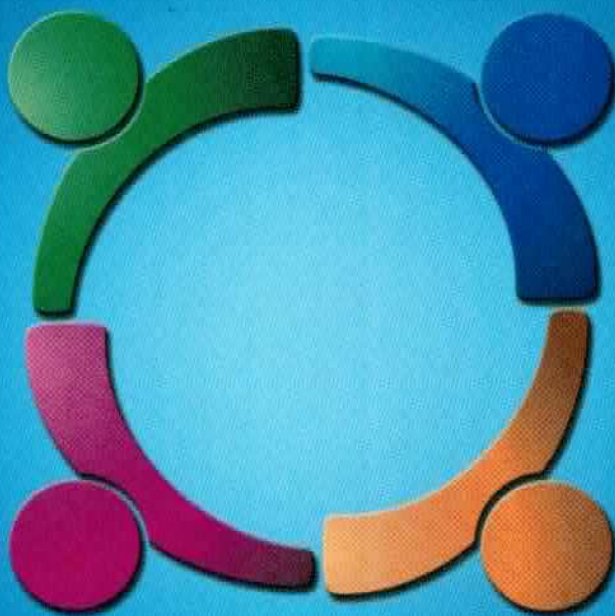


# Relaciones HUMANAS



María del Carmen Genao  
Ana Pérez  
Rosa Castro



**UNAPEC**  
UNIVERSIDAD APEC

# Relaciones Humanas

María del Carmen Genao

Ana Pérez

Rosa Castro

Santo Domingo, República Dominicana  
2014

Genao, María del Carmen

Relaciones humanas / María del Carmen Genao, Ana Pérez y Rosa Castro. –  
Santo Domingo: Universidad APEC, 2014  
207 p.

ISBN: 978-9945-423-29-7

1. Relaciones humanas 2. Vida en comunidad 3. Psicología social 4. Comunicación

I. Pérez, Ana

II. Castro, Rosa III. Título

158.2

G324r

CE/UNAPEC



Título de la obra:

**Relaciones Humanas**

María del Carmen Genao

Ana Pérez

Rosa Castro

Tercera edición:

Junio 2014

Composición, diagramación y diseño  
de cubierta

Departamento de Comunicación y  
Mercadeo Institucional

Impresión:

Ediciones Amigo del Hogar

ISBN: 978-9945-423-29-7

Impreso en República Dominicana

Printed in Dominican Republic

## **JUNTA DE DIRECTORES DE LA UNIVERSIDAD APEC**

Lic. Roberto Leonel Rodríguez Estrella

Presidente

Ing. Antonio César Alma Iglesias

Vicepresidente

Lic. Pilar Haché Novas

Tesorera

Dra. Cristina Aguiar

Secretaria

Lic. Álvaro Sousa Sevilla

Miembro

Dr. Fernando Ferrán

Miembro

Lic. Peter Croes

Miembro

Lic. Isabel Morillo

Miembro

Lic. José De Moya Cuesta

Miembro

Lic. Franklin Báez Brugal

Miembro

Lic. Mario Dávalos

Miembro

Dr. Franklyn Holguín Haché

Presidente de APEC

Ing. Francisco Hernández

Pasado Presidente

Dr. Radhamés Mejía

Rector

## **COMITÉ EDITORIAL**

Andrés L. Mateo

Diógenes Céspedes, Asesor

Carlos Sangiovanni

Luz Inmaculada Madera

Giovanna Riggio

Kary Alba Rocha



## ÍNDICE

Presentación	
Agradecimientos	
Introducción	

### CAPÍTULO 1

Las relaciones humanas .....	19
Historia de las relaciones humanas .....	20
Definiciones .....	21
Objetivos de las relaciones humanas .....	23
Principios de las relaciones humanas .....	24
Condiciones para mejorar las relaciones humanas.....	27
Recapitulación .....	28
Ejercicios .....	30

### CAPÍTULO 2

La personalidad .....	37
Elementos de la personalidad .....	40
Los sentimientos y las emociones .....	42
Conocimiento de sí .....	44
Autoestima .....	47
Recapitulación .....	54
Ejercicios .....	57

### CAPÍTULO 3

La comunicación .....	71
El proceso de la comunicación .....	71
Elementos de la comunicación .....	72
Niveles de comunicación .....	73
Reglas y condiciones para una comunicación adecuada .....	75
La comunicación no verbal .....	76
El arte de escuchar con atención .....	79
Errores que se cometen al escuchar .....	81
Escuchar con todo el cuerpo .....	82

Malos hábitos al escuchar .....	84
Resiliencia y Asertividad .....	85
Siete reglas básicas para aprender a escuchar .....	86
Algunas sugerencias para un buen trato personal con el cliente .....	87
El proceso de retroalimentación .....	89
La comunicación empresarial .....	92
Barreras de la comunicación .....	94
Recapitulación .....	96
Ejercicios .....	99

#### CAPÍTULO 4

Los grupos sociales .....	109
Condiciones .....	110
Técnicas .....	111
Características que definen el grupo .....	112
Tipos de grupos .....	112
Roles principales de los miembros del grupo .....	116
Influencia del grupo en la persona .....	117
Influencia del individuo en el grupo .....	117
Solución de conflictos .....	119
Recapitulación .....	121
Ejercicios .....	123

#### CAPÍTULO 5

Liderazgo .....	131
Tipos de líderes .....	133
Cualidades del líder .....	135
Estilo de liderazgo .....	139
Diferencias entre ser jefe y ser líder .....	139
Comportamiento del líder en el grupo .....	141
Los seguidores .....	143
Recapitulación .....	146
Ejercicios .....	149

## CAPÍTULO 6

Los valores .....	155
Características de los valores .....	156
Clasificación de los valores .....	157
Escala de valores .....	158
Corrientes que tratan el valor .....	161
Importancia de los valores en las organizaciones .....	161
¿Por qué han ido cambiando los valores? .....	162
Cómo se desarrollan los valores .....	163
Valores y personalidad .....	165
Recapitulación .....	168
Ejercicios .....	171

## CAPÍTULO 7

Las decisiones .....	181
Formas inefectivas o inadecuadas de tomar decisiones. ....	184
Las decisiones son hechas bajo condiciones .....	186
Estrategias .....	186
Tipos de decisiones .....	187
Valores y decisiones .....	190
Recapitulación .....	192
Ejercicios .....	194
Epílogo .....	198
La parábola del águila .....	198
Libros de autoayuda y de reflexión recomendados por las autoras .....	201
Bibliografía .....	204





## *Agradecimientos*

Agradecimiento profundo a todas las personas que facilitaron la realización de este sueño.

A Jesús, maestro, amigo, hermano, guía, fuente de iluminación y dador de nuestras vidas. Cuando nos desanimábamos, Él nos reanimaba, dándonos la fuerza para seguir adelante.

A la Universidad APEC (UNAPEC) y a su actual rector, Dr. Radhamés Mejía, por brindarnos la oportunidad de revisar esta obra.

Al Lic. Jaime Tatem Brache, piedra angular en la elaboración de esta obra, que nunca hubiera pasado de ser una bonita idea que tuvimos un día. Él, con su constante esmero, dedicación y estímulo, creyó en nosotras y en el libro hasta llevarlo a feliz término.

A nuestros padres y madres, quienes con su abnegación y sacrificio nos enseñaron a valorar la vida.

