

**CAPÍTULO I**  
**PLANTEAMIENTO DEL**  
**PROBLEMA Y**  
**JUSTIFICACIÓN**

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a la bibliografía revisada sobre la presente temática, se considera que a través del transcurso del tiempo y el desarrollo de las sociedades, las organizaciones e instituciones, sean formales, informales, políticas, sociales, etc., funcionaron como motor de movilización humana, dentro de las cuales las personas desplazaban su individualidad para integrarse a una colectividad; al interior de la colectividad de estos grupos uno de los aspectos principales es la asignación de las funciones a aquel que habrá de dirigir al grupo, este papel debe ser asumido por alguien que cumpliera ciertas condiciones necesarias para poder lograr que el grupo o colectivo alcanzase un objetivo común. Esta persona encargada de orientar a estos distintos grupos ha sido denominada con distintos adjetivos como ser: líder, dirigente, representante, etc. Independientemente de las denominaciones que se le podría otorgar, donde se debe tomar en cuenta también el contexto y situación, lo cierto es que a través de la historia se ha demostrado que esta persona capaz de tomar las riendas de un grupo, tiene el poder para influir de tal modo que puede lograr que se produzcan cambios transformacionales y de gran impacto en cada época, donde por consecuencia se van creando mejores formas de vivir o por el otro extremo, puede ocasionar episodios de conflictos entre las poblaciones.

El dirigente es aquella persona que emerge la responsabilidad de guiar a determinado grupo y realizar objetivos, para mayor comprensión Pérez y Merino, considera que: *“El concepto de dirigente, por lo tanto, suele asociarse a la persona que está a cargo de manejar o gobernar un determinado emprendimiento. Puede decirse que un dirigente es la cabeza o el líder de un proyecto, teniendo a personas que lo siguen o que respetan sus decisiones al reconocerlo como tal”*. (Pérez y Merino, 2014:S/P).

Cuando las acciones de los dirigentes de los distintos grupos sociales siguen parámetros regidos por valores de respeto y convivencia armoniosa se produce el aprendizaje de componentes cognitivos que permiten que los procedimientos sean eficaces, proporcionando y recibiendo apoyo significativo del equipo al que representan y

también de manera conjunta, cumpliendo y generando nuevos objetivos previstos en distintos proyectos de mayor demanda en la sociedad.

El problema se produce al no tener información concreta sobre; qué características psicosociales presentan los dirigentes de juntas vecinales de Cercado en la Ciudad de Tarija, a consecuencia, se pone en duda de los estándares que tienen los presidentes de barrio dentro de esta población de estudio. Se podría deducir dos opciones, la primera; ser motivador de valores morales, ético, empático, conciliador, tener sentido de justicia, democrático, tratar a todos por igual y estar para servir y no tanto para que le sirvan, para escuchar antes de hablar, para organizar proyectos de beneficio de manera unilateral con el equipo de trabajo y la población, ser transparente en sus acciones y no estar para ordenar autocráticamente, un buen presidente de barrio debe estar para disminuir la confrontación, ser un espíritu mediador tratando bien a las personas, sin importar el credo, poder económico, raza, filiación, política o nivel social. Y la segunda; que las acciones y/o conductas de los dirigentes se desvían de la persecución de la meta en común del grupo hacia los intereses personales de sí mismo o de un grupo minoritario, dejando de lado las funciones de representante y perjudicando o interfiriendo con la satisfacción de los requerimientos del grupo como globalidad.

Otra de las consecuencias de la aparición de estas conductas antagónicas deriva en un escenario de injusticia social, donde a reflexión de Covey S. (citado por Anello y Hernández, 1996:20) considera que: *“La historia muestra cómo los pueblos y las civilizaciones prosperan en la medida en que obraron en armonía con principios correctos. A razón de ello, son los dirigentes los responsables de dirigir a la sociedad hacia la prosperidad, estancamiento o hasta la extinción”*.

Esta realidad no es ajena a la actual situación de las instituciones, organizaciones o grupos sociales de Bolivia, que se han visto afectados por la corrupción naciente de la ambición material, ineficiencia en acciones y el protagonismo excéntrico por los intereses concéntricos desmedidos; donde se hace evidente, cómo la mayoría de estos individuos y ciertos círculos sociales manipulan el poder político, económico y la conciencia social, haciendo uso de sus conocimientos académicos o recursos materiales

para persuadir de manera estratégica utilizando influencias psicológicas y/o sociales en las colectividades de estratos inferiores, con menores posibilidades o en situación de vulnerabilidad y exponerlas a la explotación.

Uno de los espacios donde se observa la escasez de información es; en los dirigentes de juntas vecinales de Cercado en la Ciudad de Tarija, que se convierte en una problemática social al obtener estudios sobre las características psicosociales que poseen, donde los mismos cumplen el papel de dirigentes y representantes de los distintos barrios de la ciudad de Tarija. Los dirigentes de la mayoría de las organizaciones del departamento, son elegidos mediante procesos democráticos, estos mismos dirigentes y la sociedad que los ha elegido son responsables de la situación actual por la que se atraviesa.

En el ámbito internacional, en un estudio realizado por la Universidad Complutense de Madrid, basado en Estilos de Liderazgos políticos democráticos: Argentina y España en perspectiva comparada, se concluyó que *“El estilo de liderazgo político democrático es independiente de factores tanto contextuales- la cultura política dominante en cada país/ sociedad nacional o tipo organizacional como el sistema de gobierno (...) si se trata de un periodo de transición democrática consolidada de crisis o de estabilidad económica la cantidad de años de democracia”*. (Aníbal, 2015:S/P).

De igual manera, una investigación realizada en la Universidad Santo Tomas de Colombia, basada en “Significados de Liderazgo que construyen los miembros de una empresa de seguridad privada de la ciudad de Bogotá” se concluyó que *“La investigación permitió comprender los significados que construyen trabajadores de los diferentes niveles que conforman la estructura organizacional de la empresa (...) se identificó que existe una significación fuertemente elaborada del liderazgo que a partir de los cargos y funciones que desempeñan en la empresa en sus respectivas jerarquías”*. (Martin y Estapa, 2012:S/P).

En el ámbito nacional, en un estudio realizado por la Universidad Mayor de San Andrés-La Paz, basado en el equipo Administrativo de salud, titulado “Fortalecimiento

de liderazgo gerencial” se concluyó que *“El nivel de asertividad y liderazgo gerencial fue óptimo para el progreso de la muestra (...) donde se observó el creciente efecto por la aplicación de programas específicos para la empresa”* (Berríos, 2016:S/P).

De igual manera, una investigación realizada por la Universidad Católica San Pablo, basada en una institución bancaria de la ciudad de La Paz, se concluyó que *“Existe gran diferencia entre hombres y mujeres al describir el estilo de liderazgo (...) el estudio fue de carácter descriptivo, que fue conformado por 150 funcionarios (...) donde se valora el estilo de liderazgo democrático en ambos géneros”*. (Saldaña, 2015:S/P).

En el ámbito local, en un estudio realizado en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, basado en dirigentes estudiantiles de la U.A.J.M.S, titulado *“Características psicológicas del liderazgo”* se concluyó que *“Los dirigentes estudiantiles poseen el nivel de autoestima alto, también presentan como primer y segundo valor predominante el teórico (...) y un modelo mental de liderazgo manipulador”* (Gallardo y Gurvara, 2002:S/P).

Por otro lado, un estudio llevado a cabo en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, basado en directores de departamento titulado *“Estilo de liderazgo”* se concluyó que *“Que las mujeres emplean, en un orden de escala porcentual un liderazgo más: democrático y los hombres autoritarios (...) y la percepción de los subalternos coincide mayoritariamente con la auto evaluación sobre el estilo de liderazgo que emplean los hombres y mujeres que ocupan cargos jerárquicos”*. (Angulo y Tapia, 2006:S/P).

Por todo lo expuesto nos planteamos la siguiente pregunta de investigación:

***¿Qué características psicosociales presentan los dirigentes de juntas vecinales de Cercado en la Ciudad de Tarija?***

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Los resultados de la presente investigación contribuyen a poder adquirir conocimientos confiables y válidos de las características psicosociales en dirigentes de juntas vecinales de Cercado en la Ciudad de Tarija.

Asimismo, cabe recalcar distintos fenómenos que ocurren en todo el mundo en cuanto a esta temática, donde existen algunos presidentes de barrio que entran al poder efectuando su trabajo de manera democrática, haciendo respetar la equidad, empatía, transparencia, realizando proyectos de oficio y beneficio para toda la población. Y, por otro lado, existen otros presidentes de barrios que entran al poder por beneficio de sus propios intereses; como ser: ambición de poder, economía, etc., y no así por contribuir óptimamente a la función de un dirigente. Por otra parte, otras características que existen a nivel mundial, es que en otros lugares muchas veces se ha visto que existe ineficiencia al momento de realizar la labor frente de algunas demandas, ya sea a la hora de mejorar o solucionar los problemas, donde se denotan carencias al momento de desempeñar un buen análisis que permita observar el impacto a futuro de sus acciones y/o proyectos que desarrollan, ya sea de manera particular o colectiva con otras personalidades o entidades. Es por eso que es importante conocer los resultados de la presente investigación, para poder dar criterio si se presentan dichos fenómenos en nuestro contexto.

Velar por estas necesidades es parte de la responsabilidad de los dirigentes para poder lograr la satisfacción de las mismas, para lo cual, deben contar con determinadas características personales, por este motivo se considera necesario conocer ¿Qué características psicosociales presentan las personas elegidas para desempeñar el puesto de dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la Ciudad de Tarija?, y así exponer un modelo estándar de valor óptimo de dirigentes a las nuevas generaciones para tener una mejor calidad de vida.

Los resultados de esta investigación nos permiten conocer la realidad de los constructos psíquicos, sociales y la razón de los comportamientos de los dirigentes de la

organización social ya nombrada; lo que servirá de base para buscar soluciones a los aspectos críticos y planificar con mayor racionalidad la formación de líderes comprometidos, creativos y operativos facilitando el desarrollo transformacional tanto a nivel individual y social.

Por otra parte, también tiene relevancia teórica, ya que esta investigación en la actualidad en el departamento de Tarija no cuenta con información sobre características psicosociales en dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la ciudad de Tarija.

Por esta razón, se realizará la presente investigación donde se va a describir las dimensiones de personalidad, identificará el nivel de autoestima, estableciendo el tipo de asertividad e identificando el estilo de liderazgos que existen en los dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la ciudad de Tarija.

Se establecerá como un trabajo de conocimientos teóricos, de enriquecimiento de los procesos psíquicos y sociales, desarrollará el aprecio y búsqueda de la verdad por medio de la investigación científica. Esta investigación ayudará a comprender la realidad de los dirigentes.

Los aportes que brindará el presente estudio, son los siguientes:

**Aporte teórico;** el presente estudio representará una fuente de conocimientos teóricos que puedan servir como base de datos a futuras investigaciones que se realicen con respecto a esta problemática sino también profundizar en las variables involucradas en el proceso, y de esta forma poder pronosticar, enriquecer, o perfeccionar el sistema de conocimientos ya existente del tema investigado.

**Aporte práctico.** - Esta investigación servirá de base para buscar soluciones a los aspectos críticos de nuestra realidad y planificar con mayor racionalidad la formación de líderes comprometidos, creativos y operativos facilitando el desarrollo transformacional tanto a nivel individual y social, para poder brindar a la población líderes más fuertes y mejor capacitados.

Por otra parte, en vista de la ausencia de investigaciones realizadas previamente a la presente, desde otro punto de vista, el estudio también podrá utilizarse como punto de partida a futuras investigaciones o proyectos dirigidos a similares temáticas.



# **CAPÍTULO II**

## **DISEÑO TEÓRICO**

## **2.1. PREGUNTA PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son las características psicosociales que presentan los dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la Ciudad de Tarija?

## **2.2. OBJETIVOS**

### **2.2.1. OBJETIVO GENERAL**

- Determinar las características psicosociales que presentan los dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la Ciudad de Tarija.

### **2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir los rasgos de personalidad que presentan los dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la Ciudad de Tarija.
- Identificar el nivel de autoestima que presentan los dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la Ciudad de Tarija.
- Establecer el tipo de asertividad que presentan los dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la Ciudad de Tarija.
- Identificar el estilo de liderazgo que presentan los dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la Ciudad de Tarija.

## **2.3. HIPÓTESIS**

- Los dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la Ciudad de Tarija, tienen como principales rasgos de personalidad: Tendencia extrovertido y Tendencia inestable.
- Los dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la Ciudad de Tarija, presentan un nivel de autoestima alta (positiva).
- Los dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la Ciudad de Tarija, presentan un tipo de asertividad indirecta.
- Los dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la Ciudad de Tarija, presentan un estilo de liderazgo autocrático.

