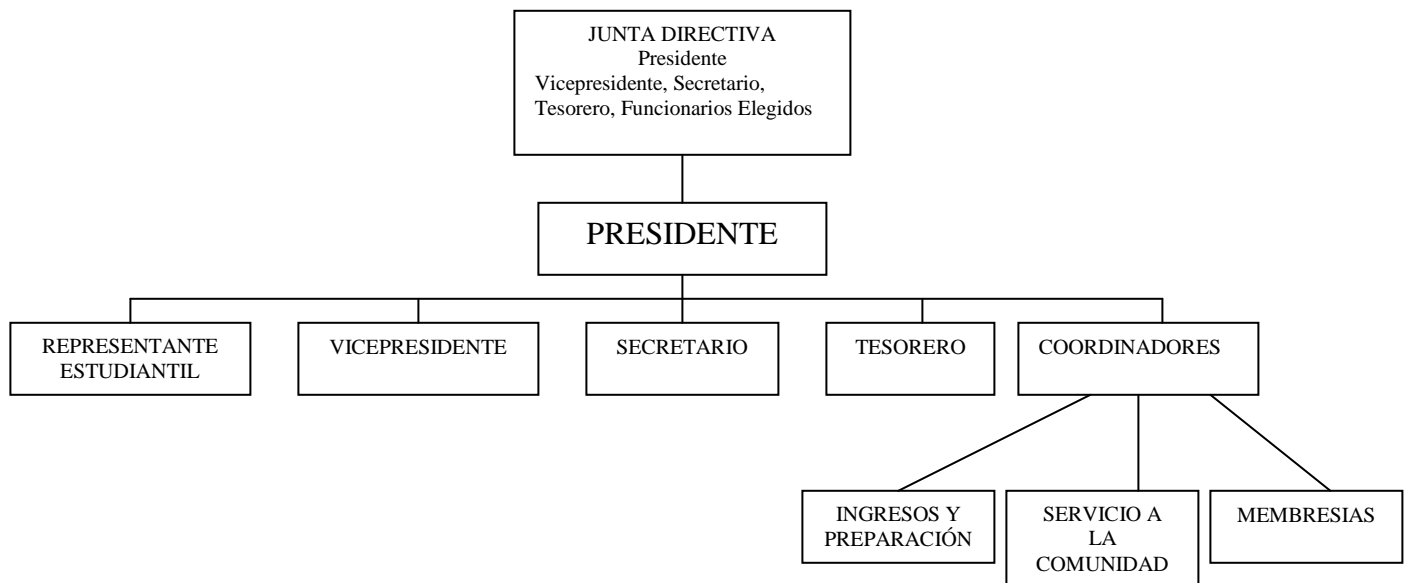
Reunión con Padres de Familia para información general de puntos básicos y autorización para la participación de los jóvenes en el Club, segunda semana de octubre.

Taller de integración de los miembros del Club (2) segunda semana de mayo, en este taller se harán actividades de reconocimiento de los miembros y se establecerán compromisos en la participación.

Conformación del Club, Ya obtenido el grupo con el que se va a trabajar es preciso establecer un modelo organizativo en el que se deleguen funciones para un mejor desenvolvimiento, tercera semana de octubre.

## Modelo organizacional de un club

Uno de los modelos organizacionales puede ser el siguiente, planteado por OPTIMIST INTERNATIONAL, 2008 y modificado un poco de acuerdo a las necesidades actuales.



## FASE 2 ( Organización y Planificación )

Reunión general en la cuarta semana de octubre para realizar las siguientes actividades:

- F.O.D.A. del grupo y de la Institución para ubicar las problemáticas de interés común y urgentes
- Definición de objetivos grupales
- Delimitación de campos de acción
- Establecimiento de lugar ,hora y agenda de trabajo de encuentros de los miembros del club

- Determinación de fuentes de financiamiento que básicamente son donaciones de organizaciones y Personas de la Institución como Autoridades, Maestros, Micro empresa, Aso. Estudiantil, Bar y otras externas.