A nuestros respectivos esposos, Vinicio Ceballos y Faustino de la Cruz, por tolerar con paciencia el espacio que debimos compartir con ellos.

A nuestros hijos, razón de nuestra existencia, por soportar con alegría el tiempo que debimos darles.

A nuestros estudiantes de UNAPEC, fuente de inspiración en la revisión de este libro. Sin su estímulo no habiéramos tenido la oportunidad de crecer como seres humanos e impulsar este proyecto hasta lograr la meta deseada.

## INTRODUCCIÓN

El ser humano, que ha sido capaz de crear vehículos para la conquista del espacio, a menudo es incapaz de entenderse con sus vecinos, con sus compañeros de trabajo o consigo mismo.

Se admite que alrededor del 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano. Se ha impuesto la ley de la computarización y la globalización. Lamentablemente, la tecnología ha superado el desarrollo humano en todas sus manifestaciones y sufrimos un desequilibrio asombroso entre la tecnología y el humanismo. Un ejemplo sencillo lo plantean Hersey y Blanchard en su libro *La administración y el comportamiento* (1987), dicen: “De cada 30 dólares gastados en investigaciones en los Estados Unidos, 29 son invertidos en cosas y sólo 1 en personas”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kenneth Blanchard y Paul Hersey, *La administración y el comportamiento*, México, Editora Prentice-Hall, 1987, p. 1.

En países como República Dominicana, con problemas graves de pobreza y marginalidad, violencia, delincuencia, la situación es peor. Existe un desajuste entre el crecimiento humano y el desarrollo tecnológico. Se da más importancia en las empresas a la calidad del producto que al valor de las personas.

Las organizaciones laborales son cada día más automatizadas, más “burocráticas”, crean relaciones distantes e impersonales, que tienden a “cosificar” a las personas.

Estos cambios acelerados han roto los cauces tradicionales, promoviendo un mundo artificial, apresurado, frío, violento, consumista y presionado, con las consecuentes frustraciones de todo tipo. La tarea es inmensa, el reto es abrumador. La necesidad de fomentar unas relaciones humanas efectivas es de preocupación constante.

Por fortuna, en los últimos años la sociedad ha reaccionado preocupándose por desarrollar en forma racional el capital humano a todos los niveles, a través de programas de capacitación humanista, con miras a que cada quien se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de la institución, comprenda y acepte a la gente y desarrolle sus capacidades, de tal modo que la sociedad sea cada vez más justa, productiva y efectiva.

La mayor motivación e interés al escribir este libro ha surgido principalmente por escuchar a los estudiantes expresando sus experiencias en el salón de clases. Para ellos las relaciones humanas son espacios terapéuticos de reflexión y análisis, donde pueden compartir sus angustias y temores de manera libre y natural. Además, al revisar diferentes fuentes bibliográficas de relaciones humanas, se pudo comprobar que la mayoría presenta un enfoque empresarial, sin profundizar en la calidad del ser humano.

Este libro está diseñado pensando en la asignatura “Relaciones Humanas” que se imparte en la Universidad APEC. El programa consta de 5 unidades, cada una con sus respectivas prácticas. En este libro se analizan 7 capítulos, los cuales van acompañados de ejercicios que facilitarán la reflexión y el análisis personal y grupal.

El ***primer capítulo*** es una introducción, donde se aborda el valor de las relaciones humanas a través de su conceptualización, historia, principios, condiciones y enfoques.

Se pretende que el estudiante logre compenetrarse e iniciar el proceso de integración y participación con la ayuda de unos ejercicios que implicarán la construcción de una definición de relaciones humanas y la realización de una entrevista.

El **segundo capítulo** aborda el tema de la personalidad, profundizando básicamente en el conocimiento de sí y en la autoestima. Se hace mención del carácter, temperamento, sentimientos y emociones como elementos importantes en el desarrollo de la personalidad. El propósito de esta unidad es conocerse, valorarse, amarse. El ser humano desde pequeño se adapta a vivir con optimismo o pesimismo, con fe o con desesperación, con alegría o con angustia, pero muy pocas veces se orienta respecto de la manera de responder positivamente a las situaciones y dificultades cotidianas. A través de los ejercicios (Quién eres, Así soy yo, Frases incompletas, Mirándome a mí mismo, Quiénes somos y Escudo de armas) los lectores podrán desarrollar habilidades para dar respuesta a muchos obstáculos que se presentan a lo largo de nuestra existencia.

En el **tercer capítulo** se analiza el tema de la comunicación, con sus elementos, niveles, reglas y condiciones para una comunicación efectiva, así como en relación con el arte de escuchar, los errores al escuchar, comunicación verbal y no verbal, las barreras y la retroalimentación. La unidad tiene como propósito desarrollar el arte de saber escuchar, poniendo en evidencia las condiciones necesarias para mantener una comunicación efectiva y aprender a pedir y dar retroalimentación. Con los ejercicios (Saber

escuchar, Comunicación escrita y Comunicarse) se pretende evaluar el nivel de comunicación de los participantes y fortalecer las vivencias de unas relaciones humanas exitosas.

El **capítulo cuarto** explica los grupos sociales con sus condiciones, características y tipos, así como el trabajo en equipo. Se describen los roles principales de los miembros de un grupo y la influencia del grupo en la persona. Con este tema se quiere facilitar la interacción grupal y facilitar experiencias que dinamicen la participación de los estudiantes. Los ejercicios (Dinámica de grupos y Dime un piropo) fortalecerán la integración grupal.

El **capítulo quinto** aborda el tema del liderazgo, con los tipos de líderes, la diferencia entre jefes y líderes, el líder en el grupo y el papel de los seguidores. El propósito del contenido es ayudar a formar verdaderos líderes democráticos que faciliten la participación y promoción de un trabajo de calidad. Los ejercicios “El Liderazgo” y “Los líderes” ayudarán a los participantes a desarrollar habilidades para ejercer un liderazgo con efectividad.

En el **capítulo sexto** se analizan los valores y sus características, niveles para aprenderlos, corrientes que los tratan, dimensiones en su desarrollo, por qué están cambiando y cómo se desarrollan. Este tema favorecerá una clarificación



de valores acorde con los tiempos y con la realidad. Los ejercicios ayudarán a las personas a revisar, construir, consolidar sus valores y a vivir de una manera más abierta, reflexiva y dispuesta al cambio.

El *capítulo séptimo* expone el tema de la toma de decisiones, sus factores o variables, formas inefectivas de decidir y sus condiciones y pasos .

El propósito del mismo es ayudar a los participantes a desarrollar las habilidades necesarias para escoger la mejor alternativa y tomar decisiones efectivas.

# *Capítulo 1*



## LAS RELACIONES HUMANAS

*“Las relaciones perdurables no son algo que simplemente sucede, deben crearse!”<sup>1</sup> - Leo Buscaglia -*

En múltiples ocasiones se ha puntualizado que el ser humano es un ente social. Está inmerso en un medio familiar, social y laboral; por eso se afirma que es un ser solidario, hecho para vivir con y para los demás. Sin embargo, hoy, que se vive en el presente, en la era de la informática y de las telecomunicaciones, el ser humano se siente más vacío y con más carencias. Hoy se es incapaz de percibir el desarrollo de los otros y de la sociedad.

Es innegable que el ser humano depende, desde la concepción, de otras personas con las cuales establece sus primeras relaciones humanas. Al desarrollarse continuará necesitando a los demás en cada una de las sucesivas etapas de su vida. En este sentido, vivir es relacionarse. Aprender es relacionarse. Trabajar es relacionarse.