## 2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
<b>Personalidad</b>	“Interrelación de rasgos o factores que agrupan características individuales desde el punto de vista de disposiciones y tendencias psicológicas” (Eysenck, 1978).	Extrovertido	Tendencia a la impulsividad y al trabajo en grupo, elocuentes, amigueros, son ajenos a la lectura, anhelan los riesgos, dependientes del ambiente y dados a los incentivos, muestran indiferencia afectiva, se fijan niveles bajos de aspiración, muestran dificultad para la ejecución de movimientos precisos y exactos.	Intervalo 0-9= Altamente Introverso. 10-12=Tendencia introverso. 13-16=Tendencia extroverso. 17-24= Altamente Extroverso.

		<p>Introverso</p>	<p>Contempla: pasividad, propensión a la fatiga, poco gregarios, preferencia por la lectura, distantes, poco comunicativos (reservados), serios, moderados, organizados, inclinados a planificar sus actividades, capaces de autoevaluarse, propensos a preservar su intimidad y ocultar sus sentimientos, suelen evitar los estímulos externos,</p>	
--	--	-------------------	--	--

			solicitan información cuando se enfrentan a una situación nueva, nunca están satisfechos con su desempeño.	
		Estabilidad	Los estables (no neuróticos) se caracterizan por ser personas estables, persistentes, tranquilas, sosegadas, confiadas y controladas.	0-9= Altamente Estable. 10-13=Tendencia estable. 14-17=Tendencia inestable.
		Inestabilidad	El inestable emocional (neurótico) se caracteriza por una actividad recargada después de una	18-24=Altamente inestable.

			<p>experiencia emotiva, que no le permite un equilibrio emocional, por padecer de dificultades orgánicas (jaquecas, dificultades digestivas, insomnio, dolores de espalda, ansiedad, preocupaciones, tensión muscular, trastornos cardiovasculares, gastrointestinales, glandulares, insomnio, dispepsia, mareos).</p>	
<b>Autoestima</b>	“Autoimagen, manera de como sentir sobre sí	Autoestima alta (negativa)	La persona puede presentar varias	

	mismo. La misma se compone de pensamientos y sentimientos sobre sí mismo y como se actúa". (Toro, 1993, Rev. 2003)		características: Manipulación de sus pares, poco aprecio o ninguno a las reglas y normas en el hogar o sociedad en general, ego inflado, narcisista hasta cierto punto.	160-104
		Autoestima alta (positiva)	La persona posee una confianza razonable en su capacidad para resolver problemas, aun cuando el concepto no esté claro para sí misma. Tiende a ser más abierta en sus relaciones con sus pares y otros adultos.	103-84 83-74 73-40

		Autoestima baja (positiva)	La persona presenta unas características bastante similares a las que tienen una autoestima alta (positiva). Tienden a bajar la guardia cuando se presentan problemas momentáneos de salud, o de comentarios indebidos de sus pares o de otros adultos, etc.	
		Autoestima baja (negativa)	La persona carece de confianza en sí misma. Usualmente ha sido comparada con sus pares injustamente.	



			Necesita desarrollar su personalidad. Tiende a ser manipulada por sus pares y otros adultos.	
<b>Asertividad</b>	“Conjunto de principios y derechos que hacen un modelo de vida enfocado a lograr el éxito en la comunicación humana, su esencia radica en la habilidad para transmitir y recibir mensajes de forma honesta, respetuosa, oportuna y directa” (Covey, 1995).	Asertividad Indirecta	Manifestación donde a través de la inhabilidad del sujeto para tener enfrentamientos directos, cara a cara con otras personas en situaciones cotidianas o de trabajo, ya sea con familiares, amigos, jefes o compañeros de trabajo llevándolo por tanto a expresar sus opiniones, deseos, sentimientos,	Alta (mayor a 60) Media (de 40 a 60) Baja (menor a 40)

			<p>peticiones, limitaciones personales, realizar peticiones, decir no, dar y recibir alabanzas y manejar la crítica a través de cartas, teléfonos u otros medios.</p>	
		Asertividad Directa	<p>Es la que permite medir la habilidad del individuo para expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, deseos, derechos, para dar y recibir alabanzas, hacer peticiones y manejar la</p>	

			crítica; todas aquellas características que califican a alguien como un individuo socialmente hábil.	
		No Asertividad	Es aquella que mide la inhabilidad de las personas para expresar sus deseos, opiniones, sentimientos, limitaciones, alabanzas, iniciar interacción con otras personas, y manejar la crítica.	
<b>Liderazgos</b>	“Es un hecho subjetivo que	Autocrático	Es aquel liderazgo donde los jefes tienen	

	<p>estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad” (Alvarado, Betancourt, &amp; Prieto, 2009).</p>		<p>todo el poder absoluto sobre sus colaboradores o personal, siendo un modo extremo del liderazgo transaccional. Solo unos cuantos del grupo tienen poca posibilidad de dar opiniones, aunque sean éstas para beneficio de ellos o de la empresa; se ocasiona resentimientos al ser tratados de esta manera. Se evidencia niveles altos de ausentismo y de rotación de los</p>	<p>Predominancia del estilo: 1 (Autocrático). Predominancia del estilo 2 (Democrático). Predominancia del estilo 3 (Laissez faire).</p>
--	--	--	---	---

			empleados con este liderazgo autocrático.
		Democrático	Se caracteriza por crear entusiasmo entre los colaboradores, ya que prevalece la participación del personal; aunque el líder democrático es quien da la última palabra, estos líderes hacen participar a los otros trabajadores a que formen parte del proceso de toma de decisiones; aumentando así la satisfacción al trabajo,

			<p>desarrollando habilidades; sintiendo los colaboradores el control de su propio destino motivándolos a trabajar fuerte, sin pedir recompensa económica alguna.</p>	
		Laissez faire	<p>Refiere a los líderes que permiten a su grupo trabajar por sus medios. Suele ser efectivo si los líderes controlan lo que se están logrando y lo transmite regularmente</p>	

			al grupo; conocido como liderazgo delegativo, no autoritario basado en la teoría que para ser productivos necesitan menos supervisión, empleados que poseen mucha experiencia, motivación y entrenamiento.	
--	--	--	--	--

# **CAPÍTULO III**

## **MARCO TEÓRICO**



### **3. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se expondrá toda la información teórica que se encuentra relacionada con el tema a abordar en el estudio. Para lo cual se presentarán las definiciones conceptuales de las variables involucradas en la problemática, las teorías que se utilizarán para fundamentar los resultados encontrados y para la interpretación de los mismos.

En primera instancia se abordará el tema del dirigente de manera general, posterior a ello se citarán los conceptos y definiciones de las variables personalidad, autoestima, asertividad y liderazgo.

#### **3.1. El dirigente**

La actuación de los dirigentes en escenarios organizacionales tiene impacto directo en los individuos, los grupos, las comunidades y la sociedad que constituye su medio; a su vez esta actuación está mediada por la percepción cognitiva, la emotividad y la forma en que el dirigente como actor social integra estos dos elementos según Parsons (1964) (citado en Calderón. 2006:35).

##### **3.1.1. La acción del dirigente y el gobierno de las personas como problema de investigación**

Ser dirigente implica un compromiso decidido con los planteamientos del gobierno de las personas en la dirección de las empresas. Se trata de trascender el objetivo económico de las organizaciones para involucrar en su desarrollo objetivos políticos, sociales y culturales. La percepción que tienen los dirigentes de la realidad organizacional-social implica, según Boltansky y Thévenot (1987) (citado por Villavicencio, 1998:6), poner en cuestión las convicciones y prácticas productivas e incluso los saberes y competencias de los miembros de la organización. No se trata en efecto de una cuestión de adaptación de rutinas a estímulos del entorno, sino que implica un proceso de ajustes y negociaciones, donde la variable social juega un papel esencial.

Al resaltar los procesos de ajuste y negociación, se trasciende el hecho racional de los individuos como ejecutores de rutina y se les ubica como actores sociales que tienen la posibilidad en su estructura cognitiva de incorporar nuevos conocimientos y de realizar cada día nuevas relaciones. Esto exige definir los mecanismos necesarios para actuar teniendo como referente los límites (normas) que enmarcan toda actuación humana en un sistema social. Así, según Boltansky y Thévenot (1987) (citado por Villavicencio, 1998:6), las empresas dejan de ser entidades dedicadas a la maximización del beneficio y se convierten en espacios que expresan mecanismos de acción social y económica a diferentes niveles, sometidas a tensiones entre lógicas diversas: viven bajo el imperativo de la competitividad y desempeño tecnológico de los equipos, están motivadas por la cooperación de sus miembros y responden a las exigencias del derecho social.

### **3.1.2. La teoría de la acción social de Parsons, fundamento teórico de la investigación**

Cada uno de los miembros de un grupo social es un sujeto social que se ha estructurado en la permanente interacción con otros sujetos, y sus acciones impactan la dinámica del sistema social en general. Las normas que regulan las actuaciones son creaciones humanas legitimadas por los grupos sociales y son asumidas como patrones de acción en la red que construyen las relaciones de los sujetos sociales con las organizaciones. Los dirigentes no son ajenos a estos procesos sociales y su orientación a la acción está definida por los siguientes tres modos:

- 1) Percepción cognitiva y conceptualización, la respuesta a la pregunta qué es el objeto.
- 2) Catexis —afecto o aversión—, la respuesta a la pregunta qué significa el objeto en un sentido emocional. (Parsons, 1952:14).
- 3) este aspecto se deriva, en cierto sentido, de los anteriores: Evaluación, la integración de los significados cognitivo y catéctico del objeto para formar un sistema, incluyendo la estabilidad del sistema de esa especie en el tiempo.

Es posible un sistema de acción que permita definir las relaciones entre los sujetos y se preocupe por explicar estas manifestaciones humanas tan complejas; la teoría del simbolismo brinda algunos planteamientos que ayudan a comprender lo que ocurre al interior del sujeto, cuando entra en contacto con otros seres con características distintas y modos de acción diferentes. Pero surge la necesidad de utilizar códigos o símbolos que permitan hacer más universal la relación y establezcan el sistema de acción. (Parsons, 1952:14).

### **3.1.3. El dirigente en el contexto de acción**

Con relación al término dirigente, en el contexto de acción, es importante destacar su rol como sujeto social que actúa según los modos de orientación, y sus intervenciones se sustentan en objetivaciones que apuntan a satisfacer o a resolver deseos o problemas de su sistema social. El dirigente como sujeto social, manifestó en sus acciones de negocios, de relaciones políticas y sociales, las interpretaciones que le ha dado al conocimiento, a la validez del mismo y a su aplicabilidad; pero también, las impregna con su motivación y afectos que le generan y definen un modo particular de actuar. Los dirigentes en los grupos sociales representan en general ideales de progreso social, superación personal, crecimiento económico y reconocimiento convertido en obras (empresas, proyectos, grupos sociales, representación política), explicados y contenidos en el simbolismo cognitivo y en el simbolismo expresivo para construir un sistema que concrete y oriente sus actuaciones.

La dirección de las organizaciones se enmarca en dos variables-pautas universales: el orden y el poder. Asumir como sujeto social el compromiso de ordenar acciones productivas para lograr un resultado concreto (bien o servicio), conlleva una serie de combinaciones de sistemas simbólicos, encaminados a objetivar una o varias subjetivaciones de los actores. El ejercicio es complejo en la esfera del orden, puesto que se requiere buscar puntos de acercamiento en el sistema simbólico de cada sujeto social, para encontrar proposiciones que asuman la categoría de variable-pauta y orienten la acción al menos de las personas que integran el grupo. El orden, aunque postulado universal debe convertirse, fruto de la catexis de dirigente y dirigidos, en un

sistema concreto donde es posible actuar productivamente. Y, por último, en las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, el orden se invoca como una acción reconocida y validada en las interacciones humanas.

#### **3.1.4. La organización como sistema social**

Según Parsons (1964) citado en Calderón, 2006: 35-36) Para estudiar la organización como sistema social, se acude nuevamente a cuando afirma que todo sistema se sustenta en cuatro imperativos funcionales: A: Adaptación. Todo sistema debe abarcar las situaciones externas. Debe adaptarse a su entorno y adaptar el entorno a sus necesidades. Es la capacidad que tiene un sistema para alcanzar sus metas.

Un sistema debe definir y alcanzar sus metas fundamentales. I: Integración. El sistema debe regular la interacción entre los componentes. También debe controlar la relación entre los otros imperativos funcionales A, G y L.L: Latencia (mantenimiento de patrones). Un sistema debe proporcionar, mantener y renovar la motivación de los individuos y las pautas culturales que lo integran. Los dirigentes en el contexto de la organización como sistema social desarrollan una serie de funciones para lograr identidad, relativa autonomía, crecimiento e impacto en otros sistemas sociales. La primera función se orienta a conseguir los recursos humanos, materiales y financieros que la sociedad está en capacidad de aportarle para iniciar la obra de ordenar. Solo es posible construir con los recursos disponibles y potenciales del medio.

El segundo imperativo funcional responde en el ámbito social a la capacidad que tiene la organización, específicamente sus dirigentes, para fijar las metas con claridad e incorporarlas al sistema simbólico de todos los integrantes. Esta capacidad de liderar se inserta en el marco de las actuaciones políticas de los dirigentes. La integración de la organización a un sistema más amplio (tercer imperativo funcional) solo es posible si se define claramente la manera de hacer intercambios con otros grupos, con los individuos, con las élites y con la sociedad en general.