Capacitación para la elaboración de proyectos (3), primera semana de noviembre

- Planteamiento y elaboración de proyectos con asesoramiento permanente.  
Mes de Noviembre
- Estructuración de talleres a aplicarse con los jóvenes en los diferentes cursos tomando como base los Procesos Grupales, determinados en tres etapas básicas:
  - Integración y diagnóstico
  - Enfoque del problema
  - Compromisos
 1º y 2º semana de diciembre

Reunión la tercera semana de diciembre para:

- Elaboración de agenda trimestral de trabajo, esta agenda deberá realizarse con iniciativa propia de los miembros del Club, pues de no darse así, no cumplirán los objetivos planteados
- Planificación del lanzamiento del Club, tercera semana de diciembre
- Elaboración de material promocional para el lanzamiento, carteles, pancartas, volantes. 3º semana de diciembre

### **FASE 3 ( Desarrollo)**

- Entrevista de la Directiva del Club con autoridades para presentación de objetivos y actividades, primera semana de enero del 2010.
- Lanzamiento formal del Club ante la Institución a través de una campaña en la primera semana de enero

- Intervención en un minuto cívico por mes con pequeños mensajes de reflexión y motivación.
- Presentación de los líderes en los cursos respectivos y aplicación de talleres en los que constarán varias dinámicas grupales, estas serán orientadas al desarrollo de líderes en la Institución, los talleres fueron planificados con anterioridad y se ejecutarán uno por mes.(4, 5, 6)
- Realización de un taller para los miembros del club mensualmente para evaluación y reprogramación. (7, 8, 9)

#### **FASE 4 (Control y Evaluación)**

Reunión de evaluación, 1º semana de abril, en esta reunión se hará una evaluación interna a través de un F.O.D.A. del grupo, con esto se procederá a realizar el D.O.F.A. y mejorar el funcionamiento.

Elaboración y aplicación de encuestas para evaluación externa a los docentes, autoridades y a los estudiantes de la Institución. 2º semana de abril

Tabulación y análisis de encuestas, 3º semana de abril

Socialización de resultados de las encuestas a nivel interno, así como análisis y reflexiones, 3º semana de abril.

Apertura del semillero de líderes, mediante el cual se aceptarán nuevos miembros a quienes los antiguos guiarán, 4º Semana de abril.

Taller de integración 1º semana de mayo, a la vez en esta reunión se elaborará una nueva agenda de trabajo.



**Nota:**

- Es de importante tomar en cuenta que para este Proyecto los principales participantes, creadores y ejecutores deben ser los chicos, caso contrario no se cumpliría el propósito que es formar líderes que desarrollen sus propios proyectos, líderes críticos y activos que sean capaces de mover comunidades de manera voluntaria sin tener presión, solo con pequeños direccionamientos.

## MODELO OPERATIVO

<u>FASES</u>	<u>METAS</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>RECURSOS</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>RESPO.</u>	<u>EVALUA C.</u>
<b>FASE 1</b> <b>Motivación y Conformación del Grupo de Aspirantes al Club de Líderes</b>	Conformación del club con los aspirantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunión con autoridades de la Institución para la presentación del Proyecto</li> <li>▪ Convocatoria a inscripciones</li> <li>▪ Aplicación de Ejercicio CO a los alumnos de Segundo y Tercer Año de Bachillerato especialidad Mecánica Industrial.</li> <li>▪ Talleres de motivación e información de las inscripciones</li> <li>▪ Socialización de los resultados del Ejercicio C.O. con los participantes</li> <li>▪ Cierre de Inscripciones y Convocatoria a reunión.</li> </ul>	<u>Talento Humano:</u> - Autoridades -Maestros Estudiantes -Investigador <u>Materiales:</u> Proyector de imagen, videos, computadora, copias, papelotes, marcadores, cinta adhesiva	2° semana de septiembre  3° semana de septiembre  3° semana de septiembre  4° semana de septiembre  4° semana de septiembre  1° semana de octubre	Investigador Autoridades	-Grupo humano estable y con espíritu de trabajo