Es indispensable conocer, estudiar, investigar y practicar las relaciones humanas porque a través de ellas se puede:

- » Vivir de manera exitosa.
- » Dar respuestas a las adversidades y problemas.

---

<sup>1</sup> Leo Buscaglia, *Vivir, amar y aprender*, México, Editora Emece, 1990, p. 15.

- » Comprender las diferentes necesidades del ser humano.
- » Desarrollar el arte de respetar y amar a los demás.
- » Estimular el desarrollo de una personalidad equilibrada.

## **HISTORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Han existido diferentes enfoques o maneras de interpretar el desarrollo histórico de las relaciones humanas. Al principio de la humanidad se habla de un enfoque liberal, donde las relaciones eran cerradas, unidireccionales y verticales; esto significa que las órdenes emanaban de un jerarca, jefe o encargado del grupo, el cual daba las reglas, sin cuestionamiento.

Con el devenir de los años se pasa a un enfoque económico, centrado en las tareas y en el poder monetario; aunque también las relaciones eran verticales y cerradas, había una cierta apertura, pues se iniciaban las relaciones comerciales.

En la década de los treinta, en los Estados Unidos, surge un nuevo enfoque que rompe con la perspectiva centrada en las tareas: el enfoque humanista. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales. Resurge el concepto del hombre que se autorealiza, de los intereses, de las motivaciones y de los valores.

Elton Mayo, fundador de este movimiento, afirma: "Para crear buenas relaciones humanas es preciso que los gerentes sepan por qué los empleados actúan como lo hacen y qué factores sociales y psíquicos los motivan."<sup>2</sup>

Existen diversas definiciones, según la ideología que cada persona sustente. Las más comunes son las que se detallan a continuación.

### DEFINICIONES DE RELACIONES HUMANAS

*"Comunicación de una persona con otras"*<sup>3</sup>

*"Conjunto de principios que rigen las relaciones entre los individuos".*<sup>4</sup>

*"Es un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual".*<sup>5</sup>

*"Es el arte de llevarse bien con los demás".*<sup>6</sup>

---

2 Elton Mayo, *Teoría de las relaciones humanas*, enviado por Renato Suárez, Estado Unidos, 2012

3 J. Barnat y col., *Diccionario enciclopédico*, Bogotá, Editora Nauta C. S.A., 1997.

4 Juan Francisco Martínez, *Nociones de sociología*, Santo Domingo, Editora Casi, 1996, p. 61.

5 Soria Murillo, *Relaciones humanas*, 5ta. ed., México, Editora Jimusa, 1990, p. 38.

6 A. S. Ferra Wright y A. Rice, *Personalidad y relaciones humanas*. 2da ed., México, McGraw-Hill, 1994, p. 6.

*“Conjunto de interacciones que permiten que los individuos convivan en forma cordial y amistosa.”*

Para las autoras es simplemente:

Un conjunto de normas, pautas, principios y técnicas que utilizamos para comunicarnos con los demás de una manera positiva. También son todas las actitudes que expresamos para convivir con los demás de una manera armoniosa.

Por eso se fundamentan en:

*“Una comunicación eficaz con las personas.”*

*“El respeto y la aceptación de sí mismo y de los demás.”*

*“El desarrollo de una personalidad equilibrada.”*

Las relaciones humanas pueden ser primarias y secundarias.

» **Las relaciones primarias** son aquellas en las que se trata a las personas por lo que son, no por su función o porque nos presten determinado servicio.

» **Las relaciones secundarias** son aquellas que se originan de una función o de un servicio.

Los dos tipos de relaciones son importantes y necesarios; no podemos vivir sin ellos, pues cada

uno tiene su propia función. La vida moderna ha originado un exceso de relaciones secundarias, aunque en el fondo todos queremos relaciones primarias, ansiamos ser buscados por nosotros mismos, no solo por los servicios que podamos ofrecer.

## **OBJETIVOS DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Las relaciones humanas tienen como propósitos fundamentales:

- » El desarrollo y perfeccionamiento del ser humano, el cual consiste en la búsqueda de un ser más acabado, más pleno y en armonía con el entorno.
  
- » El alcance de una mayor productividad en el trabajo y más satisfacción personal dentro de la organización y la sociedad. El progreso de toda institución, empresa y organización depende de la calidad de sus relaciones con el personal.
  
- » La búsqueda de soluciones adecuadas a las múltiples frustraciones de la vida. Las relaciones humanas dan una efectiva solución a los desajustes de la vida, permean al ser humano, llenándolo de valor para enfrentar posibles conflictos y salir airoso de ellos.



» La identificación de las necesidades individuales y colectivas de las personas, dándoles posibles alternativas. Hay que aceptar la diversidad como un reto para el crecimiento personal y el de los demás. Hay que aprender a valorar las individualidades.

» El fomento de la participación, integración y comunicación entre los seres humanos. Se aprende a convivir interactuando con otras personas y practicando un modelo acorde con esos propósitos.

» En el mundo de los negocios, es alcanzar los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades humanas.

## PRINCIPIOS DE LAS RELACIONES HUMANAS

» ***Sea cortés y atento con todo el mundo.*** La cortesía en el mundo moderno parece pasada de moda: la mayoría de las veces se da mayor atención a los conocimientos científicos, sin valorar el cuidado y trato con el otro.

» ***Hable con seguridad y calma, sin alzar la voz.*** Cuando se está seguro de lo que se conoce, no hay que hacer alarde innecesario ni levantar la voz. Es importante la firmeza en lo que decimos o hacemos.

» ***Sea razonable, tolerante y comprensivo.*** En nuestros días, uno de los valores más importantes es la tolerancia. Los conflictos continuos ante diferentes situaciones de la vida nos obligan a desarrollarla si queremos vivir una vida sana y más duradera. Comprender al otro es desarrollar empatía, ponerse en su lugar.

» ***Retenga en su memoria los nombres de las personas que le presentan.*** El nombre de una persona es la palabra más hermosa que se pronuncia cuando se quiere crear confianza y acercamiento con el otro. Apréndalo cuando necesite sentir al otro cerca de usted, esto crea intimidad y respeto.

» ***Cuando hable con alguien, mírelo a los ojos.*** Mirar el rostro de la persona con la que conversamos demuestra veracidad y firmeza.

» ***Cuando esté equivocado, admítalo pronto y francamente.*** Admitir los errores cometidos es una de las tareas más difíciles y nobles al mismo tiempo. Decir “me equivoqué” cuesta, pero es la única manera de aprender y seguir adelante.

» ***Estimule siempre, alabe con generosidad, critique con tacto.*** La delicadeza cuando se tiene que decir al otro lo que consideramos correcto es de valientes. Los humanos estamos propensos a las críticas de los demás.

» ***Agradezca todos los favores, pequeños y grandes.*** Los pequeños detalles de la vida diaria forman una gran montaña. Cuide este pequeño pero significativo gesto de agradecer, ya que vale mucho y cuesta poco.

» ***Cuando dé las gracias, hágalo expresivamente.*** Las emociones y sentimientos que reflejamos cuando damos las gracias ponen de manifiesto unas relaciones humanas efectivas.

» ***Sea optimista, íntegro, correcto, sincero y leal.*** Parece difícil, en un mundo convulsionado por la incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ser sincero, leal e íntegro, pero es posible lograrlo si realmente nos amamos y valoramos.