Pertenecer a un sistema social más amplio, además de adaptación, requiere determinar mecanismos de comunicación e interacción con el fin de ubicar a la organización en el

sistema de acción social, único medio para recibir reconocimiento y aceptación Las pautas culturales en las organizaciones como sistemas sociales (último imperativo funcional), constituyen guías de acción y especialmente de control en un marco de lineamientos éticos. Son aceptadas las organizaciones porque surgen de un sujeto o sujetos sociales que en sus vidas actúan en coherencia con el marco cultural asumido por la sociedad, y son estos patrones los modos de orientar el conocimiento adquirido y las expresiones afectivas que cobijan los actos humanos. La cultura como objetivación de los actores sociales, constituye una red de identidad y una fuente de inagotables inspiraciones para los dirigentes, quienes encuentran en su sistema simbólico justificación para sus actuaciones y excusas para actuar con responsabilidad social. Según Parsons (1964) citado en (Calderón, 2006: 35-36).

## **3.2. PERSONALIDAD**

### **3.2.1. Personalidad: origen del término y definiciones**

El origen de la palabra personalidad procede del latín persona, “máscara de actor”. Los actores llevaban las máscaras para ocultar su identidad y representar a un personaje. Por extensión, en el lenguaje común, es usado para denotar imagen pública, que no es sino el efecto que alguien provoca en los otros. Esta percepción en el tiempo se ha vinculado con la psicología, particularmente desde el siglo XIX, y su definición no es unívoca.

Veamos algunas: Según Allport (1961) (citado en Engler, 1996: 267) declara que “la personalidad es la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan su conducta y su pensamiento característicos”.

Lashey (1999: 506) considera que: “La personalidad de cada quien es la suma total de las maneras de actuar, pensar y sentir que son típicas de esa persona y que la hacen diferente de todos los demás individuos”. Larsen y Buss (2005: 4) entiende que: “La personalidad es el conjunto de rasgos psicológicos y mecanismos dentro del individuo que son organizados y relativamente estables, y que influyen en sus interacciones, y adaptaciones al ambiente intrapsíquico, físico y social”.

Si analizamos estas tres definiciones podemos establecer que comparten algunos elementos en común; todas indican que la personalidad es un todo que tiene como tal, componentes y factores que la determinan. Esta constatación nos lleva a la concepción de Eysenck (1971) que concibe la personalidad como: La resultante total de los patrones ´ (patterns) ´ reales o potenciales del organismo, determinados por la herencia y el ambiente. La personalidad emerge y se desarrolla en la interacción funcional de los cuatro sectores principales en que se organizan los patrones de comportamiento: inteligencia (sector cognitivo), carácter (sector conativo) temperamento (sector afectivo) y constitución (sector somático).

### **3.2.2. Criterios de la descripción de la personalidad**

En el estudio de la personalidad, un primer problema consiste en elegir los términos descriptivos que sean de mayor pertinencia, para comprender cómo son las personas y, por otro, construir un sistema de evaluación adecuada.

Se han usado dos criterios para este propósito: el de rasgo y el de tipo.

Los rasgos son definidos por Allport y Odbert, (1936) (citado en Pervin y John, 1999:195) como “tendencias determinantes generalizadas y personalizadas, modos consistentes y estables de adaptación de un individuo a su ambiente”.

(Bermúdez, Pérez, Ruiz, Sanjuán y Rueda, 2012:51) afirman que:

El concepto de rasgo recoge la consistencia de la respuesta de un individuo ante distintas situaciones, y se aproxima al concepto que la gente utiliza para describir la conducta de los demás (hostilidad, agresividad, sociabilidad). El concepto de tipo, por su parte, recoge la agrupación de diferentes rasgos. En comparación con el rasgo, el tipo implica mayor generalidad de la conducta

Algunos investigadores consideran que el rasgo es el medio más adecuado para caracterizar a una persona.

El “tipo” es el conjunto de características psíquicas que caracterizan a un individuo y que sirve de punto de referencia para evaluar a una gran cantidad de personas; sin

embargo, no permite dar un diagnóstico definitivo de una persona. Para Eysenck (1978) los conceptos a nivel tipológico son más importantes que los rasgos, porque están correlacionados entre sí y hacen surgir conceptos a nivel tipológico (extroversión y emotividad). Además, se pueden aplicar a diversas investigaciones; mientras que los rasgos son difíciles de transferir de un estudio a otro.

El estudio, que proponemos, opta por los tipos o dimensiones Extroversión (E) extroversión-introversión y Neuroticismo (N) estabilidad-inestabilidad, concebidas como escalas continuas basadas en las intercorrelaciones de rasgos diferentes. Cada una se considera como más o menos predominante sobre otra.

### **3.2.3. Teoría biológica de la personalidad de Eysenck**

De las teorías de la personalidad que se conocen (Psicoanalítica, Humanista, Social), se desarrolló sólo la teoría biológica de la personalidad de Eysenck, quien se sustenta en varios referentes: el estudio sobre los humores de Hipócrates, las ideas de Wundt y Galeno, la tipología de la introversión-extroversión y su relación con la teoría de la neurosis de Jung, las hipótesis de Mc Dougall, las categorías tipológicas establecidas por Pavlov, los conceptos de inhibición reactiva de Hull, el enfoque de condicionamiento, la teoría del aprendizaje, el análisis factorial y el método científico. Todos estos aportes le permitieron formular un constructo coherente sobre el origen, desarrollo y estructura de la personalidad.

Eysenck (1978) en sus estudios se centra en la identificación de los tipos o dimensiones básicas de la personalidad: introversión-extroversión, estabilidad- inestabilidad y psicoticismo. A partir de éstas, trata de explicar la conducta y por qué los individuos difieren entre sí. Además, sostuvo, por una parte, que los factores biológicos, neurofisiológicos y ambientales determinan la personalidad. (Larsen & Buss, 2005:77-78) confirmando las ideas de Eysenck afirmaron que:

...los rasgos de personalidad básicos deberían tener un sustrato fisiológico identificable; es decir, que uno puede identificar propiedades en el cerebro y en el sistema nervioso central que corresponden a los rasgos [...]. En la formulación de

Eysenck, se supone que la extroversión está vinculada con la excitación o reactividad del sistema nervioso central. Eysenck predijo que los introvertidos se inquietarían con más facilidad (y serían más reactivos en forma autónoma) que los extrovertidos [...]. En contraste propuso que el neuroticismo estaba vinculado al grado de labilidad (mutabilidad) del sistema nervioso autónomo.

Finalmente, Eysenck (1978) demuestra que hay una conexión causal entre las funciones biológicas y fisiológicas del cerebro y las dimensiones de personalidad extroversión-introversión y estabilidad-inestabilidad; y que la conducta no se hereda, solo se hereda de forma significativa las estructuras: glándulas y células nerviosas.

Para poder argumentar su teoría con datos empíricos ha construido varios inventarios, entre estos se encuentra el Inventario de Personalidad de Eysenck, el cual se ha utilizado para la presente investigación.

#### **3.2.4. Estructura jerárquica de la personalidad**

Eysenck (1978) consideró que la estructura de la personalidad es jerárquica, porque está conformada por cuatro niveles. En el nivel inferior se encuentran las respuestas específicas que son producidas por factores del azar presentes solo en esa ocasión. El siguiente nivel es el de las respuestas habituales, las que se presentan en circunstancias similares.

El tercer nivel es el de los rasgos, compuestos por un conjunto de respuestas habituales que se correlacionan entre sí. Finalmente, en el nivel más alto se encuentra el tipo o dimensión (estabilidad-inestabilidad, introversión-extroversión) formado por un conjunto de rasgos que se correlacionan entre sí.

#### **3.2.5. Dimensiones de la personalidad**

Para efecto del presente trabajo, se ha considerado las dimensiones de personalidad Extroversión (E) introversión-extroversión y Neuroticismo (N) estabilidad-inestabilidad.



## A. Dimensión extroversión-introversión

Eysenck (1978) al ocuparse de la dimensión extroversión-introversión relievó el concepto de inhibición reactiva de Hull, esto es, que una persona después de realizar una actividad produce una respuesta menos intensa.

Eysenck, (1967, citado en Engler, 1996: 308): “sugirió que la introversión/extroversión se relaciona con los umbrales de excitación en el sistema reticular activador ascendente (SRAA) del cerebro...”. En otros términos, el SRAA controla el nivel de excitación del cerebro y su respuesta a los estímulos. Eysenck (1978: 84) al relacionar la personalidad e inhibición, formuló dos postulados:

El de las diferencias individuales y el tipológico. Acerca del primer postulado sostuvo que:

Los seres humanos difieren con respecto a la velocidad con que se producen la excitación y la inhibición, la fuerza de la excitación y la inhibición producidas, y la velocidad con que se disipa la inhibición. Estas diferencias son propiedades de las estructuras físicas implicadas en la formación de las conexiones estímulo-respuesta.

Sobre el segundo, afirmó que existen individuos que tienden a desarrollar un potencial de excitación rápida y fuerte y una inhibición reactiva lenta, débil, pero que se disipa rápidamente. Ello supone que están predispuestos a desarrollar comportamiento introvertido y alteraciones distímicas en caso de neurosis; mientras que los otros sujetos, cuyo potencial de excitación es lento, relativamente débil, la inhibición reactiva es rápida, fuerte, pero que se disipa lentamente, desarrollan comportamiento extrovertido y alteraciones histérico-psicopáticas en caso de neurosis.

En consecuencia, se puede establecer que presentan mayor excitación los introvertidos que los extrovertidos o mayor inhibición los extrovertidos que los introvertidos.

Por otra parte, Eysenck con sus colaboradores intentó localizar las tareas en las que se supone que la inhibición o la excitación contribuyen a su ejecución: v. gr., de esta estrategia surge el efecto de la reminiscencia que, teóricamente se produce, porque la

inhibición que se da antes del periodo de descanso, reduce la ejecución. Al disminuir con el descanso mejora la ejecución; entonces, los extrovertidos muestran mayor reminiscencia que los introvertidos.

Asimismo, al estudiar los umbrales sensoriales, halló que los introvertidos, por una parte, tienen umbrales sensoriales más bajos que los extrovertidos; y, por otra, que los extrovertidos son más tolerantes al dolor y los introvertidos a la deprivación sensorial. Además, los extrovertidos muestran más apetencia de estímulos, mientras que los introvertidos cierto grado de aversión (Eysenck, 1978).

Las investigaciones realizadas acerca de la formación de respuestas condicionadas demuestran que: a) los introvertidos logran respuestas condicionadas con mayor rapidez que los extrovertidos; b) los introvertidos aprenden mejor los dígitos y desarrollan mejor la memoria a largo plazo, en tanto que los extrovertidos logran un mejor aprendizaje serial y desarrollan una memoria a corto plazo; c) los introvertidos son más lentos, cuidadosos y precisos que los extrovertidos (Eysenck, 1978).

En situaciones de idéntica estimulación, el grado de excitación es mayor en los introvertidos que en los extrovertidos. Esta situación los conduce a ser más moderados e inhibidos, callados y retraídos; en tanto que los niveles bajos de excitación que experimentan los extrovertidos, dan como resultado un comportamiento impulsivo y sociable.

Eysenck & Eysenck (1964) atribuyen a los introvertidos los rasgos siguientes: pasividad, propensión a la fatiga, poco gregarios, preferencia por la lectura, distantes, poco comunicativos (reservados), serios, moderados, organizados, inclinados a planificar sus actividades, capaces de autoevaluarse, propensos a preservar su intimidad y ocultar sus sentimientos, suelen evitar los estímulos externos, solicitan información cuando se enfrentan a una situación nueva, nunca están satisfechos con su desempeño. Los rasgos de los extravertidos que describen Eysenck & Eysenck (1964) son: tendencia a la impulsividad y al trabajo en grupo, elocuentes, amigueros, son ajenos a la lectura, anhelan los riesgos, dependientes del ambiente y dados a los

incentivos, muestran indiferencia afectiva, se fijan niveles bajos de aspiración, muestran dificultad para la ejecución de movimientos precisos y exactos.

Finalmente, Pervin & John, (1999: 201-202) señalan que:

Los introvertidos son mejores estudiantes que los extrvertidos, en especial en las materias más complicadas. También los estudiantes expulsados del colegio por razones académicas tienden a ser extrovertidos, mientras que aquellos que los expulsan por razones psiquiátricas tienden a ser introvertidos. Los extrovertidos prefieren vocaciones que impliquen interacción con las demás personas, mientras que los introvertidos se inclinan hacia vocaciones solitarias.

#### B. Dimensión estabilidad-inestabilidad

Esta dimensión implica que en un extremo se encuentra la deficiente organización emocional y, en el otro, ajuste e integración de la personalidad.