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunión con Padres de Familia</li> <li>▪ Taller de integración</li> <li>▪ Conformación de la directiva del Club</li> </ul>		<p>1° semana de octubre</p> <p>2° semana de octubre</p> <p>3° semana de octubre</p>		
<b>FASE 2</b> <b>Organización y Planificación del Club de Líderes</b>	Organizar el 100% de las actividades, funciones y alcances del club	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunión general para establecer los lineamientos generales del Club</li> <li>▪ Capacitación para la elaboración de proyectos</li> <li>▪ Elaboración de proyectos.</li> <li>▪ Estructuración de talleres .</li> <li>▪ Elaboración de agenda trimestral</li> <li>▪ Planificación del lanzamiento del Club</li> </ul> <p>Elaboración de material promocional para el lanzamiento, carteles, pancartas, volantes.</p>	<u>Talento Humano:</u> -Autoridades -Investigador -Dirigentes <u>Materiales:</u> Videos, computadora, copias, De oficina	<p>4° semana de octubre</p> <p>1° semana de noviembre</p> <p>Mes de nov.</p> <p>1°,2°. diciembre</p> <p>3° semana de diciembre</p>	Autoridades Investigador Dirigentes de curso Maestros	-Concretar la Planificación y Organización de actividades

<b>FASE 3</b> <b>Desarrollo de las actividades programadas por el Club de Líderes</b>	Realizar el 100% de las actividades planteadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista con autoridades para presentación de objetivos y actividades</li> <li>▪ Lanzamiento formal del Club</li> <li>▪ Presentación de los líderes en los cursos</li> <li>▪ Intervención en un minuto cívico por semana</li> <li>▪ Realización de un taller de miembros del club mensual para evaluación y reprogramación.</li> </ul>	<u>Talento Humano:</u> -Autoridades -Investigador -Dirigentes de Curso <u>Materiales:</u> Proyector de video, videos, computadora, copias, De Oficina	1° semana de enero  1°sem. de enero 3° semana de cada mes Enero Febrero Marzo	Autoridades Investigador Dirigentes de Curso Maestros	Intervención del Club de líderes en el proceso educativo Líderes activos y con iniciativa
<b>FASE 4</b> <b>Control y Evaluación</b>	Analizar el 100% del Impacto del Club en la vida Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunión de evaluación del cumplimiento de objetivos</li> <li>▪ Elaboración y aplicación de encuesta a los docentes, autoridades y estudiantes de la Institución</li> <li>▪ Tabulación de encuestas</li> </ul>		1° semana de abril  2° semana de abril  3° semana de abril		Obtención de resultados del Club.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Socialización y análisis de resultados</li> <li>▪ Apertura de semillero de líderes</li> <li>▪ Taller de integración, elaboración de agenda de trabajo trimestral.</li> </ul>		<p>3° semana de abril</p> <p>4° semana de abril</p> <p>1° Semana de mayo</p>		
--	--	---	--	--	--	--

## 6.8. Administración

La presente propuesta debe contar con una administración concreta y efectiva que ayude a mejorar todo el proceso y en donde se involucren solamente las personas necesarias por cuanto es una actividad concreta y sin mayor necesidad de recurso económico, pero en donde se debe evidenciar armonía y constante comunicación, el grupo debe aprender a guiarse con iniciativa propia, pero a la vez respetar la jerarquización.

La propuesta tiene la administración básica siguiente:

- **Administrativa:** Se debe encargar a una sola persona del cuerpo docente en este caso el investigador que coordine las actividades entre todos los actores. Servirá para no desperdiciar ningún tipo de recurso estimado en el proyecto en especial lo que es tiempo y cumplimiento de objetivos.
- **Financiera:** Una persona responsable y honesta que goce de la confianza del grupo para poder llevar un detalle del presupuesto requerido, utilizado y manejar este de manera que no existan problemas, la responsabilidad queda en el tesorero que será electo por los miembros del club.
- **Capacitación:** Este tipo de administración esta encargado de impartir los conocimientos a través de los talleres propuestos, se realizará a modo de cadena, los talleres matriz serán ejecutados en el club como un ejemplo para demostración satisfacer dudas, posteriormente se hará la réplica en los cursos correspondientes por parte de los miembros del club debidamente organizados.