» ***Sea siempre puntual.*** Actualmente las empresas, organizaciones e instituciones se las ingenian, con métodos sofisticados, para lograr puntualidad en sus empleados. Sin embargo, es uno de los principios claves en las relaciones humanas, pues nadie da lo que no posee.

» ***Irradie amistad, entusiasmo y buena voluntad.*** Señalan todos los libros de autoayuda y de actitud mental positiva que el éxito no se logra si no es con voluntad, coraje, esfuerzo y entusiasmo. Disfrutar, desear lo que se hace, es fundamental para ser feliz.

## CONDICIONES PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS<sup>7</sup>

- » Entender que cada ser humano es valioso, aprender el arte de descubrir sus valores.
- » Aceptar las diferencias individuales y no querer programar a otros según mis necesidades y criterios.
- » Cultivar el arte de estimar y amar a los demás.
- » No cerrarme en mis juicios sobre otras personas.
- » Ser abierto y franco al expresar mis emociones.
- » Ser yo mismo, mostrarme con mis cualidades y defectos. No pretender “vender” una imagen falsa de mí.
- » Cuando me relacione con personas conflictivas, amargadas, agresivas, pensar que necesitan comprensión.
- » Esperar siempre lo mejor de cada persona, convencido de que en el fondo de todo ser humano anida un ogro y un ruiseñor (procurar que con mi trato aflore el ruiseñor).

---

<sup>7</sup> Adaptación del texto, *La formación de mi personalidad*, publicado por ASUME, México, Editora Talleres de Gala, 1990, p. 45.

## RECAPITULACIÓN

El estudio de las relaciones humanas es de vital importancia para armonizar en los diferentes niveles de participación (familia, escuela, universidad, iglesia, clubes y la sociedad en general). Se define como un conjunto de normas, pautas, principios y técnicas que utilizamos para comunicarnos con los demás de manera positiva. Se habla de relaciones primarias cuando se hace referencia a aquellas en las que nos comunicamos con los demás por ser personas, y de relaciones secundarias, cuando se busca a los demás por las funciones que realizan.

Las relaciones humanas se fundamentan en el respeto, la aceptación de uno mismo y de los demás. Tienen como propósitos esenciales el desarrollo y perfeccionamiento del ser humano, alcanzar una mayor productividad en el trabajo, buscar soluciones adecuadas a las múltiples frustraciones de la vida y fomentar la participación, integración y comunicación entre los seres humanos.

Para desarrollar estos objetivos se deben recordar los siguientes principios:

- » Hablar con seguridad y calma.
- » Ser razonable, tolerante y comprensivo.
- » Retener el nombre de las personas con las que interactuamos.

- » Mirar a los ojos cuando hablamos con alguien.
- » Admitir los errores.
- » Estimular y criticar constructivamente.
- » Agradecer los favores pequeños y grandes.
- » Ser optimista, íntegro, correcto, sincero, leal y puntual.
- » Irradiar amistad, entusiasmo y buena voluntad.

Estos principios deberán ir acompañados de algunas condiciones necesarias para practicar las relaciones con los demás, tales como:

- » Aprender el arte de descubrir los valores de los demás.
- » Aceptar las diferencias individuales.
- » Cultivar la amistad.
- » Ser uno mismo (autenticidad).
- » Manifestar sinceridad al expresar sentimientos y emociones.
- » Mantener una actitud de escucha y respeto hacia el otro.

## Ejercicios

### Ejercicio 1 | La entrevista

**Propósito:** empezar el proceso de relacionarse e integrarse.

**Procedimiento:** elige la persona que menos conoces del grupo y realiza una entrevista. Puedes comenzar diciéndole: "Dime algo de ti que yo no conozca y que me permita conocerte mejor".

El ejercicio es mutuo, cada uno debe aprender del otro: nombre, lo que estudia, gustos, intereses, talentos y/o cualidades. Cuídate de no preguntar datos relacionados con la vida privada del otro y que no pueda compartir con todos los demás.

En plenaria cada persona presenta su entrevistado, señalando las informaciones que considera más importantes.

## Ejercicio 2

**Propósito:** construir una definición propia de relaciones humanas a partir de las frases escritas.

**Procedimiento:** lee cuidadosamente todas estas frases, elige las de tu preferencia y elabora tu propia definición. Luego compártela en grupo.

1. Encuentro con el otro.
2. Relación comprensiva.
3. Trato amable.
4. Manifestar aprecio a la gente.
5. Actitud de ayuda.
6. Actitud de servicio.
7. Manifestación de respeto.
8. Llevarse bien con los demás.
9. Aceptación del otro como es.
10. Lograr que los demás me quieran.
11. Lograr que los demás me respeten.
12. Hacer sentir importantes a los demás.
13. Hacer sentir bien a los demás.
14. Capacidad de convivencia.
15. Tener fe en el otro.
16. Dar lo mejor de uno a los demás.
17. Sentimiento de agradecimiento.
18. Presencia agradable.
19. Manifestación de amor.
20. Manifestación de perdón.



### Ejercicio 3 | El ángel protector

**Propósito:** facilitar la convivencia grupal y el apoyo mutuo entre los participantes.

**Procedimiento:** el facilitador explicará a los participantes que durante el tiempo que van a estar juntos necesitan fomentar los lazos de amistad, compañerismo y eficacia del trabajo grupal. Para esto, cada persona tendrá un compañero que será su ángel protector para ayudarlo a tener éxito en los objetivos del grupo.

Las funciones de esas personas son:

- » Conocerle (nombre, carrera que estudias, intereses, gustos, preferencias y motivaciones).
- » Cuidar tu persona a través de llamadas, motivaciones, dar la excusa si no puedes asistir al grupo, procurar tus prácticas, recordarte las asignaciones de trabajo, etc.
- » Al finalizar el curso, te entregará un símbolo de la amistad (dibujo, palabra, objeto), que guardarás como recuerdo.
- » Cuando los participantes conozcan el ejercicio y estén de acuerdo colocarán un buzón donde depositarán los nombres de las personas que formarán parte del grupo. Cada uno elige su ángel

protector (sólo la mitad del grupo podrá elegir, pues los demás serán elegidos).

» El ejercicio es recíproco. Ej.: si a Juan le salió Camen, Carmen será el ángel protector de Juan y Juan el de Carmen. Ambos deberán conocerse y ayudarse.

El último día del grupo estarán juntos y realizarán una gran plenaria, donde cada uno expresará lo que aprendió de su compañero y para qué le sirvió la práctica. Además, se entregarán el símbolo de su amistad.



## *Capítulo 2*



## LA PERSONALIDAD

*“Soy el milagro más grande de la naturaleza.”<sup>1</sup>*

Existe una gran variedad de literatura acerca del tema de la personalidad, la cual va desde Sigmund Freud hasta Charles Morris; por eso no se pretende plantear teorías e ideologías para interpretar las múltiples informaciones que sobre el tema se han escrito, sino profundizar en el conocimiento de sí, para poder entender a ese ser humano, único e irrepetible. Conocer la personalidad puede ser útil como vehículo para definir la propia identidad. Pero las personas no se comportan siempre igual. Su conducta es fruto de un proceso permanente de interacciones bio-sico-sociales.