Para Eysenck & Eysenck (1964: 11): “La dimensión neuroticismo mide el grado de excitabilidad del sistema nervioso vegetativo, vinculado al tálamo y el hipotálamo (además del rinencéfalo) a la regulación de los órganos internos y a la capacidad de reactividad emocional del individuo”. Esta dimensión hace referencia a la capacidad de adaptación del sujeto al ambiente y a la estabilidad o inestabilidad de su conducta; i.e. algunas personas tienden a estar bien integradas emocionalmente, mientras que otras menos integradas, lo que conduce a que desarrollen conductas inadaptadas emocionalmente.

Según Eysenck, (1978) citado en Engler, (1996: 309):

Hipotetizó que la estabilidad emocional contra el neuroticismo se debe a diferencias en la activación del cerebro visceral. Éste, incluye al sistema límbico y al hipotálamo, los cuales están implicados en la motivación y en la conducta emocional. Ejercen su influencia a través del sistema nervioso autónomo o involuntario.

Eysenck (1978: 21) supone que:

El estado de “drive” de un individuo es una especie de activación general o nivel de “arousal” que es incrementado por la tensión emocional; esta tensión emocional es mayor en las personas con un neuroticismo o emotividad elevados; por consiguiente, su nivel de “drive” es más elevado que el de las personas con un neuroticismo o emotividad bajos.

Basado en la ley de Yerkes-Dodson, la repercusión del nivel de drive en el rendimiento, según Eysenck, supondría: a) que se puede lograr un nivel óptimo de rendimiento a un nivel intermedio de drive (el nivel bajo ni el alto de drive permitirían lograr este nivel); b) el nivel óptimo de drive depende de la dificultad de la tarea (la tarea sencilla lograría un nivel de drive óptimo elevado, y una tarea compleja, un nivel de drive óptimo bajo; c) además, que la emoción actúa como un drive (activación general); y que el neuroticismo o emotividad tienen mayor activación emocional en ciertas personas.

Eysenck & Eysenck (1964) señalaron que el inestable emocional (neurótico) se caracteriza por una actividad recargada después de una experiencia emotiva, que no le permite un equilibrio emocional, por padecer de dificultades orgánicas (jaquecas, dificultades digestivas, insomnio, dolores de espalda, ansiedad, preocupaciones, tensión muscular trastornos cardio vasculares, gastrointestinales, glandulares, insomnio, dispepsia, mareos). Los estables (no neuróticos) se caracterizan por ser personas estables, persistentes, tranquilas, sosegadas, confiadas y controladas.

Flórez (2003) sostuvo que, si el medio ejerce mayor presión, los sujetos con bajo neuroticismo se desempeñan mejor que aquellos con alto neuroticismo; y si el medio ejerce baja presión, los sujetos con alto neuroticismo alcanzan un mejor desempeño que los de bajo neuroticismo.

En relación al grado de estimulación que requieren las personas con neuroticismo, afirmó:

La persona con alto neuroticismo requiere una menor motivación externa para llegar a su óptimo nivel de funcionamiento. Cuando recibe una presión externa elevada, es decir, un nivel excesivo de motivación, la persona pierde su habilidad para captar cosas

no-obvias y para discriminar entre estímulos sutiles. Esta persona reduce su umbral perceptivo y empieza a ver la realidad con una “visión de túnel”. En cambio, la persona con bajo neuroticismo necesita considerable cantidad de presión externa antes de que se ponga en marcha. A menudo su mejor desempeño lo logra cuando está muy presionada. Si la presión externa es insuficiente, su desempeño tiende a ser pobre (Flórez, 2003: 110-111).

En síntesis, los postulados teóricos de Eysenck aplicados al campo educativo, permiten inferir que el docente debe interesarse por tener un conocimiento acerca de ambas dimensiones de los estudiantes. Esto le permitiría, aprovechando las potencialidades particulares de cada dimensión, aplicar diferentes estrategias y estilos de enseñanza-aprendizaje.

### **3.3. AUTOESTIMA**

La autoestima se conceptualiza como: “*Autoimagen, manera de cómo sentir sobre sí mismo. La misma se compone de pensamientos y sentimientos sobre sí mismo y cómo se actúa*”. (Toro, 1993: 2).

La autoestima es una importante variable psicológica, por lo cual, ha sido definida por diversos autores. Wilber (1995) citado en Steiner, (2005: 17), señala que la autoestima está vinculada con las características propias del individuo, el cual hace una valoración de sus atributos y configura una autoestima positiva o negativa, dependiendo de los niveles de consciencia que exprese sobre sí mismo. El autor indica que la autoestima es base para el desarrollo humano. Indica que el avance en el nivel de consciencia no solo permite nuevas miradas del mundo y de sí mismos, sino que impulsa a realizar acciones creativas y transformadoras, impulso que para ser eficaz exige saber cómo enfrentar las amenazas que acechan, así como materializar las aspiraciones que nos motivan.

Esta necesidad de aprendizaje aumenta en la misma proporción que lo hacen los desafíos a enfrentar, entre los cuales sobresale la necesidad de defender la continuidad de la vida a través de un desarrollo equitativo, humano y sustentable. En 17 el campo

de la psicología transpersonal, el principio de diferenciación de los demás es continuo (obviamente de la manera más delicada y amable posible), de todo tipo de tendencia prepersonales, porque confieren a todo el campo una reputación inconsistente. Bajo este enfoque no se está en contra de las creencias pre-personales, lo único que ocurre es que tenemos dificultades en admitir esas creencias como si fueran transpersonales, lo cual afecta la autoestima.

### **3.3.1. Antecedentes sobre Estudios de la Autoestima**

Un antecedente importante a los efectos de este trabajo es la investigación de Según Mina, Carrasco y Martínez (1999) citados en Steiner, (2005: 9), quienes realizaron un estudio dirigido a determinar las características de la autoestima y los estereotipos de rol de género. La muestra está formada por 559 estudiantes universitarios: 220 varones y 339 mujeres; cuyas edades oscilan entre los 17 y los 31 años, siendo la media de edad de aproximadamente 21 años. Para analizar la relación existente entre la autoestima y los estereotipos de rol de género, se aplicaron dos instrumentos de medida: el Inventario de Rol Sexual de Bem adaptado a una población perteneciente al primer período de la edad adulta y una adaptación del Cuestionario de Autoestima de Coopersmith.

Indican en sus resultados que en todas las culturas existe un modelo normativo acerca de cómo debe ser un varón y una mujer; y que estas construcciones sociales tienen un papel fundamental en la organización y constitución de la subjetividad humana. Señalan que la autoestima ha sido utilizada como uno de los principales indicadores de bienestar psicológico en las investigaciones realizadas sobre los roles de género. Los resultados obtenidos verifican las hipótesis planteadas: la autoestima varía en las diferentes categorías de género, obteniéndose resultados acordes con otras investigaciones: las personas masculinas y andróginas puntuaron significativamente más alto en autoestima que las personas indiferenciadas y femeninas. La masculinidad aparece como mejor predictor de la autoestima que la feminidad.

Este enfoque holístico pone de manifiesto la unidad de la vida persona, en sus manifestaciones cognoscitivas, afectivas y comportamentales, con la naturaleza y la sociedad. Abre la posibilidad de análisis de la coherencia ética y de las incongruencias

posibles del comportamiento cotidiano de los individuos y los contextos (sociales, educacionales, entre otros) en los que interactúa. Al tomar como referente de análisis la persona en las contradicciones de la sociedad contemporánea, asume en este trabajo una perspectiva epistemológica general que, aunque supone la diversidad contextual de las sociedades que componen esta etapa globalizada del sistema-mundo, no intentará analizar las expresiones concretas de sus manifestaciones, sino más bien algunos de los mecanismos psicológicos de funcionamiento complejo de la persona que se recortan en este fondo contradictorio global-local.

En la literatura psicológica y pedagógica, por otro lado, es frecuente encontrar los temas de desarrollo moral, autoestima y otros, como elementos relativamente independientes para los cuales se prevén determinadas acciones específicas de formación. Frente a esta perspectiva fragmentaria, deudora en alguna medida del enfoque de la simplicidad, opto por la comprensión holística compleja, en la que la parte está en el todo y el todo en las partes, en estrecha interconectividad.

### **3.3.2. Importancia de la Autoestima**

Al analizar la autoestima y su importancia para el individuo, Según McKay y Fanning (1999) citados en Steiner, (2005: 20), exponen que el autoconcepto y la autoestima juegan un importante papel en la vida de las personas. Tener un autoconcepto y una autoestima positivos es de la mayor importancia para la vida personal, profesional y social. El autoconcepto favorece el sentido de la propia identidad, constituye un marco de referencia desde el que interpreta la realidad externa y las propias experiencias, influye en el rendimiento, condiciona las expectativas y la motivación y contribuye a la salud y equilibrio psíquicos.

Por lo tanto, la autoestima es la clave del éxito o del fracaso para comprendernos y comprender a los demás y es requisito fundamental para una vida plena. La autoestima es la reputación que se tiene de sí mismo. Tiene dos componentes: sentimientos de capacidad personal y sentimientos de valía personal. En otras palabras, la autoestima es la suma de la confianza y el respeto por uno mismo. Es un reflejo del juicio que cada uno hace de su habilidad para enfrentar los desafíos de la vida (comprender y superar

problemas) y de su derecho de ser feliz (respetar y defender sus intereses y necesidades). Es sentirse apto, capaz y valioso para resolver los problemas cotidianos. De ahí, la importancia de un autoconocimiento sensato y autocrítico para poder reconocer tanto lo positivo como lo negativo de los rasgos del carácter y conducta.

La autoestima es importante en todas las épocas de la vida, pero lo es de manera especial en la época formativa de la infancia y de la adolescencia, en el hogar y en el aula. Sin embargo, hay algo que va más allá del aprecio de lo positivo y de la aceptación de lo negativo, sin lo cual la autoestima se desmoronaría. Se trata de la aceptación del siguiente principio, reconocido por todos los psicoterapeutas humanistas, donde se indica que todo ser humano, sin excepción, por el mero hecho de serlo, es digno del respeto incondicional de los demás y de sí mismo y merece que lo estimen y que él mismo se estime.

### **3.3.3. Formación de la Autoestima**

Respecto a la formación de la autoestima. Según Wilber (1995) citado en Steiner, (2005:21-22), refiere que el concepto del yo y de la autoestima, se desarrollan gradualmente durante toda la vida, empezando en la infancia y pasando por diversas etapas de progresiva complejidad. Cada etapa aporta impresiones, sentimientos, e incluso, complicados razonamientos sobre el Yo. El resultado es un sentimiento generalizado de valía o de incapacidad. Para desarrollar la autoestima en todos los niveles de la actividad, se necesita tener una actitud de confianza frente a sí mismo y actuar con seguridad frente a terceros, ser abiertos y flexible, valorar a los demás y aceptarlos como son; ser capaz de ser autónomo en sus decisiones, tener comunicación clara y directa, tener una actitud empática, es decir, capaz de conectarse con las necesidades de sus congéneres, asumir actitudes de compromiso, ser optimista en sus actividades. Explica el autor que, la autoestima se construye diariamente con el espíritu alerta y la interacción con las personas que rodean al individuo, con las que trata o tiene que dirigir. La autoestima es muy útil para enfrentar la vida con seguridad y confianza. Un aspecto central para el desarrollo de la autoestima, es el conocimiento de sí mismo. Cuanto más se conoce el individuo, es más posible querer y aceptar los valores. Si bien



las metas son básicas para darle un sentido a la vida, ellas tienen costos en esfuerzo, fatiga, desgaste, frustración, pero también en maduración, logros y satisfacción personal. Cuando se tiene contacto con personas equilibradas, constructivas, honestas y constantes, es más probable que se desarrolle una personalidad sana, de actitudes positivas que permitan desarrollarse con mayores posibilidades de éxito, aumentando la autoestima. Por su parte, Coopersmith (1996) citado en Steiner, (2005: 22), señala que el proceso de formación de la autoestima se inicia a los seis meses del nacimiento, cuando el individuo comienza a distinguir su cuerpo como un todo absoluto diferente del ambiente que lo rodea. Explica que en este momento se comienza a elaborar el concepto de objeto, iniciando su concepto de sí mismo, a través de las experiencias y exploraciones de su cuerpo, del ambiente que le rodea y de las personas que están cerca de él.

#### **3.3.4. Características de la Autoestima**

Coopersmith (1996) citado en Steiner, (2005: 29-31), afirma que existen diversas características de la autoestima, entre las cuales incluye que es relativamente estable en el tiempo. Esta característica incluye que la autoestima es susceptible de variar, pero esta variación no es fácil, dado que la misma es el resultado de la experiencia, por lo cual solo otras experiencias pueden lograr cambiar la autoestima. Así mismo, explica el autor que la autoestima puede variar de acuerdo al sexo, la edad y otras condiciones que definen el rol sexual. De esta manera, un individuo puede manifestar una autoestima en relación con sus factores específicos. De lo anteriormente mencionado se desprende la segunda característica de la autoestima propuesta por Coopersmith (1996), que es su individualidad.