- **Control:** Utilizar una evaluación constante de logros obtenidos hará que se mantenga un seguimiento y proveerá de la posibilidad de tomar alternativas para superar conflicto o desfases que se presenten en el desarrollo del proyecto sin necesidad de que se diera un desperdicio de recursos.

### **6.9. Previsión de la evaluación**

Cuando hablamos de monitoreo y evaluación durante todo el proceso, estamos refiriéndonos a algo prácticamente indispensable , por cuanto en cada una de las fases se requiere fortalecer la interacción para así evitar que se escapen detalles importantes tanto dentro como fuera del grupo.

Es necesario que a mas de aplicar las fases operativas de manera organizada, se observe con detenimiento la reacción de los estudiantes durante cada actividad y en base los resultados que se vayan obteniendo realizar las reestructuraciones correspondientes en especial si el objetivo principal de la propuesta no se consigue en el tiempo y nivel previsto, de esta manera estaremos buscando la forma de no desperdiciar recursos y fuerzas al mismo tiempo que cumplir todo cuanto se planteó de manera correcta.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO, Patricio** 1983, Nociones Elementales de Investigación Científica, segunda edición, Quito, editorial Banco Central del Ecuador.
- BANDURA, A. y WALTER, R.** 1974, Aprendizaje Social y Desarrollo de la Personalidad, Edit. Alianza, Madrid
- BARON, Robert** 1998, Psicología Editorial Mac Graw Hill, Madrid
- BENEDITO, V.** 202, Introducción a la Didáctica. Fundamentación teórica y diseño curricular. Barcelona: Barcanova.
- BLAKE, Robert R.** 1990, Como Trabajar en Equipo, Edit. Norma, Colombia.
- BOTERO, Silvio** 1990, Cómo formar líderes. Colección experiencias. Ediciones Paulinas
- BROWNE, C.G.** 1999, El estudio del liderazgo. Editorial Paidós Buenos Aires
- BOZHOVICH, L.I.** 1976, La personalidad y su formación en la edad infantil. Editorial Pueblo y Educación la Habana
- CHATEU. J y CATAYUS. P** 1980, Las Grandes Psicologías Modernas. Ed. Herder, Barcelona, España
- CHILD, Dennis** 1995, Psicología para docentes, Editorial Kapeluz. Madrid



- COMENIO, J.A.** 1986, Didáctica Magn, Edit. *REUS*, Madrid
- DAVIDOFF, Linda** 2004, Introducción a la Psicología. Editorial Mac Graw Hill, México
- DEL SALTO, Víctor** ,2002, El éxito no es un secreto, Editorial Valverde Editores , Ambato – Ecuador .
- DOMÍNGUEZ, Laura** 2000, Cuestiones Psicológicas del desarrollo de la Personalidad. Ed. De la Universidad de la Habana, Facultad de Psicología, La Habana, Cuba.
- DESCARTES, Rene** 1979, El discurso del Método, Alianza Editorial. I.S.B.N.
- ESCUDERO, J.M.** 1981, Modelos didácticos, Edit. Oikos-Tau, Barcelona
- ESTEBARANZ, A.** 1994: Didáctica e innovación curricular, Publicaciones de la Universidad de Sevilla, Sevilla.
- FELDMAN, Robert** 1995, Psicología. Editorial Mac Graw Hill. Argentina.
- FERNÁNDEZ HUERTA, J.**1974, Didáctica. Edit. UNED , Madrid.
- GARCÍA, Dora,** 2003, *Relaciones Interpersonales ENEl Grupo*, Edit. Trebol., Madrid.
- GEMOVAR, GOTSEMS** 1987, Psicología de la Educación, Ed. CEAC, Barcelona España
- Y MONTANE,.**
- GONZÁLEZ, Fernando** 1980, Algunas cuestiones del desarrollo. Ediciones

- Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
- GONZALEZ MIT, Jans** 1990, La personalidad: su educación y desarrollo. Ed. Pueblo y Educación, La Habana , Cuba. 1990
- GONZÁLEZ, Ricardo** 1980, Psicología. Ed. Científico Técnica. Ministerio de Cuba
- GRUNDY, S.** 1987, Producto o praxis del currículum. Madrid.
- GUZMÁN FRANCO, M. D,** 2002 Estudio sobre los usos didácticos, procesos Formativos, Edit. PAIDOS, Madrid
- HARGREAVES, David,** 1986, Las Relaciones Interpersonales en la Educación, Edit. Narceo S.A., Madrid.
- HERNANDEZ, Juanita y ANELLO Eloy** 1998, El Trabajo en Equipo, Edit. EB-PRODEC, Ecuador
- LEONTIEV, Alexei** 1981, Actividad, Presencia, Personalidad. Ed. Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
- MAC CONNEL** 1990, Introducción a la Psicología, Ed. Mac Graw Hill, Buenos Aires, Argentina, 1990
- MARROQUÍN, Manuel** 1995, La Comunicación Interpersonal, Edit. Mensajero, Bilbao
- MATTOS, L.A.** 1963, Compendio de Didáctica General. Edic. Kapelusz Buenos Aires.

- PAPALIA, Diane** 1993, Psicología, ed. Mac Graw Hill, Buenos Aires
- PIERRE, Simòn,** 1989, Las Relaciones Interpersonales. Edit. Herder, Barcelona
- RODRIGUEZ, J. M.** 1997, El Reto del Trabajo en Equipo, Edit. Folio S.A., Barcelona
- STENHOUSE, L.** 1985, Investigación y desarrollo del currículum. Edic. Morata, Madrid.
- SHAW, Marvin E.** 1980, Dinámica de Grupo, Edit. Herder, Barcelona,
- SIVISACA, Agustín** 2000, Psicología del adolescente, editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Loja – Ecuador
- SOTOMAYOR, Manuel y** 2001, Trabajo en Equipo, negociación y Resolución de Conflictos, Edit. AFEFCE, Primera edición, Quito-Ecuador
- SEGOVIA, Fausto**
- VASCONEZ, Traga Grecia** 2003, Liderar para Educar, Edit. Serviggraf, Segunda edición, Quito- Ecuador
- VERBA, Sidney** 1998, Liderazgo, grupos y conducta política, Edc. Rialp, Madrid
- ZABALZA, M.A.** 1990, “Fundamentación de la Didáctica y del conocimiento”. Edit. Herder, Barcelona

## **LINCOGRAFÍA**

amrobes@itelgua.com

cloquell@upvnet.upv.es

<http://www.fcen.uba.ar/sip...>

<http://www.educarchile.cl/ntg/familia/1559/article-76332.html>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_en\\_equipo](http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo)

[www.capacyt dc.edu.ar/](http://www.capacyt.dc.edu.ar/)

## ANEXOS

### ANEXO 1



**INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA PARA ESTUDIANTES**  
**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA SOBRE GESTIÓN EDUCATIVAY**  
**DESARROLLO SOCIAL**

**ENCUESTA SOBRE PROCESOS DIDÁCTICOS GRUPALES PARA LA FORMACIÓN DE LIDERAZGO CRÍTICO EN LOS ALUMNOS DE LA ESPECIALIDAD DE MECÁNICA INDUSTRIAL DEL COLEGIO NACIONAL TÉCNICO YARUQUÍ**

#### 1. OBJETIVO

- Establecer el tipo de motivación que desarrolle liderazgo entre los estudiantes de la especialidad de Mecánica Industrial del Colegio Nacional Técnico Yaruquí.

#### II. INSTRUCCIONES

Solicitamos se digne contestar asignando a cada Item una X en el casillero que Ud. prefiera.