El término personalidad proviene de la palabra griega *prosopón*, que no es otra cosa que la máscara que se ponían los actores de la tragedia griega. A través de ella los actores ocultaban su propia identidad y mostraban los sentimientos y comportamientos del personaje que encarnaban. Algunos filósofos dicen que se deriva de *pre-sona* (alrededor del cuerpo). Muchas personas usan nombre de personalidad por la apariencia física; pero aunque es parte de ella, no es una definición exacta.

---

<sup>1</sup> Og Mandino, *El vendedor más grande del mundo*, Argentina, Grijalbo, 1996, p. 81.

Veamos varias definiciones de diferentes autores:

» Es la organización dinámica dentro de los sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar.<sup>2</sup>

» Conjunto integrado de factores individuales capaces de influir sobre la conducta.<sup>3</sup>

» Es el sello psicológico exclusivo de cada uno, caracteriza nuestro patrón individual de pensamientos, sentimientos y conductas.<sup>4</sup>

» Patrón característico de pensamientos, sentimientos y conductas del individuo que persiste a lo largo del tiempo y a través de las situaciones.<sup>5</sup>

» Patrones de comportamientos únicos y relativamente estables de una persona.<sup>6</sup>

» Patrones de conducta, pensamientos y sentimientos únicos y relativamente estables del individuo.<sup>7</sup>

---

2 Gordon Allport, *La personalidad*, Barcelona, Herder, 1970, p. 47.

3 Internet- Google.

4 Charles Morris, *Psicología*, 7ma ed., México, Prentice-Hall Hispano-americana, 2010, p. 450.

5 Charles Morris, ob.cit, p. 450.

6 Dennis Coon, *Psicología*, México, Thomson, 1999, p. 47.

7 Robert A. Barón, *Psicología*, 3ra ed. México, Prentice-Hall Hispano-americana, 1996, p. 435.

» Configuración psicosocial de un individuo o persona que hace referencia a la organización dinámica del individuo psicológico.<sup>8</sup>

» Características relativamente perdurables que diferencian a las personas; aquellos componentes que hacen único a cada individuo.<sup>9</sup>

En resumen, creemos que la personalidad es la totalidad de factores biológicos, psicológicos, socioculturales y espirituales que forman a un ser humano único, diferente e irrepetible.

La personalidad está determinada por cuatro tipos de rasgos:

» Los que nos vienen dados por la propia naturaleza, que son comunes a todos los hombres y mujeres.

» Los que son propios de cada sujeto concreto.

» Los que son frutos de las circunstancias en las que vivimos.

» Los que adquirimos mediante una elección personal.

---

8 Carlos Gispest, *Enciclopedia de Psicología*, España, Océano, 1997, p. 892.

9 Robert A. Felman, S. Felman, *Psicología*, México, Mcgraw-Hill, 2001, p. 456.



Hay tres puntos destacables de la personalidad:

1. Es una unidad de elementos que constituyen un sello peculiar propio.
2. Es una forma de responder ante los estímulos y circunstancias de la vida.
3. Integra el conjunto de funciones psíquicas y da como resultado el comportamiento.

## ELEMENTOS DE LA PERSONALIDAD

- a) Carácter
- b) Temperamento

» **Carácter:** el término carácter deriva del verbo griego “baraso”, que significa grabar o acuñar. Es el rasgo distintivo, el modo de ser de una persona. Es lo que representa lo que esta manifiesta de su personalidad de cara a los demás, como si modelase selectivamente su forma de ser en un sentido positivo o negativo; si la personalidad es muy difícil de cambiar, se sobreentiende que el carácter sí puede variar, siempre y cuando el sujeto esté motivado para ello. Es aprendido, se forma, se desarrolla y cambia.

La cualidad que diferencia al carácter de la personalidad es su connotación ética. Cuando se habla del buen o el mal carácter de una persona, se está dando entrada al juicio positivo o negativo de las cualidades generales de esa persona y de su personalidad.

» **Temperamento:** estado fisiológico característico de un sujeto que condiciona sus reacciones ante las diversas situaciones de la vida. Es genético, no se cambia, ni se modifica.

El gran “*Diccionario de psicología*” (1996) lo define como “estilo constitucional de comportamiento que manifiesta cierta constancia en el curso del tiempo según las circunstancias”.

Según Friedrich Dorsch (1996): es el modo de ser predominante de un individuo, manera habitual de desarrollarse en él los procesos psíquicos.<sup>10</sup>

Hipócrates y Galeno (1996)<sup>11</sup> distinguen en el hombre cuatro tipos de temperamentos, considerados como manifestación psíquica de los cuatro humores del cuerpo. Estos son:

» **Sanguíneo:** caracterizado por poseer una alta sensibilidad, extrovertido, rápido, flexible a los cambios, equilibrado y nervioso.

» **Melancólico:** caracterizado por su baja sensibilidad a los cambios del ambiente, introvertido, abnegado, perfeccionista, analítico y con tendencia a la tristeza.

---

10 Friedrich Dorsch, *Diccionario de psicología*, Barcelona, Herder S. A., 1996, p. 777.

11 Citados por F. Dorsch, ob. cit., p. 777.

» **Colérico:** de fuerte voluntad, irritable, enérgico, desequilibrado, flexible a los cambios, autosuficiente, independiente, ambicioso y extrovertido.

» **Flemático:** tranquilo, tolerante, equilibrado, introvertido, nunca pierde la calma, agradable y con baja reactividad a los estímulos del ambiente.

## LOS SENTIMIENTOS Y LAS EMOCIONES

» **Emociones:** son estados internos que pueden observarse en forma directa y que surgen de manera repentina y parecen fáciles de controlar. Se caracterizan por pensamientos, sensaciones, reacciones fisiológicas y conducta expresiva. A pesar de que las emociones pueden causar la sensación de estar fuera de control de modo temporal, en realidad no impulsan la conducta.

» **Los sentimientos:** también son estados internos, pero más difíciles de activar y desactivar. Mucha gente reacciona ante los sentimientos con acciones, palabras o pensamientos que parecen ser perturbados, irracionales o desorganizados. Los sentimientos básicos aparecen desde muy temprana edad y la gente aprende a identificar las mismas emociones en los demás antes de ingresar a la escuela. Son de larga duración y profundidad.

La manera en que las personas experimentan emociones está asociada con el modo en que evalúan la situación que las genera. Las emociones están constituidas por componentes conductuales y fisiológicos.

Formas para controlar las emociones:

El autocontrol es el dominio de las emociones. Dentro de los pasos para controlarlas están:

» ***No emplear demasiado tiempo preocupándose*** por lo que te haya ocurrido en el pasado ni por lo que sucederá en el futuro.

» ***Tener confianza básica en tu capacidad*** para resolver tus propios problemas, sin dejarte acobardar por fracasos ni dificultades.

» ***Tomar las decisiones*** y aceptar las críticas sin ofenderse.

» ***Llevar una vida agradable***, pero controlando la conducta.

» ***Retirarse del lugar donde se originó.***

» ***Realizar otra actividad*** (leer, salir, etc.).

» ***Asistir a sesiones de psicoterapias.***

## CONOCIMIENTO DE SÍ

*“Conocerse a uno mismo es fuente inagotable de éxito duradero”. - Alex Rovira Celma -*

Toda actuación en la vida depende, en gran medida, de lo que pensamos de nosotros mismos.