Dado que la autoestima está vinculada a factores subjetivos, ésta es la resultante de las experiencias individuales de cada individuo, el cual es diferente a otros en toda su magnitud y expresión. La autoevaluación implícita en el reporte de la autoestima exige que el sujeto examine su rendimiento, sus capacidades y atributos, de acuerdo con estándares y valores personales, llegando a la decisión de su propia valía. Este autor agrega que otra característica de la autoestima es que no es requisito indispensable que

el individuo tenga consciencia de sus actitudes hacia sí mismo, pues igualmente las expresará a través de su voz, postura o gestos, y, en definitiva, al sugerirle que aporte información sobre sí mismo, tenderá a evaluarse considerando las apreciaciones que tiene elaboradas sobre su persona.

También, Barroso (2000) citado en Steiner, (2005: 30), afirma que la autoestima incluye unas características esenciales entre las cuales se encuentran que el grado en el cual el individuo cultiva la vida interior, se supera más allá de las limitaciones, valora al individuo y a los que le rodean, posee sentido del humor, está consciente de sus destrezas y limitaciones, posee consciencia ecológica, utiliza su propia información, posee sentido ético, establece límites y reglas, asume sus errores y maneja efectivamente sus sentimientos.

Así mismo, Craighead, McHale y Pope (2001) citado en Steiner, (2005: 30), afirman que la autoestima presenta tres características o variables fundamentales, entre las cuales, se encuentra que es una descripción del comportamiento, una reacción al comportamiento y el conocimiento de los sentimientos del individuo. Explican que, en relación a la descripción del comportamiento, el lenguaje de la autoestima describe cómo el individuo se considera a sí mismo, siendo una importante variable de distinción entre los individuos, puesto que permite caracterizar la conducta.

En cuanto a la reacción al comportamiento, señalan que la autoestima es el lenguaje que comparte el individuo, acerca de sí mismo y permite asumir un comportamiento determinado sea o no conflictivo. Finalmente, en referencia al conocimiento de los sentimientos, agregan que la autoestima valida las experiencias del individuo y los hace sentir de un modo u otro, específico y diferenciado de los demás individuos. Para efectos de ese estudio, se considera la autoestima desde la perspectiva de los niveles formulados, pues sirven de referencia de apoyo para la evaluación de la autoestima.

### **3.3.5. Dimensiones de la autoestima**

**Autoestima alta (negativa)** – La persona puede presentar varias de las siguientes características: Manipulación de sus pares, poco aprecio o ninguno a las reglas y

normas en el hogar o sociedad en general, ego inflado, narcisista hasta cierto punto... Podría sentirse temeroso ante personas o situaciones, pero su yo interno no le permite aceptar el hecho. Puede afectar a otros negativamente al influir sobre ellos consciente o inconscientemente.

**Autoestima alta (positiva)** – La persona posee una confianza razonable en su capacidad para resolver problemas, aun cuando el concepto no esté claro para sí misma. Tiende a ser más abierta en sus relaciones con sus pares y otros adultos. Usualmente disfruta diversas actividades como trabajar, jugar, descansar, caminar, estar con amigos, etc. Respeta las normas y reglas impuestas en el hogar y en la sociedad en general.

**Autoestima baja (positiva)** – La persona presenta unas características bastante similares a las que tienen una autoestima alta (positiva). Tienden a bajar la guardia cuando se presentan problemas momentáneos de salud, o de comentarios indebidos de sus pares o de otros adultos, etc. Si se les enseña a trabajar sus estados de ánimo pueden mejorar su autoestima favorablemente.

**Autoestima baja (negativa)** – La persona carece de confianza en sí misma. Usualmente ha sido comparada con sus pares injustamente. Necesita desarrollar su personalidad. Tiende a ser manipulada por sus pares y otros adultos. Podría la persona sentirse temerosa ante sus pares y otros adultos y tiende a concentrarse en sí misma, usualmente sin buscar ayuda, pues piensa que es culpable de lo que sucede a su alrededor. Por lo regular es silenciosa en su comportamiento, aunque podría presentarse como una revoltosa para llamar la atención al sentirse insegura. (Toro, 2004: 60).

### **3.4. ASERTIVIDAD**

Según Wolpe (1977) citado en Caballo, (1983: 54) formuló que la conducta asertiva se define como la expresión adecuada, socialmente aceptable, dirigida hacia otra persona, de cualquier emoción que no represente una respuesta de ansiedad.

Por su parte Lazarus (1973) citado por Olivera, (2017: 35) sostiene un punto de vista semejante al de Wolpe y define a la conducta asertiva en términos de sus componentes, que pueden dividirse en cuatro patrones de respuesta especificados y separados: la habilidad de decir “no”, la habilidad para pedir favores y hacer demandas, aquella para expresar sentimientos positivos y negativos y la concerniente a iniciar, continuar y terminar conversaciones generales.

Mientras que Covey en (1995) citado en Flores M. y Díaz R., (2004: 4) infiere que la asertividad es un conjunto de principios y derechos que hacen un modelo de vida enfocado a lograr el éxito en la comunicación humana, su esencia radica en la habilidad para transmitir y recibir mensajes de forma honesta, respetuosa, oportuna y directa.

#### **3.4.1. Principios del asertividad**

Murueta menciona la existencia de cuatro principios del asertividad:

- **La Autoestima:** la asertividad implica defender siempre los derechos propios sin agresividad y considerándolos tan importantes como los de las demás personas.
- **La persistencia:** insistir en lo que piensa o desea, sin enojarse o apenarse debido a que otros piensen diferente.
- **La aceptación de elogios y críticas razonables:** escuchar el punto de vista de los demás, ya sean elogios o críticas con actitud serena para aprovechar en beneficio propio los elementos razonables.
- **La proposición de alternativas:** considerando los tres puntos anteriores, cuando no haya un acuerdo inicial buscar creativamente una posibilidad adecuada para conciliar diferentes intereses y formas de pensar. (Murueta M., 2001).

#### **3.4.2. Los estilos del comportamiento**

En cuanto a asertividad, existen dos estilos de comportamiento: asertivo y no asertivo.

- **Estilo asertivo**

Podemos definir al comportamiento asertivo, como la relación con otras personas que implica la expresión honesta y recta de nuestros sentimientos. Nos comportamos asertivamente cuando somos conscientes de nuestros propios derechos e intereses personales y los defendemos poniendo en juego una serie de conductas que nos permiten ser suficientemente objetivos, racionales y respetuosos con las demás personas y sus respectivos derechos. (Álvarez R., 2002: 74).

Por su parte dos autores, García y Magaz, expresan que la persona asertiva dice lo que quiere en frases directas que expresan lo que ella desea. Emplea palabras objetivas, envía mensajes en primera persona y hace declaraciones sinceras acerca de sus sentimientos. Escucha atentamente y da la impresión de interesarse, mira a los ojos y utiliza mensajes verbales espontáneos, con voz modulada. (García M. y Magaz A., 1994: 99).

Por su parte la psicóloga Olga Castanyer indica que la persona asertiva conoce sus propios derechos y los defienden respetando a los demás, es decir no va a “ganar”, sino a “llegar a un acuerdo” (Castanyer O., 2010: 36).

Este estilo comportamental según Álvarez se caracteriza por:

- Manifestarse tal y como se es realmente, sin tapujos ni disimulos, lo cual, a la larga beneficia.
- Sentirse realmente mejor al verse libre de angustia que implica el hecho de vivir controlado continuamente por los demás.
- Ser mejor aceptados en el grupo al que se pertenecen, así como obtener un mayor respeto y consideración por parte de los demás, a la vez que se aumenta la propia autoestima y por ende sintiéndose mejor consigo mismos.

Álvarez añade que la conducta asertiva, implica defender nuestros derechos personales, así como la capacidad de expresar lo que creemos, sentimos y queremos, de manera directa y apropiada, teniendo siempre en cuenta los derechos de los demás (Álvarez R., 1992: 74 – 75).

- **Los estilos no asertivos**

Dentro de estos estilos no asertivos tenemos dos tipos: comportamiento pasivo y agresivo.

- **Comportamiento pasivo.**

Este estilo implica la trasgresión de los propios derechos al no ser capaz de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera auto derrotista, con disculpa, con falta de confianza de tal modo que las demás personas no le hagan caso. La no aserción a este nivel, muestra una falta de respeto a las propias necesidades. Su objetivo es apaciguar a los demás y evitar conflictos a toda costa. Comportarse de este modo en cualquier situación puede dar como resultado una serie de consecuencias, no deseables tanto para la persona con que esta interactuando. La posibilidad de que la persona pasiva o no asertiva satisfaga sus necesidades o de que sean atendidas sus opiniones se encuentran sustancialmente reducidas debido a la falta de comunicación o a la comunicación indirecta o incompleta. La persona actúa así y puede sentirse incomprendida, no la toman en cuenta y la manipulan; además, puede sentirse molesta respecto al resultado de la situación o volverse hostil o irritable hacia las otras personas (García M. y Magaz A., 1999: 101).

Actuar de manera pasiva conlleva, desde luego, sus ventajas; el individuo que obra de esta manera se suele hacer querer por los demás, cae simpático, se cuenta con él para todo y raramente recibe un rechazo, la contrapartida estriba en que los demás se aprovechan del “blando”, y este termina sintiéndose explotado y puede llegar a acumular una pesada carga de resentimiento. Aceptar los propios derechos asertivos no significa convertirse en un egoísta que piensa solo en sí mismo, volviéndose insensible a las necesidades de los demás; más bien significa ponerse en situaciones de igualdad con los otros, en vez de situarlos a ellos por encima de uno o colocarse uno mismo por encima de los demás. Cuando se actúa de manera asertiva, se expresa lo que uno es en realidad sin menosprecio por los otros. (Álvarez R. 2002:127).

Castanyer (2010) por su parte, caracteriza este comportamiento como aquel en el que el individuo:

- Pone siempre las preferencias y deseos de los demás por delante de los propios.
- Actúa con un estilo inferior, porque se considera inferior.
- Se sitúa a sí mismo en un plano más bajo que el resto de las personas con las que interactúa.
- Concede más valor a las opiniones, deseos y preferencia de los demás que a los suyos propios.
- Siempre disculpa los errores ajenos, mientras que descuida la defensa de los propios.
- Permite que los demás lo “pisoteen”, al no hacer defensa de sus derechos básicos.
- Se apresura a complacer a los otros, haciendo rápidamente lo que le piden.
- Pasa por alto lo que el mismo siente y piensa (Castanyer O., 2010: 28).

- **Comportamiento agresivo.**

Brower (2000) citado en García M. y Magaz A., (1999: 14) consideró que la conducta o comportamiento agresivo se manifiesta según el siguiente patrón: sus metas son dominar y ganar, forzar a la otra persona a perder, ganar humillando, degradando, dominando, despreciando, debilitar al otro y hacerlo menos capaz de expresar y defender sus derechos; sus implicancias son defender los derechos propios, expresar pensamientos, sentimientos, creencias, expresarlos directamente, no sinceramente, inapropiadamente o inoportunamente de tal manera que siempre viola los derechos de los demás; sus mensajes son del estilo “esto es lo que yo pienso”, “tú eres un tonto por pensar de manera diferente”, “esto es lo que yo quiero”, “lo que tú quieras no es importante”, “esto es lo que yo siento”, “lo que tu sientes no cuenta”.

Es un tipo de comportamiento donde la persona piensa y actúa como si estuviera por encima de los demás, y cree que sus derechos y opiniones deben ser respetados. La persona agresiva, actúa en defensa de los derechos personales y expresiones de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que transgrede los derechos de los demás. La conducta agresiva en una situación puede expresarse de manera directa o indirecta. La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes. El componente no verbal, puede incluir gestos hostiles o amenazantes. El objetivo habitual de la agresión es la denominación a otras personas. La victoria se asegura por la humillación y la degradación.

Para Castanyer-Spiess (2010) las características del comportamiento agresivo son:

- La persona agresiva parece estar en guerra permanente con el mundo.
- Su preocupación principal es mantener en todo momento el control absoluto de la situación; su principal temor, es ser arrollado por otras personas. Se muestra permanentemente a la defensiva ante la posibilidad de no llegar a conseguir lo que desea o de verse forzado a hacer algo que no quiere.
- Su mejor defensa es el ataque.
- Las personas que actúan con este estilo de comportamiento, fácilmente pierden personas de su entorno, ya que, a casi nadie le gusta estar cerca de una persona agresiva.
- La persona agresiva tiende a considerar a los demás en un plano inferior (Castanyer O., 2010: 30).

### **3.4.3. Desarrollo de la Asertividad**

Los estilos habituales de comportamientos que en la actualidad se presentan, cabe la posibilidad de modificarlos, siempre será posible acercarse a un estilo asertivo y para ello es necesario cumplir con algunos pasos que son descritos por Álvarez (2002):

- Un deseo real de cambiar.
- La voluntad de aceptar ciertos riesgos.