#### IV. DATOS ESPECÍFICOS

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1. Los miembros del grupo realizan acciones humanitarias?	SI ( ) NO ( )
2. Existe una tensión constante en el grupo?	SI ( ) NO ( )
3. Las dificultades de aprendizaje son superadas en conjunto?	SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
4. Pueden desarrollar actividades sociales conjuntamente?	SI ( ) NO ( )

5. Se plantean y consiguen objetivos grupales?	SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
6. La relación que existe entre los miembros del grupo es buena?	SI ( ) NO ( )
7. Traiciona a sus compañeros?	SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
8. Se hace cuestionamientos antes de tomar decisiones?	SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
9. Asume sus responsabilidades?	SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
10. Se rinde fácilmente?	SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
11. Se esmera en su trabajo?	SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )

## ANEXO 2



### INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA PARA DOCENTES Y AUTORIDADES

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA Y

DESARROLLO SOCIAL

**ENCUESTA SOBRE PROCESOS DIDÁCTICOS GRUPALES PARA LA FORMACIÓN DE LIDERAZGO CRÍTICO EN LOS ALUMNOS DE LA ESPECIALIDAD DE MECÁNICA INDUSTRIAL DEL COLEGIO NACIONAL TÉCNICO YARUQUÍ**

#### 1. OBJETIVO

- Establecer el tipo de motivación que desarrolle liderazgo entre los estudiantes de la especialidad de Mecánica Industrial del Colegio Nacional Técnico Yaruquí.

#### II. INSTRUCCIONES

Solicitamos se digne contestar asignando a cada Item una X en el casillero que Ud. Prefiera según lo que ha observado del grupo.

#### IV. DATOS ESPECÍFICOS

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. Los miembros del grupo realizan acciones humanitarias?	SI ( ) NO ( )
2. Existe una tensión constante en el grupo?	SI ( ) NO ( )
3. Las dificultades de aprendizaje son superadas en conjunto?	SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
4. Pueden desarrollar actividades sociales conjuntamente?	SI ( ) NO ( )

5. Se plantean y consiguen objetivos grupales?	SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
6. La relación que existe entre los miembros del grupo es buena?	SI ( ) NO ( )
7. Dudan antes de tomar decisiones?	SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
8. Asumen sus responsabilidades?	SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
9. Se rinden fácilmente?	SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )
10. Se esmeran en su trabajo?	SIEMPRE ( ) A VECES ( ) NUNCA ( )



## ANEXO 3

### EJERCICIO

**¿Qué intensidad tiene tu motivación para dirigir?**

**(Rodea con un círculo un número para cada uno de los factores)**

<b>2. Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Escala</b>
1. Figuras de autoridad	Un deseo de satisfacer las exigencias del papel de dirección en el marco de unas relaciones positivas con los superiores	Débil 1-2-3-4-5-6-7 Fuerte
2. Juegos Competitivos	Un deseo de entrar en competición con otros iguales en juegos o deportes y de este modo cumplir con las exigencias del papel de dirección.	Débil 1-2-3-4-5-6-7 Fuerte
3. Situaciones competitivas	Un deseo de entrar en competición con otros iguales en actividades ocupacionales o relacionadas con el trabajo y así cumplir con las exigencias del papel de dirección en ese aspecto	Débil 1-2-3-4-5-6-7 Fuerte
4. Rol de afirmación	Un deseo de comportarse de un modo activo y seguro, incluyendo actividades en esta sociedad se	Débil 1-2-3-4-5-6-7 Fuerte

consideran fundamentalmente masculinas, y cumplir así las exigencias del papel de dirección.