*¿Cómo soy?*, es una pregunta que a todos nos interesa mucho. Tenemos una idea más o menos clara de lo que nos gusta y de lo que nos disgusta y también de cuáles son nuestras habilidades y defectos. Sin embargo, para saber cómo somos realmente, es interesante saber cómo nos ven las personas con las que convivimos. Algunas veces la imagen que tenemos de nosotros no es igual a la que tienen los demás.

La autoimagen es lo que proyecto, mi otro yo. El autoconcepto está constituido por ideas y pensamientos que tenemos de nosotros mismos, lo que creo que soy. Se forma por miles de impresiones que la persona recibe de otras personas. En la primera infancia, el ser humano se forma una idea sobre quién es. Esta idea de sí mismo se relaciona con lo que los demás piensan y dicen de él. El desarrollo de un buen autoconcepto, y por tanto de quién soy, se inicia desde la concepción.

*¿Quién soy realmente?*, soy un ser vivo, en reciprocidad con el entorno planetario y cósmico -producto de dos en relación social con el entorno humano-, nacido y existente en un contexto cultural, histórico, ambiental, político, económico, social y religioso.

Con potencialidades, posibilidades y limitaciones, inmerso en procesos vitales de comunicación, formación, participación, indagación y producción. Y en estado permanente de creación, construcción y comprensión.

Un ser espiritual que trasciende frente a una realidad fáctica, incierta y mágica, y que se expresa a través de pensamientos, ideas, actitudes y valores.

Una persona con un autoconcepto adecuado:

- » Tiene confianza en sí misma.
- » Tiene habilidad para buscar soluciones a sus problemas.
- » Se acepta tal como es (físico, sentimiento, situación).
- » Utiliza diferentes recursos.
- » Expresa de manera asertiva alegría, ira, sorpresa y otras emociones.
- » Es curiosa e intenta nuevas experiencias.
- » Conoce sus debilidades y fortalezas.
- » Respeta reglas y límites.

- » Acepta responsabilidades.
- » No se deja influenciar fácilmente porque confronta las ideas ajenas con las propias.
- » Tiene buena capacidad para escuchar a los demás.
- » Se ama, valora y respeta.

Una persona con un *autoconcepto demasiado alto*:

- » Se cree más que los demás.
- » Cree que todo lo puede hacer.
- » Se arriesga a todo sin razonar.
- » Cree que su familia o apellido es lo mejor.
- » Sobrevalora lo que posee.
- » Tiene poca capacidad para escuchar a los demás.

Una persona con un *autoconcepto demasiado bajo*:

- » Se cree inferior a los demás.
- » Se siente incapaz de hacer las cosas.
- » Es tímida, agresiva, retraída.
- » Siente que ella o él y su familia no valen.
- » Tiene miedo de arriesgarse.
- » Aprende muy despacio.
- » Es fácilmente influenciable porque considera que su opinión y sus ideas no valen.

## AUTOESTIMA

Es la capacidad de aceptarse, amarse y valorarse.

Es el valor que le damos a nuestras ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes y valores. En su totalidad, afirmamos que la persona que se estima suficientemente posee, en mayor o menor grado, las siguientes características:

» ***Aprecio/Afecto genuino de sí misma como persona*** (independiente de lo que pueda hacer o poseer) y de todo lo positivo que hay en ella: le encantan sus cualidades y disfruta de sus logros sin jactancia ni fanfarronería; ama la totalidad de su ser en cuerpo, alma y espíritu.

» ***Aceptación tolerante y esperanzada de sus propias limitaciones***, debilidades, errores y fracasos; reconocimiento sereno de las “zonas oscuras” de su personalidad y deseo sin angustias por crecer y mejorar. Se responsabiliza sin culpabilizarse. Prefiere triunfar, pero no se hunde cuando pierde. No le asustan sus defectos. Valoración positivamente amorosa, pues se siente en paz con sus pensamientos y sentimientos, con su imaginación y con su cuerpo. Sabe disfrutar la soledad sin desdeñar la compañía: ***“SE ENCUENTRA BIEN CONSIGO MISMA DENTRO DE SU PROPIA PIEL.”***<sup>12</sup>

---

12 Anthony de Mello, *Autoliberación interior*, Argentina, Editora Lu-



Y cuida fraternalmente de sus necesidades reales, tanto físicas como psíquicas, intelectuales como espirituales.

La persona que se estima prefiere la vida a la muerte, el placer al dolor, el gozo al sufrimiento. No busca el sufrimiento por el sufrimiento, protege cuidadosamente su integridad física y no se expone a peligros innecesarios. También es capaz de aceptar y hasta elegir el sufrimiento, el dolor y la misma muerte por una persona o una causa con la que se sienta profundamente identificada. Valora todo lo que posee: habilidades, capacidades y debilidades.

» ***Confianza, ya que cree en su propia valía.*** Por eso desarrolla sus capacidades al máximo, ayuda a los demás a alcanzar su propia realización personal, lucha por obtener lo que desea sin aplastar a los demás y se mantiene firme en lo que cree.

Estas cuatro características de la autoestima presuponen un cierto nivel de autoconciencia, es decir, de vivir dándonos cuenta de nuestro mundo interior, escuchándonos amistosamente, prestando atención a nuestras voces interiores.

En una palabra, cuando hablamos de autoestima hablamos de AFIRMACIÓN de este ser humano falible, irrepetible y valiosísimo que

merece todo nuestro respeto y consideración, YO MISMO. No hablamos de narcisismo, pues la persona que de verdad se estima vive siempre ABIERTA Y ATENTA AL OTRO, reconociendo su existencia y afirmándolo. Sabe que no puede existir afirmación propia duradera sin solidaridad.

Acepta el hecho evidente de la interdependencia humana y se da cuenta de que ni puede ni le interesa vivir aislado e independiente de los demás, pues "ASÍ COMO LAS MANZANAS MADURAN CON EL SOL, LOS HOMBRES Y LAS MUJERES MADURAMOS EN PRESENCIA DE OTRA PERSONA, EN COLABORACIÓN CON ELLA".<sup>13</sup>

A quienes choque esta insistencia en el amor de sí mismo, les aconsejaríamos que reflexionen sobre una anécdota que Anthony de Mello cuenta en su libro *"El cantar de la rana"*.

*« "Deja de odiarte a ti mismo", respondió el maestro. El discípulo meditó larga y seriamente esas palabras y regresó a decirle al maestro:*

*"Pero si yo me amo demasiado a mí mismo... si soy un egoísta y un egocéntrico... ¿cómo puedo librarme de ello?"*

*"Sé amigo de ti mismo y te dejarás en libertad para amar a tu prójimo".»*

---

13 Anthony de Mello, ob. cit., p. 47.

## Indicios del nivel de autoestima

Para hacer una evaluación personal basada en estos indicios, conviene tener en cuenta que la autoestima fluctúa y que se puede mejorar. Una reflexión serena y razonada sobre su incidencia en una persona normal, con problemas normales, indicará que ya posee un nivel de autoestima más o menos elevado en ciertos aspectos y que le convendrá enriquecer otros.

### Indicios positivos que indican una autoestima suficiente.

#### La persona que se estima positivamente

» *Cree firmemente en ciertos valores y principios*, está dispuesta a defenderlos aun cuando encuentre oposición y se siente lo suficientemente segura para modificarlos si nuevas experiencias indican que estaba equivocada.

» *Es capaz de obrar según crea más acertado*, pues confía en su propio juicio y no se siente culpable cuando a otros les parece mal lo que ha hecho.