- Aprender a valorarte a ti mismo con la misma escala con que valoras a los demás.
- Aceptar que todos nos equivocamos muchas veces.
- Comprender que no existe una respuesta exacta, precisa y perfecta para cada situación.
- No exigir soluciones mágicas a los problemas.
- Aceptar que el cambio no ocurrió de golpe.
- Proponerse metas y objetivos modestos y razonables.
- Aceptar que la adquisición de nuevas habilidades requiere esfuerzo y práctica.
- Desde el primer momento en que uno desea cambiar su forma de conducta, ya ha dado el primer paso, porque ya es consciente de su forma habitual de comportarse y también ha empezado a familiarizarse con otras formas de comportamiento.
- En un segundo momento, las personas con iniciativa para cambiar empezarán a comprender los principales derechos asertivos que deben otorgarse a sí mismos y que también deberán respetar en los demás.
- En el tercer lugar, deberán profundizar en la comprensión de cómo los pensamientos automáticos, el propio sistema de creencia personales es la que causa a la gente sentimientos desbordantes de ansiedad, culpabilidad, ira o depresión y cómo dichos sentimientos pueden desencadenar un tipo de conducta inhibida, pasiva o excesivamente agresiva (Álvarez R., 2002: 144).

#### **3.4.4. Dimensiones de la asertividad**

Flores y Díaz clasifican la asertividad en tres dimensiones:

- **Asertividad indirecta:** expresada a través de la inhabilidad del sujeto para tener enfrentamientos directos, cara a cara con otras personas en situaciones cotidianas o de trabajo, ya sea con familiares, amigos, jefes o compañeros de trabajo llevándolo por tanto a expresar sus opiniones, deseos, sentimientos, peticiones, limitaciones personales, realizar peticiones, decir no, dar y recibir alabanzas y manejar la crítica a través de cartas, teléfonos u otros medios.

- **No asertividad:** es aquella que mide la inhabilidad de las personas para expresar sus deseos, opiniones, sentimientos, limitaciones, alabanzas, iniciar interacción con otras personas, y manejar la crítica.
- **Asertividad:** es la que permite medir la habilidad del individuo para expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, deseos, derechos, para dar y recibir alabanzas, hacer peticiones y manejar la crítica; todas aquellas características que califican a alguien como un individuo socialmente hábil (Flores M. y Díaz R., 2004:4).

- **INSTRUMENTO**

- **Escala Multidimensional de Asertividad (EMA).**- Creada por Mirta Flores y Rolando Diaz-Loving, la cual ha venido desarrollándose desde 1989; constituye el producto de diferentes técnicas y versiones exploratorias, de las cuales se han tomado las características culturales e idiosincrásicas plasmadas en las diversas versiones de la escala y que se han reflejado en los diferentes análisis psicométricos realizados a través de los años en un total de 3231 personas, incluyendo las validaciones realizadas con las muestras de las ciudades de México, Mérida, Yucatán.

En lo que respecta a confiabilidad, en los estudios realizados en la ciudad de México y Mérida en el año 2004 donde se utilizó una muestra de aproximadamente 1500 sujetos, se encontró una consistencia interna de los reactivos de 0.91 por lo que se verificó la validez del instrumento.

El instrumento es aplicable a adolescentes y adultos a partir de los 15 años de edad, tanto hombres como mujeres, no existe un tiempo límite para completar la prueba, sin embargo, se tiene como promedio de 20 a 30 minutos. Puede ser aplicado de manera individual o de forma colectiva.

Para la puntuación de la escala, se asigna un número a cada una de las respuestas de los reactivos de cada factor con base en un rango de 1 a 5. En cuanto a la

calificación, se la realiza utilizando una plantilla de corrección para cada factor y luego realizando una sumatoria, se ubica los puntajes en una hoja de respuesta y en un perfil y al finalizar se convierte los puntajes brutos con los baremos respectivos del instrumento.

Es un instrumento auto aplicable que está constituido por 45 afirmaciones tipo Likert de cinco opciones de respuesta, consta de un cuestionario, una hoja de respuesta y de perfil, tres plantillas para calificación y un manual (Flores M. y Díaz R., 2004: 39).

### **3.5. LIDERAZGO**

#### **3.5.1. Líder**

En cuanto al líder es la persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos, es el modelo para todo el grupo; es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia.

Rosabeth Moss Kanter (2003) citado en Garijo, (2017:7), plantea que para que la organización acompañe al cambio, los líderes deben dominar siete capacidades esenciales, las mismas que se enuncia a continuación:

- **Ver más allá de sus fronteras para descubrir lo que puede ser diferente.** Los líderes están ante la senda de un patrón de excelencia. En sus empresas hay una insatisfacción permanente, que es el motor para la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas, disminuyendo la distancia entre lo que hacen y lo que podrían hacer.
- **Desafiar suposiciones.** Los nuevos líderes procuran descubrir nuevas vías. Su pensamiento es como un caleidoscopio: unen los mismos fragmentos de forma diferente para dar origen a nuevos patrones, a algo innovador.
- **Visión.** La visión ayuda superar las dificultades y ofrece el panorama general de donde la organización quiere estar en el futuro.
- **Reunir aliados.** La importancia de formar una coalición de colaboradores es obvia y confirmada por las investigaciones: las organizaciones que

implementan las ideas más rápidamente son las que involucran, lo más pronto posible, a todas las entidades que tienen interés en la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas). Pero este aspecto es también uno de los más negligentemente atendidos por los líderes.

- **Crear un equipo.** El papel del líder es apoyar un equipo de entusiastas, como facilitador y no como entrenador. Debe luchar en la organización para conseguir un espacio, información y recursos materiales para que el equipo pueda desarrollar su trabajo.
- **Persistir e insistir.** El cambio es una tarea ardua que, al principio, puede parecer un fracaso. Si se desiste cuando los problemas se acumulan y los recursos comienzan a escasear, será un fracaso. Pero si se persiste se alcanzará el éxito. En esta fase, la coalición de colaboradores perseverantes puede desempeñar un papel importante.
- **Compartir los méritos.** Aunque la idea inicial fuese suya, el líder debe repartir los créditos. Las personas necesitan saber que son reconocidas”. (Delgado Torres y Delgado Torres, 2003:79-80).

### 3.5.2. Liderazgo

Según algunos autores que han realizado estudios del concepto de liderazgo a lo largo de la historia, se ha evidenciado que su enfoque ha evolucionado, en razón a la importancia de este tema.

Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki, (1997) considera “El liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad”. (Alvarado, Betancourt, & Prieto, 2009).

Mc Farland (1969) citado por Cañellas, Castellanos, & Piña, (2009)., señala que “El líder es el que hace que sucedan cosas que de otro modo no ocurrirían. Es decir que el

líder es una persona que ejerce su influencia sobre un grupo representativo de personas”. (Cañellas, Castellanos, & Piña, 2009).

Mientras que John Maxwell (2000), manifiesta que: “El liderazgo organizacional constituye la capacidad para mejorar a los trabajadores, a través de la orientación de un líder”; que lo define este autor: “como aquel que posee esa capacidad de influencia. A través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”. (Maxwell, 2000).

### **3.5.3. Diferencia entre liderazgo y dirección**

Se puede decir que la dirección controla a las personas canalizándolas en la dirección correcta; mientras que el liderazgo motiva a las personas satisfaciendo sus necesidades humanas básicas para alcanzar el éxito, por lo que se hace necesario un liderazgo competente en todos los niveles; hasta la actualidad nadie ha resuelto la manera de dirigir eficazmente a la gente en la guerra, solo son liderados.

Los diversos estilos de liderazgo puedan coexistir armónicamente, debe coordinarse mediante mecanismos las actividades de las personas. El verdadero reto es saber combinar un fuerte liderazgo y una fuerte dirección, utilizando uno y otra para que haya un equilibrio entre ambas. El liderazgo transformacional que implica la transformación hacia la conjugación de los propósitos del líder y del seguidor hasta llegar a fusionarse creando unidad, totalidad y un propósito colectivo. (Martínez, 2000).

### **3.5.4. Teoría sobre el Liderazgo**

Dentro de las teorías establecidas sobre el liderazgo se puede citar seis, aunque considerando que el liderazgo es una de las áreas más interesante de la psicología y/o debido al continuo flujo de enfoques que se están formulando.

Además, mencionaré cuatro teorías que carecen de la base empírica de las teorías ya establecidas:

- **Teoría del Rasgo**

Constituye el enfoque más antiguo del liderazgo; posee una hipótesis y unos postulados establecidos, identifica los atributos personales que se asocian a la eficacia del líder, como los rasgos físicos y características de personalidad.

- **Teoría de la Conducta**

Se considera el liderazgo en función de lo que hace el líder y no en función de sus atributos, pudiendo identificar los líderes eficaces de los ineficaces en función de sus conductas.

- **Teoría de Contingencia**

La eficacia del líder depende de las situaciones en que trabaje; esta teoría tiene tres partes principales que son: la escala del colaborador menor preferido, cuan favorable es la situación y por último la combinación entre líderes y situaciones.

- **Teoría Orientada hacia los Objetivos**

Son 4 los tipos de estilos de conductas de liderazgos que se derivan en esta teoría, es la más compleja de todas dentro de la psicología, proporcionando una sólida base para incrementar nuestra comprensión de la conducta de trabajo más allá del simple liderazgo.

- **Teoría de la Influencia Mutua**

Se centra en el vínculo entre los supervisores y los subordinados, y en cómo ambas partes se influyen entre ellos; esta teoría transforma el liderazgo desde una simple variable independiente a una dependiente, y el liderazgo afecta y es afectado por otras variables

- **Teoría de la Contingencia de Vroom-Yetton**

Es una teoría normativa, les dice a los líderes cómo deberían portarse, solo trata un aspecto de liderazgo que es la toma de decisiones, el líder permite que sus subordinados participen en el proceso de toma de decisiones.

- **Teoría de la Utilización de Recursos Cognitivos**

Esta teoría es propuesta por Fred Fiedler y Joe García (1987), expresa: “que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo”. (Lupano Perugini, María Laura; Castro Solano, Alejandro, 2006).

Los líderes certifican mediante esta teoría que poseen dos recursos para la solución de problemas, como es la experiencia previa y la inteligencia. Fiedler y García (1987) proponen que: “cuando el líder emplea un estilo directivo, no está bajo presión y disfruta del apoyo de sus seguidores, es cuando mejor utiliza cualquier recurso cognitivo que posea”. Estos autores demostraron que: “... en situaciones de alto estrés, los individuos inteligentes desempeñan peor su función de liderazgo que otros líderes no tan brillantes. Cuando hay un bajo nivel de estrés, los más experimentados se desempeñan peor que los inexpertos”. (Angarita, 2008).

### **3.5.5. Estilo de Liderazgo de Kurt Lewin**

Entre los estilos de liderazgo se encuentra el de Kurt Lewin, este estilo explica de qué forma el comportamiento de los empleados es condicionado de acuerdo al estilo de liderazgo con el que se les dirige. Fue realizado por un grupo de norteamericanos en 1939, y dirigido por Kurt Lewin, profesor de la universidad de Berlín y de la universidad de Iowa.

Este experimento surgió en un contexto social en el cual la mayoría de las investigaciones iban encaminadas a explicar la conducta que tuvieron los nazis bajo el

mando de Hitler, en especial para Kurt Lewin que tuvo que exiliarse a los EE.UU. tras ser perseguido por los nazis.

Kurt Lewin, es de origen alemán de profesión psicólogo, conocido por su sobresaliente contribución en el campo de la psicología social y ser el fundador de la psicología de la Gestalt, con hallazgos importantes como es la teoría del campo, siendo de enfoque conductista, que proporciona definiciones operacionales para los conocimientos aplicados. (Lewin, 1942).

Según Schellenberg (1978), citado por Foladori (2002) "El estudio más famoso de grupos inspirado por Lewin fue la investigación sobre climas sociales de grupo llevada a cabo en 1938 y 1939 en la ciudad de Iowa por R. Lippitt y R. White. Dispusieron varios grupos de niños entre los 8 y 10 años jugando bajo diferentes estilos de liderazgo adulto; donde el primer grupo de estudios comparaba los resultados entre los diseños autocrático y democrático de liderazgo, mientras que el segundo grupo incluía estos dos estilos más el de "laissez-faire", un tipo de liderazgo no directivo comparado con el estilo centrado en el líder autocrático y con el centrado en el grupo democrático". (Foladori, 2002).

Este experimento se llevó a cabo mediante el registro detallado de observaciones de las consecuencias y acciones de cada grupo; participaron los menores en grupos conducidos de maneras diferentes con la finalidad de observar el impacto de las acciones de acuerdo al tipo de liderazgo. (Foladori, 2002).

### **3.5.6. Tipo de Liderazgo**

Se debe tener en cuenta que el tipo de liderazgo que empleen los líderes o los mandos superiores en la organización, tendrán siempre consecuencias en el personal, si bien al no darnos cuenta o nos equivoquemos con estos resultados de la personalidad intrínseca de cada individuo. Es importante tener presente esto, que por su poder de



decisión los líderes son agentes, que se ubican en un privilegiado lugar al momento de ejercer influencia sobre los otros, ya sea de buena manera o no.