- |   |   |                               |
|---|---|-------------------------------|
| 5. Imposición de deseos                 | Un deseo de decirles a los demás lo que tienen que hacer y utilizar sanciones para influenciarlos. Mostrando así la capacidad de cubrir de cubrir todas las necesidades de la dirección | Débil 1-2-3-4-5-6-7<br>Fuerte |
| 6. Permanecer al margen del grupo       | Un deseo de características de una naturaleza visiblemente única, de modo que sea congruente con las tareas de dirección  | Débil 1-2-3-4-5-6-7<br>Fuerte |
| 7. Funciones administrativas rutinarias | Un deseo de cubrir las necesidades de la dirección en actividades que suelen acompañar al trabajo de dirección en el aspecto administrativo de cada día                                 | Débil 1-2-3-4-5-6-7<br>Fuerte |

Total =

**NOMBRE:** .....

## ANEXO 4

### AUTOANALISIS: ¿Cuál es su estilo de liderazgo?

Las siguientes preguntas analizan su estilo de liderazgo de acuerdo con la Universidad Estatal de Ohio. Lea cada afirmación con cuidado. Piense en la forma en que se comporta normalmente cuando es líder. Después, utilizando la siguiente clave, encierre en un círculo la letra que describa de manera más precisa su estilo. Encierre solo una elección por cada afirmación.

S= Siempre  
F = Con frecuencia  
? = En ocasiones

R = Rara vez  
N= Nunca

1. Empleo el tiempo necesario para explicar como debe llevarse a cabo un trabajo S  
F ? R N
2. Explico la parte que los compañeros de trabajo van a desempeñar en el grupo S  
F ? R N
3. Expreso con claridad y detalle las reglas y procedimientos que tienen que seguir los demás S  
F ? R N
4. Organizo mis propias actividades de trabajo S  
F ? R N
5. Permito que la gente conozca cuan bien se desempeña S  
F ? R N
6. Permito que las personas conozcan lo que se espera de ellas S  
F ? R N
7. Estimulo el uso de procedimientos uniformes a los que deben apegarse los demás S  
S F ? R N
8. Expreso con claridad mi actitud a los demás S  
F ? R N

9. Asigno a otros tareas particulares S  
F ? R N
10. Me aseguro que los demás comprendan su función en el grupo S  
F ? R N
11. Programo el trabajo que quiero que otros hagan S  
F ? R N
12. Pido a los otros que sigan normas y reglamentos estándar S  
F ? R N
13. Hago que trabajar en la tarea sea más agradable S  
F ? R N
14. Hago todo lo posible por ayudar a los demás S  
F ? R N
15. Respeto los sentimientos y opiniones de otros S  
F ? R N
16. Soy atento y considerado con los demás S  
F ? R N
17. Mantengo un ambiente amistoso en el grupo S  
F ? R N
18. Hago pequeñas cosas que vuelvan más agradable para los demás pertenecer a mi grupo . S  
F ? R N
19. Trato a los demás como iguales S  
F ? R N
20. Aviso por anticipado a los otros de los cambios y explico como les afectarán S  
F ? R N
21. Busco el bienestar personal de los demás S  
F ? R N
22. Soy accesible y amistoso con los demás S  
F ? R N

**Forma de calificar:** Los siguientes cuadros están numerados de tal forma que corresponden a las afirmaciones del cuestionario. En cada cuadro encierre en un círculo el número que se halla junto a la letra de la respuesta que eligió. Sume los números encerrados en cada una de las columnas.

**NOMBRE:**

6.1.1. **PUNTAJE:** TOTAL COLUMNA 1= TOTAL COLUMNA 2=

**6.1.2.**

**INTERPRETACIÓN:** Las preguntas calificadas en la columna 1 reflejan un estilo de liderazgo de estructuración o de tarea. Una calificación mayor de 47 indicará que su estilo de liderazgo se inclina hacia un nivel alto de iniciativa o estructura de tarea. Usted planea, dirige, organiza y controla el trabajo de los demás. Las preguntas calificadas en la columna 2 reflejan un estilo considerado de relación. Una calificación total mayor de 40 señala que usted es un líder considerado , es el que se preocupa de la comodidad , el bienestar y la prosperidad personal de los subordinados. En general. Los gerentes con altas calificaciones en estructuración y moderada en consideración tienden a estar a cargo de los equipos con productividad más alta que los que muestran estilos de liderazgo opuestos.