» *No emplea demasiado tiempo* preocupándose por lo que le haya ocurrido en el pasado ni por lo que pueda ocurrir en el futuro.

» ***Tiene confianza básica en su capacidad*** para resolver sus propios problemas, sin dejarse acobardar por fracasos y dificultades.

» ***Se considera y se siente igual, como persona,*** a cualquier otra persona; ni inferior ni superior, sencillamente igual, si bien reconoce diferencias en talentos específicos, prestigios profesionales o posición económica.

» ***Da por supuesto que es interesante y valiosa para otros,*** por lo menos para aquellos con quienes se asocia.

» ***No se deja manipular por los demás,*** aunque está dispuesta a colaborar si le parece apropiado y conveniente.

» ***Reconoce y acepta en sí misma una variedad de sentimientos y pulsiones,*** tanto positivos como negativos, y está dispuesta a revelarlos a otra persona si le parece que vale la pena.

» ***Es capaz de disfrutar diversas actividades,*** como trabajar, leer, jugar, caminar, etc.

» ***Es sensible a las necesidades de los demás,*** respeta las normas de convivencia generalmente aceptadas y sabe que no tiene derecho a divertirse a costa de los demás.

## Indicios negativos que indican una autoestima deficiente

La persona que se desestima suele manifestar algunos de los síntomas siguientes:

» **AUTOCRÍTICA RIGORISTA** y desmesurada que la hace insatisfecha de sí misma.

» **HIPERSENSIBILIDAD** a la crítica, que la hace sentirse exageradamente atacada, herida; echa la culpa de sus fracasos a los demás o a la situación, cultiva resentimientos pertinaces en contra de sus críticos.

» **INDECISIÓN CRÓNICA**, no por falta de información, sino por miedo a equivocarse.

» **DESEO EXCESIVO DE COMPLACER** por el que no se atreve a decir NO; tiene miedo de desagradar y perder la benevolencia o buena opinión del que hace la petición.

» **CULPABILIDAD NEURÓTICA**, por lo que se acusa y se condena con frecuencia.

» **HOSTILIDAD FLOTANTE**, estalla por cosas de poca importancia, todo le disgusta y sienta mal.

» **TENDENCIAS DEPRESIVAS**, negativismo generalizado e inapetencia generalizada del gozo de vivir y de la vida misma.

## **Cómo podemos aumentar la autoestima**

- » *Buscando experiencias positivas* (leer un libro, participar de una actividad social, etc.).
- » *Estableciendo metas realistas.*
- » *Desarrollando los talentos, habilidades y destrezas que se poseen.*
- » *Manteniéndose firme en lo que se cree.*
- » *Integrándose a un grupo* (religioso, cultural, deportivo, educativo y/o barrial).
- » *Escuchando cintas de audio o videos constructivos.*
- » *Yendo a sesiones de psicoterapia individual o grupal.*
- » *Participando en cursos, talleres, seminarios, conferencias.*

## RECAPITULACIÓN

La personalidad es la totalidad de factores biológicos, psicológicos y sociales que forma un ser humano único, diferente e irrepetible. Tiene dos elementos básicos: el carácter, rasgo distintivo que es aprendido y que por tanto se forma, desarrolla y cambia; y el temperamento, que es un rasgo hereditario y no se cambia.

Los sentimientos y las emociones son estados internos que pueden observarse en forma directa. Su diferencia radica en que las emociones son pasajeras, mientras que los sentimientos son de larga duración y es más difícil activarlos o desactivarlos. Lo más importante para controlar las emociones es retirarse del lugar donde se originó la situación y realizar otra actividad, como leer, salir de paseo, etc.

Toda actuación en la vida depende, en gran medida, de lo que pensamos de nosotros mismos. El conocimiento de sí está formado por la autoimagen, que es lo que yo proyecto. El autoconcepto está conformado por ideas y pensamientos que tenemos de nosotros mismos; en tanto que la autoestima es la valoración y estima que sentimos por nosotros mismos. La autoestima está formada por cuatro (4) características básicas: afecto/aprecio, aceptación, valoración y confianza.

Se ha comprobado que una de las claves para que una persona logre un desarrollo psicológico saludable es tener una autoestima sólida, la cual manifiesta las siguientes características:

» ***Es expresiva y abierta:*** las personas con una sólida autoestima comunican lo que sienten y piensan con espontaneidad y sencillez, sin dejarse acobardar por lo que otros piensen o digan. Son capaces de controlar sus emociones y obrar según crean más acertado. No emplean demasiado tiempo preocupándose por lo que les haya ocurrido en el pasado.

» ***Es solidaria y servicial:*** los que tienen un suficiente nivel de autoestima están dispuestos a ayudar. Son sensibles a las necesidades de los demás. Muestran interés en escuchar a los demás. Se comprometen fácilmente en obras de bien personal y/o comunitario. Fomentan el desarrollo y bienestar de las personas sin importar color, raza y posición social.

» ***Es positiva y optimista:*** las personas que gozan de una autoestima saludable esperan siempre lo mejor de cada persona y del mundo que les rodea. No suelen quedarse paralizados por las preocupaciones o el miedo ni pierden el tiempo en lamentaciones. Consideran los errores como retos de crecimiento y/o experiencias útiles de aprendizaje. Cuando encuentran obstáculos en su



camino, los enfrentan con vigor. Tienen capacidad para resolver sus propios problemas; creen firmemente en ciertos valores y principios.

» ***Es segura de sí misma:*** las personas que se estiman de un modo adecuado disfrutan de su propia compañía y se responsabilizan de sus actos. Son capaces de actuar con independencia y autonomía. No buscan la aprobación, ni la opinión de los demás antes de tomar una decisión. Cuando deciden innovar o asumir riesgos, se empoderan sin dejarse influenciar por sus amigos y/o familiares.

Para superar los síntomas de una autoestima deficiente (autocrítica rigurosa, hipersensibilidad a la crítica, indecisión crónica, deseo excesivo de complacer, culpabilidad neurótica, hostilidad y tendencias depresivas), se debe buscar experiencias positivas, tales como leer un libro; participar en actividades sociales, recreativas, educativas y científicas; integrarse a un grupo religioso, cultural, deportivo, comunitario y/o participar en sesiones de psicoterapia individual o grupal.

## Ejercicios

### Ejercicio 1 | ¿Quién eres?

**Propósito:** iniciar el proceso de conocerse y definirse.

**Procedimiento:** en silencio lee esta historia<sup>14</sup>, tratando de compararla con tu vida. Luego responde a las preguntas que se te dan al final:

Un hombre estaba agonizando. De pronto, tuvo la sensación de que era llevado al cielo y presentado ante el tribunal.

*¿Quién eres?, dijo una voz.*

*“Soy un profesor famoso”, respondió.*

*Te he preguntado quién eres, no cuál es tu profesión.*

*“Soy el ganador de cinco diplomas de reconocimiento”.*

*Te he preguntado quién eres, no cuántos reconocimientos has ganado.*

*“Soy el hombre de la diputada”.*

---

<sup>14</sup> Adaptación del cuento “Quién soy”, de Anthony de Mello, en *El canto de la rana*, Argentina, Editora Lumen, 1998, 27.