Muchos son los investigadores que a este fenómeno han prestado atención, encontraron los siguientes tipos de liderazgo más habituales:

- **Liderazgo Autocrático**

El liderazgo autocrático es aquel liderazgo donde los jefes tienen todo el poder absoluto sobre sus colaboradores o personal, siendo un modo extremo del liderazgo transaccional. Solo unos cuantos del grupo tienen poca posibilidad de dar opiniones, aunque sean éstas para beneficio de ellos o la empresa; se ocasiona resentimientos al ser tratados de esta manera. Se evidencia niveles altos de ausentismo y de rotación de los empleados con este liderazgo autocrático.

El estilo autocrático podría ser eficaz con empleados que requieren una vigilancia estrecha sobre las actividades, ya que, al eliminar la tendencia de los trabajadores a relajarse, puede aumentar la productividad y velocidad en las tareas; siendo evidente la desventaja de este estilo de liderazgo, el no tomar en cuenta los criterios de los colaboradores; y, considerar a los trabajadores simplemente un personal que debe obedecer las órdenes.

- **Liderazgo Democrático.**

Conocido también como liderazgo participativo, se caracteriza por crear entusiasmo entre los colaboradores, ya que prevalece la participación del personal; aunque el líder democrático es quien da la última palabra, estos líderes hacen participar a los otros trabajadores a que formen parte del proceso de toma de decisiones; aumentando así la satisfacción al trabajo, desarrollando habilidades; sintiendo los colaboradores el control de su propio destino motivándolos a trabajar fuerte, sin pedir recompensa económica alguna.

La participación democrática implica tiempo, su abordaje puede tardar pero con frecuencia consigue resultados buenos; este tipo de líder se gana al equipo porque los empleados contribuyen en el proceso de decisión, pudiendo adoptarse este estilo de liderazgo cuando es importante el trabajo en grupo, o si la calidad es más trascendental que la velocidad o productividad; siendo desventaja la gran habilidad que debe poseer el líder para mantener la motivación, la colaboración de su personal, la confianza en sí mismo, para mantener el equilibrio del grupo sin desquebrajarlo.

- **Liderazgo ‘Laissez-faire’.**

Es una expresión francesa que significa “déjalo ser”, utilizada para referir líderes que permiten a su grupo trabajar por sus medios. Suele ser efectivo si los líderes controlan lo que se está logrando y lo transmite regularmente al grupo; conocido como liderazgo delegativo, no autoritario basado en la teoría que para ser productivos necesitan menos supervisión los empleados que poseen mucha experiencia, motivación y entrenamiento.

Este liderazgo es efectivo cuando el personal tiene mucha iniciativa propia y experiencia, dándose solo cuando no hay suficiente control ejercido por parte de los líderes.

### **3.5.7. Importancia del Liderazgo**

Actualmente el liderazgo no puede ser ejercido por una sola persona, debido a la complejidad de las organizaciones y de sus situaciones, necesariamente requiere de la participación de otros miembros, teniendo presente una visión integral de lo que se quiere hacer y ofrecer, dentro de un entorno de cambio constante.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. El gran error que se comete en todos los procesos de cambio organizacional, es que la mayor parte de las organizaciones el 80 % de sus esfuerzos se concentra en cambios de la gerencia y solo el 20 % en el liderazgo; ya que el problema no está en cambiar la gerencia sin cambiar el liderazgo, sino en convencer a un número suficiente de personas para que

ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las transformaciones o cambios dentro de la organización.

El verdadero desafío radica en cómo es desarrollado ese potencial de liderazgo por cada individuo; el estilo de su líder define a una organización; considerando que, si la empresa es apegada a la misión y filosofía, el estilo de liderazgo debe estar acorde a ella; por esta razón, estar conscientes de nuestro propio estilo como líderes y de los otros que se contrate como líderes puede ser crucial para que la organización se mantenga por el buen camino.

Puede ser que Alejandro Magno con tan solo 32 años, haya sido un líder innato, pero casi todos los líderes, incluso los más grandiosos, tienen que aprender a liderar, teniendo que desarrollar sus habilidades durante un período de tiempo.

**CAPÍTULO IV**  
**DISEÑO METODOLÓGICO**

#### 4.1. TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación pertenece al área de la **psicología social**, donde para mayor comprensión se cita la siguiente definición: Recalde refiere que, *“La psicología social es uno de los campos científicos dedicados al estudio objetivo de la conducta humana. Su enfoque particular está orientado hacia la comprensión de la conducta social, sobre la base del proceso de influencia social”*. (Recalde 2002:S/P).

Se considera al individuo como parte de un grupo dentro de la sociedad para estudiarlo en ese medio. De manera específica, se realizará una investigación de la personalidad, autoestima, asertividad y liderazgo en los dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la Ciudad de Tarija, la cual permitió construir características psicosociales de estos sujetos, De igual manera, es importante mencionar que la investigación presenta las siguientes características:

Se considera un estudio **descriptivo**, donde para mayor comprensión se cita la siguiente definición: Según Hernández R., *“los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.”* (Hernández R. 2014:92).

Se denomina, puesto que el grupo de variables seleccionadas se encuentran relacionadas entre sí y mediante el abordaje de las mismas se realizará una descripción del fenómeno de estudio, sin tomar en cuenta la causalidad o consecuencias del mismo. Dichas variables serán valoradas de manera cuantitativa, con lo cual se podrá lograr un acercamiento y caracterización global de la problemática.

Tomando en cuenta el principal objetivo del estudio, se lo puede enmarcar como un estudio de tipo **teórico**, donde para mayor comprensión se cita la siguiente definición: De acuerdo a Hernández, *“Ello implica exponer y analizar las teorías, las*

*conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para encuadrar el estudio.”* (Hernández R. 2014:60).

Se considera, ya que mediante el desarrollo de éste se producirá la obtención de conocimientos de diferente índole, sin tener en cuenta su aplicabilidad, además de que gracias a la información obtenida se podrá realizar investigaciones similares en el futuro. Así mismo, los instrumentos psicométricos que se emplearán serán sometidos a tabulación y análisis numérico.

También se puede caracterizar al estudio como **cuantitativo**, donde para mayor comprensión se cita la siguiente definición: Hernández R. refiere que, *“el enfoque cuantitativo, utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”*. (Hernández R. 2014:4).

Se considera, ya que los resultados serán sujetos a interpretaciones mediante baremos establecidos con anterioridad.

De acuerdo con el tiempo empleado para llevar a cabo el proceso de investigación, se lo cataloga como un estudio **transversal**, donde para mayor comprensión se cita la siguiente definición: Hernández, define este tipo de estudio como, *“los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.”* (Hernández R. 2014:154).

Esto debido a que se pretende estudiar el fenómeno en un momento concreto, donde todos los sujetos compartan la misma temporalidad y, por tanto, el recojo de los datos se realice de manera simultánea.

## **4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **4.2.1. POBLACIÓN**

La población estuvo constituida por todos los dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la Ciudad de Tarija en la gestión 2020. De acuerdo a datos obtenidos de la institución

F.E.J.U.V.E Cercado, se registran 200 barrios en la gestión 2019. De esta manera se considera la presencia de 200 dirigentes de barrio; es así, que se estima el tamaño de la población de individuos.

#### **4.2.2. MUESTRA**

La muestra seleccionada estará constituida por dirigentes mayores de edad, tomando en cuenta un total de 51 dirigentes.

Esta determinación se debe a la actual crisis sanitaria que se denota a nivel mundial, donde, según el protocolo del actual gobierno transitorio del Estado Plurinacional de Bolivia, emite, que está prohibido la aglomeración de personas debido a que se atenta contra la salud pública, y a consecuencia de ello, las personas evitan el acercamiento hacia otras, y se refugian en sus hogares. Por tal motivo, es que se habilita la aplicación de instrumentos de manera virtual por parte de la Carrera de Psicología, sin embargo, este medio también tiene sus contras, debido a que la gran parte de toda la población de estudio, no cuenta con herramientas tecnológicas; computadoras, teléfonos celulares inteligentes con Android, por lo tanto, no tienen acceso a las herramientas virtuales.

Asímismo, es de suma importancia mencionar que la F.E.J.U.V.E Cercado tiene complicaciones internas particulares, y por tal razón, varios presidentes de barrio no se prestan a colaborar porque existe una división en la población.

Por otra parte, en el presente estudio se utilizó un procedimiento de muestreo no aleatorio, esto debido a que es un estudio intencional donde se requiere características específicas en los sujetos que conformarán la muestra, es por ello que se recurrió a utilizar información específica de la FE.JU.VE Cercado de la ciudad de Tarija, la cual, facilitará la identificación de aquellos sujetos que cumplan los criterios de selección requeridos para formar parte de la muestra y que tengan la disponibilidad para participar de la investigación.

La aplicación de los instrumentos constituidos dentro de la presente investigación, se llevarán a cabo de manera virtual, mediante formularios de Google, esto debido a la situación de crisis sanitaria por la que se atraviesa actualmente a nivel mundial; por

esta razón, se ha recurrido a la utilidad de estos medios tecnológicos, remplazando temporalmente a la aplicación de instrumentos de manera presencial, el formulario contará con variables sociodemográficas; género, números telefónicos y barrio al que representa, estos elementos ayudarán a identificar y avalar el procedimiento correcto en la aplicación.

El tipo de muestra es el probabilístico, en la medida que constituye un subgrupo de la población, en la que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos (Hernández et al., 2002), el tamaño muestral fue fijado con margen de error de 0,10 y un nivel de confianza de 0.90%.

Utilizando la fórmula siguiente, donde el estimador es el porcentaje de la selección de cada elemento.

#### **Fórmula para la muestra de dirigentes**

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde: *Tamaño de muestra*

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
<b>N</b>	Población	200
<b>n</b>	Muestra	?
<b>P</b>	Probabilidad a favor	50= 0.5
<b>Q</b>	Probabilidad en contra	50= 0.5
<b>Z</b>	Nivel de confianza	90%= 0.9=> 1.64
<b>E</b>	Error de muestra	10%= 0.1



$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{200 * (1.64)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.1)^2 * (200 - 1) + (1.64)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{200 * 2,69 * 0.5 * 0.5}{0,01 (199) + 2,69 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{134,5}{2,6625} = 50,51 \Rightarrow 51.$$

Según los datos cuantitativos en la fórmula de muestra, cabe recalcar que la población abarca a 200 personas, también tomando en cuenta un nivel de confianza de 90% y un 10% de un error de muestra, donde por consecuencia, arroja una muestra considerable de 51 sujetos para trabajar dentro de la presente investigación.

### 4.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 4.3.1. MÉTODOS

Los métodos que se utilizaron en la presente investigación se presentarán en dos secciones, de acuerdo a su clasificación y su finalidad: los métodos que proporcionaron una estructura lógica al proyecto y los métodos empleados en el proceso de recolección de datos.

#### **Métodos de la estructura lógica del proyecto:**

**Método analítico.** – es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. (Ruiz, 2006: S/P).

Se optará por este método debido a la naturaleza analítica de los objetivos planteados en el estudio, puesto que, al tener la intención de construir características psicosociales en dirigentes de juntas vecinales de Cercado de la Ciudad de Tarija, se estudiará las variables personalidad, autoestima, asertividad y liderazgo, como componentes del

fenómeno; de esta forma la investigación se centrará en investigar dichas partes de un todo.

**Método deductivo.** – es aquel método que extrae conclusiones lógicas y validas a partir de conjunto dado de premisas o proposiciones. (Ruiz, 2006:S/P).

Se utilizará el método en la interpretación de los resultados obtenidos mediante los test estandarizados, dichos resultados cobrarán sentido al compararlos con los parámetros establecidos en un baremo, que finalmente permitirán aceptar o rechazar las hipótesis deductivas planteadas.

#### **4.3.2. TÉCNICAS**

Las técnicas a emplear durante el proceso de investigación fueron seleccionadas de acuerdo con los requerimientos y las características de la población de estudio.

**Técnica de los test Psicológicos.** De forma paralela, se utilizará los test de naturaleza psicométrica, los cuales nos permitirían utilizar escalas estructuradas y objetivas para expresar y procesar los resultados de manera cuantitativa, así como también nos serán de utilidad para verificar y hacer una comparación sistemática entre éstos y los datos cualitativos. A esta técnica corresponden el Inventario de personalidad de Eysenck forma B (EPI), la Prueba de Autoestima: Autoexamen, la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) y el Test de Liderazgo de Kurt Lewin.

#### **4.3.3. INSTRUMENTOS**

##### **Inventario de personalidad de Eysenck forma B (EPI)**

**Autor:** Hans Jurgen Eysenck.

**Objetivo del test:** El inventario de personalidad (EPI) sirve para la medición de dos de las más importantes dimensiones de la personalidad: introversión- extroversión (E) y su neurotismo (estabilidad- inestabilidad) (N).

**Técnica:** Inventario de personalidad de Eysenck forma B (EPI).

**Historia de creación y baremación.** En 1952 Hans Jurgen Eysenck, realizó investigaciones a nivel científico de los modelos psicoterapéuticos comportamentales y cognitivos. Gracias a su investigación se afirma que las terapias cognitivo comportamentales tienen base empírica demostrable. También elaboró junto con otros profesionales el inventario de personalidad de Eysenck forma B para adultos (EPI) en la Universidad de Londres- Inglaterra, cuyo instrumento tiene validez y confiabilidad; así mismo, es de administración individual o colectiva, su duración es de aproximadamente 25 minutos y se aplica desde los 16 años.

**Confiabilidad y validez.** La confiabilidad fue demostrada con la estandarización del inventario realizada por el psicólogo Anicama (1974), en una población de 2000 sujetos de diferentes edades, entre universitarios, estudiantes secundarios y obreros.

La prueba test–retest arrojó los siguientes coeficientes de correlación “r” productomomento: E = 0,68, N = 0,71 y L = 0,61 quedando establecido el grado de confiabilidad del inventario a dos niveles de significación es del 5% y 1%.

Para efecto de nuestra investigación, se determinó la confiabilidad del Inventario de la personalidad Eysenck utilizando el método test-retest, en una muestra piloto de 30 estudiantes. El tiempo que transcurrió entre la primera y segunda aplicación, fue de cuatro a cinco semanas. Los índices de consistencia interna alfa de Cronbach para las dimensiones de personalidad extroversión- introversión y estabilidad-inestabilidad fueron de 0,757 y 0,771 respectivamente, como se aprecia en la tabla 10. Los resultados muestran que el inventario alcanza buenos niveles de confiabilidad.

La validez de contenido se estableció a través de la técnica de Juicio de expertos, compuesto por cinco profesionales psicólogos y docentes, que contaban con el grado académico de doctor, docentes universitarios. El coeficiente de valoración es de 93,6%, lo cual indica que el instrumento es capaz de lograr los objetivos propuestos.

**Procedimiento de aplicación y calificación.** La Administración se realiza individual o colectiva con una duración de aproximadamente 25 minutos y su aplicación es desde los 16 años en adelante. La calificación se efectúa según la clave, consignándole un

punto por cada respuesta marcada. El puntaje total máximo para la dimensión extroversión (E) es 24 puntos. Un puntaje entre 0 y 9 indica una alta introversión; el puntaje entre 10 y 12 señala una tendencia a la introversión; el puntaje entre el 13 y 16 indica una tendencia a la extroversión y el puntaje entre el 17 y 24 señala una alta extroversión. Asimismo, la dimensión neuroticismo (N) también tiene 24 puntos. Un puntaje entre 0 y 9 indica una alta estabilidad; el puntaje entre 10 y 13 señala una tendencia estable; el puntaje entre 14 y 17 indica una tendencia a la inestabilidad y un puntaje entre 18 y 24 indica una alta inestabilidad. Para la escala L el máximo puntaje es de 09 y el mínimo es de cero puntos, un puntaje mayor de 4 en esta escala anula los resultados.

**Descripción de los materiales.** El inventario está compuesto por 57 ítems, 24 ítems para la dimensión extroversión-introversión (Escala E). Los ítems que lo conforman se detallan en la tabla 5. Para la dimensión estabilidad-inestabilidad (Escala N), también son 24, que se detallan en la tabla 5, y 09 ítems para la escala de mentiras. La persona debe responder a cada ítem con un “Sí” o con un “NO”.

**Escala.**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel de medición
Extrovertido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociable</li> <li>• Impulsivo</li> <li>• Activo</li> <li>• Vivaz</li> <li>• Excitable</li> </ul>	1, 3, 5, 8, 10, 13, 15, 17, 20, 22, 25, 27, 29, 32,	0=No 1=Sí	Intervalo 0-9= Altamente introvertido

Introvertido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persistente</li> <li>• Rígido</li> <li>• Subjetivo</li> <li>• Tímido</li> <li>• Irritable</li> </ul>	34, 37, 39, 41, 44, 46, 49, 51, 53, 56.	10-12= Tendencia introvertido 13-16= Tendencia extrovertido 17-24= Altamente Extrovertido
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emocionalmente estable</li> <li>• Calmado</li> <li>• Ecuánime</li> <li>• Descuidado</li> </ul>	2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40,	0-9= Altamente estable 10-13= Tendencia estable 14-17= Tendencia inestable
Inestabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emocionalmente inestable</li> <li>• Tenso</li> <li>• Ansioso</li> <li>• Exaltado</li> </ul>	43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.	18-24= Altamente inestable

**Prueba de Autoestima: Autoexamen**

**Autor:** Cirilo Toro Vargas.

**Objetivo del test:** Determinar el nivel de autoestima de la persona en un momento determinado.

**Técnica:** Test psicométrico (Prueba-Autoexamen).

**Historia de creación y de baremación:** el instrumento fue elaborado por primera vez en 1994, para la versión revisada realizada en el año 2003 Se seleccionaron al azar 347 estudiantes universitarios de nivel intermedio, entre las edades de 18 a 25 años, con un margen absoluto de error, representativo para el archipiélago de Puerto Rico.; mediante este estudio se estableció también la confiabilidad y validez de la nueva versión del instrumento, realizando el análisis de consistencia interna de los reactivos. La misma está disponible en español, inglés, italiano, alemán, portugués y francés, libre de costo para todo investigador que desee utilizarla con el debido crédito a su autor.

**Confiabilidad y validez:** En la escala para los niveles de confiabilidad se evidenció un nivel de 0.98722. Esto representa una escala positiva alta de confiabilidad en el instrumento. Asimismo, este instrumento fue aplicado en una investigación en la Universidad Autónoma de Ica, titulada “Autoestima y nivel de desempeño docente de la Universidad Autónoma de Ica”, realizada el año 2017 en Chincha-Perú con una muestra de 58 docentes, lo que confirma la validez del mismo.

**Procedimiento de aplicación y calificación:** La administración es individual o colectiva, el tiempo de duración de la prueba es de aproximadamente 15 minutos. Su aplicación y uso va dirigida a personas adultas, mayores de 18 años.

En cuanto a su calificación:

El sujeto debe responder de acuerdo a cuatro opciones de criterios afirmativos, los cuales tienen un puntaje de 4 a 1, de tal modo que al finalizar se realice una sumatoria de los valores para ubicarlos dentro de la escala de puntuación.

**Descripción de los materiales:** La prueba se compone de cuarenta reactivos, los cuales evalúan el concepto que tiene la persona de sí misma.

**Escala:** La interpretación de los resultados se determina mediante el uso de la siguiente tabla:

160-104 Autoestima alta (negativa)	73-40 Autoestima baja (negativa)
103-84 Autoestima alta (positiva)	83-74 Autoestima baja (positiva)
83-74 Autoestima baja (positiva)	103-84 Autoestima alta (positiva)
73-40 Autoestima baja (negativa)	160-104 Autoestima alta (negativa)

### **Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)**

**Autor:** Mirta Flores y Rolando Diaz-Loving

**Objetivo del test:** Evaluar el tipo y grado de asertividad que presenta el individuo.

**Técnica:** Test psicométrico (Escala).

**Historia de creación y de baremación:** El presente instrumento ha venido desarrollándose desde 1989; constituye el producto de diferentes técnicas y versiones exploratorias, de las cuales se han tomado las características culturales e idiosincrásicas plasmadas en las diversas versiones de la escala y que se han reflejado en los diferentes análisis psicométricos realizados a través de los años en un total de 3231 personas, incluyendo las validaciones realizadas con las muestras de las ciudades de México y Mérida, Yucatán. El análisis realizado en ambas muestras ofreció resultados similares, pero se decidió tomar la muestra de la ciudad de México como la de estandarización para obtener los baremos correspondientes.

**Confiabilidad y validez:** En los estudios realizados en la ciudad de México y Mérida en el año 2004 donde se utilizó una muestra de aproximadamente 1500 sujetos, se encontró una consistencia interna de los reactivos de 0.91 por lo que se verificó la validez del instrumento.

**Procedimiento de aplicación y calificación:** El instrumento es aplicable a adolescentes y adultos a partir de los 15 años de edad, tanto hombres como mujeres, no existe un tiempo límite para completar la prueba; sin embargo, se tiene como promedio de 20 a 30 minutos. Puede ser aplicado de manera individual o de forma colectiva.

Para la puntuación de la escala, se asigna un número a cada una de las respuestas de los reactivos de cada factor con base en un rango de 1 a 5. En cuanto a la calificación, se la realiza utilizando una plantilla de corrección para cada factor y luego realizando una sumatoria, se ubica los puntajes en una hoja de respuesta y en un perfil y al finalizar se convierte los puntajes brutos con los baremos respectivos del instrumento.

**Descripción de los materiales:** Es un instrumento autoaplicable que está constituido por 45 afirmaciones tipo Likert de cinco opciones de respuesta, consta de un cuestionario, una hoja de respuesta y de perfil, tres plantillas para calificación y un manual.

**Escala:** Con base en los baremos respectivos, se ubica al individuo dentro de la normalidad, es decir en término medio de cada factor (de 40 a 60), si se encuentra por debajo de lo normal se lo considera bajo y si supera la banda normal se lo considera alto, es decir, la predominancia de un estilo u otro. El factor en el que alcance un mayor nivel es el predominante.

### **Test de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin**

**Autor:** Kurt Lewin.

**Objetivo del test:** Identificar el tipo de liderazgo que predomina en una persona.

**Técnica:** Test psicométrico.

**Historia de creación y de baremación:** Desde 1939, Kurt Lewin y sus colegas llevaron a cabo experimentos grupales acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones, donde se identificó tres estilos de liderazgo (autocrático, democrático y laissez faire). A raíz de estos experimentos se elaboró el cuestionario para identificar los estilos de liderazgo.

**Confiabilidad y validez:** mediante estudios de las propiedades psicométricas de los test realizados en 2004 en la Universidad Ricardo Palma de Lima-Perú, se estableció con análisis de regresión estadísticos de fiabilidad que el instrumento presenta una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,98, lo que confirma la validez del mismo.



**Procedimiento de aplicación y calificación:** Es aplicable en adultos de todos los niveles educacionales, la duración de la aplicación es de aproximadamente 10 minutos, puede ser rendido hasta dos veces, su vigencia es de cinco años.

**Descripción de los materiales:** El test es autoadministrado, consta de 33 afirmaciones, para cada una se debe indicar si se está “en acuerdo” o “desacuerdo” con ellas. Contiene una planilla de preguntas y una de corrección para ubicar los ítems marcados para cada estilo de liderazgo.

**Escala:** El estilo de liderazgo preponderante es el que se presente con más frecuencia.

#### **4.4. PROCEDIMIENTO**

**Primera Fase: Revisión Bibliográfica.** En esta fase se procedió a realizar la exploración bibliográfica pertinente para la obtención de la información necesaria sobre la problemática abordada que posteriormente servirá de fundamento teórico.

**Segunda Fase: Prueba Piloto.** En esta fase se realizó la aplicación de los instrumentos a una muestra reducida con la finalidad de comprobar que éstos respondan a los objetivos seleccionados y para subsanar falencias contextuales. Los instrumentos que se aplicarán son:

- a) Inventario de personalidad de Eysenck forma B (EPI).
- b) Prueba de Autoestima: Autoexamen.
- c) Escala Multidimensional de Asertividad (EMA).
- d) Test de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin.

**Tercera Fase: Selección de los Instrumentos.** En base a la información obtenida en la prueba piloto, se procedió a seleccionar de forma definitiva los instrumentos necesarios y adecuados para recoger los datos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos con anterioridad.

**Cuarta Fase: Selección de la Muestra.** Se procedió a seleccionar las unidades de estudio siguiendo, para ello, un proceso de selección intencional, derivado de la información facilitada por la institución y según la intención de los dirigentes de ser

parte del estudio. Para lo cual, la muestra deberá tener la mayor similitud posible con los parámetros establecidos en la sección de detalle de la muestra, cumpliendo los criterios de selección establecidos.

**Quinta Fase: Recojo de la Información.** En esta etapa se procedió a aplicar los instrumentos seleccionados de manera secuencial, en el lugar y número de sesiones establecidas como aconsejables según lo verificado mediante la realización de la prueba piloto.

**Sexta Fase: Procesamiento de la Información.** Posterior a la etapa de recolección de información, se procedió a realizar la respectiva sistematización de los datos cuantitativos mediante la tabulación de los mismos en el programa estadístico SPSS para Windows, teniendo en cuenta que los instrumentos son de naturaleza numérica, lo cual a su vez permitió expresar los resultados a través de porcentajes, frecuencias, cruzado de variables y comparación de medias aritméticas. Posteriormente, los datos fueron analizados e interpretados con las teorías expuestas en el marco teórico, lo que permitirá establecer el rechazo o aceptación de las hipótesis planteadas.

**Séptima Fase: Redacción del Informe Final.** Concluida la investigación, se procedió a elaborar el informe final del trabajo, donde se presentaron de manera cuantitativa los datos obtenidos, los respectivos cálculos estadísticos y las inferencias realizadas y para la interpretación adecuada de la información, para lo cual se tomó la información expuesta en el marco teórico como base y sustento.