*Te he preguntado quién eres, no con quién estás casado.*

*Y así sucesivamente. Respondiera lo que respondiera, no parecía poder dar una respuesta satisfactoria a la pregunta ¿quién eres?*

*“Soy el padre de dos hijos”.*

*Te he preguntado quién eres, no cuántos hijos tienes.*

*“Soy un cristiano”.*

*Te he preguntado quién eres, no cuál es tu religión.*

*“Soy una persona que iba a la iglesia y realizaba espectáculos para los pobres”.*

*Te he preguntado quién eres, no lo que hacías.*

Evidentemente, no consiguió pasar el examen, fue enviado de nuevo a la tierra. Cuando se recuperó de su enfermedad, tomó la determinación de averiguar quién era. Y todo fue diferente.

-----  
¿Y tú, te has preguntado quién eres? ¿Podrías dar una definición de ti mismo? ¿Quién eres?

Ejercicio 2 | ¡Así soy yo!<sup>15</sup>

**Propósito:** seleccionar todas las características, cualidades y valores que posees.

**Procedimiento:** Pensando en tu forma de ser, encierra en un círculo todas las palabras que describen tu personalidad.

Después busca alguien que se comunique bien contigo y pídele que te evalúe.

- |               |               |               |
|---------------|---------------|---------------|
| » Amistoso    | » Expresivo   | » Poco        |
| » Calmado     | » Importante  | amistoso      |
| » Limpio      | » Trabajador  | » Agitado     |
| » Estudioso   | » Humilde     | » Simpático   |
| » Agradable   | » Atento      | » Inteligente |
| » Lento       | » Cortés      | » Amoroso     |
| » Responsable | » Organizado  | » Delicado    |
| » Tierno      | » Sincero     | » Callado     |
| » Honesto     | » Comprensivo | » Mentiroso   |
| » Feo         | » Observador  | » Puntual     |
| » Justo       | » Cooperador  | » Agresivo    |
| » Cariñoso    | » Paciente    | » Solidario   |
| » Impulsivo   | » Cobarde     | » Generoso    |
| » Curioso     | » Desorga-    | » Fiel        |
| » Leal        | nizado        |               |
| » Perezoso    | » Amable      |               |

¿Falta Algo? ¡Agrégalo tú!

<sup>15</sup> Adaptación del ejercicio "Quién soy", de Mauro Rodríguez, en *Relaciones Humanas*, México, 1998.

### Ejercicio 3 | Frases incompletas

**Propósito:** identificar cada una de las características de la personalidad.

**Procedimiento:** completa, con mucha sinceridad, cada una de las siguientes expresiones. Este ejercicio es confidencial. Si no deseas enseñarlo o mostrarlo, puedes guardarlo para tu propia reflexión.

1. Me siento más feliz cuando yo:
2. Mi mayor necesidad es:
3. Algún día yo seré:
4. Yo deseo que:
4. Yo soy más creativo cuando:
5. Más que nada en la vida yo deseo:
6. Yo aprendí muy temprano a:

7. Me sorprendo cuando:
  
8. Me siento orgulloso de lo que hice acerca de:
  
9. Cuando estoy dentro de un grupo de personas yo reacciono:
  
10. Al experimentar sentimientos de rabia, yo:
  
12. Lo que más difícil me resulta hacer es:
  
13. Lo que más fácil me resulta hacer es:
  
14. Mi vida me resulta:
  
15. Cuando me critican yo:
  
16. El que otras personas no estén de acuerdo conmigo me:

17. La opinión que otras personas tienen de mí me:

18. Yo reacciono a la autoridad:

19. Si un compañero me cuenta un problema personal yo:

20. La parte de mi cuerpo que más me agrada es:

21. La parte de mi cuerpo que menos me agrada es:

22. Si yo pudiera cambiar algo de mi personalidad es:

23. El tipo de persona con la cual me siento más identificado es:

24. Ante nuevas situaciones yo:

25. La idea de probar cosas nuevas me:

## Ejercicio 4 | Mirándome a mí mismo

**Propósito:** profundizar en las características de la personalidad.

**Procedimiento:** responde cuidadosamente cada pregunta evaluando tu autoestima, luego elige una persona para compartirla.

1-¿Cuáles son las cuatro características que más me gustan de mí mismo?

**FÍSICAS**

**PSICOLÓGICAS**

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



2. ¿Cuáles son las dos características que menos me gustan de mí mismo?

### FÍSICAS

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. Actividades que realizo y me hacen sentir orgulloso:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. Escribe una frase o una oración que diga lo que tú crees que eres.

---

---

---

---

---

---

## Ejercicio 5 | ¿Quiénes somos?

**Propósito:** clarificar gustos, intereses, motivaciones y talentos.

**Procedimiento:** inventa de manera creativa una forma de dar respuesta a estas preguntas, respuesta que puede estar formada por símbolos, dibujos o palabras. Luego, en grupo construye una definición de ser humano.

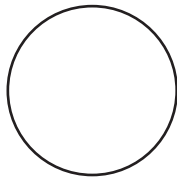
**LO QUE MÁS ME GUSTA DE MÍ:**



**CON MI MENTE SOY CAPAZ DE:**

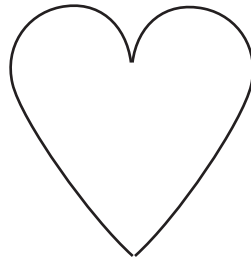
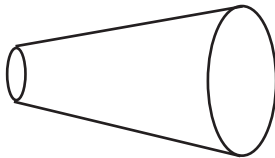


**LA EXPRESIÓN HABITUAL DE MI ROSTRO ES:**



**ASÍ ES MI ACTITUD FRENTE A LA PERSONA QUE ME ATRAE:**

**ESPERO QUE MI FUTURO SEA:**



**EL CONVIVIR EXIGE DE MI:**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their response to the prompt above. The box is vertically oriented and occupies most of the page's width and height.

## Ejercicio 6 | Escudo de armas<sup>16</sup>

**Propósito:** realizar un autoanálisis de logros y metas.

**Procedimiento:** analiza cada pregunta y responde con sinceridad según tu realidad. Si deseas, compártela en grupo.

1. ¿Cuál consideras el logro más grande de tu vida hasta el día de hoy?

2. ¿Cuál consideras tu mayor frustración hasta el día de hoy?

3. ¿Qué harías si te dijeran hoy: “Te queda un solo año de vida”?

---

<sup>16</sup> Adaptación de “Escudo de Armas” del libro *Educación en valores*, de Germania Melo et al., Santo Domingo, Editora Centenaria, S. A., 1998, p. 35.

4. ¿Qué te gustaría llegar a ser?

5. ¿Qué tienen que hacer los demás para que tú seas feliz?

6. ¿Qué quisieras conseguir para cuando llegues a tener 45 años?

7. ¿Tres acciones de las cuales tú te consideras realmente capaz?

8. ¿Qué te gustaría que dijeran de ti después de morir?

## *Capítulo 3*



## LA COMUNICACIÓN

*"La comunicación es el elemento más importante de una relación".<sup>1</sup> - John Gray -*

### EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas.

Es la acción o efecto de expresarse haciendo a otros partícipes de lo que uno tiene, siente o piensa: "mi relación con los demás".<sup>2</sup>

Saber comunicar es un arte. Aprender a comunicar es decir cosas complicadas con palabras sencillas, es un proceso para entenderse. La buena comunicación también sirve de enlace en el funcionamiento adecuado entre las personas.

Toda comunicación necesita un mínimo de dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe.

Una persona sola no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse solo puede completarse cuando existe un receptor.

---

<sup>1</sup> John Gray, *Los hombres son de Marte y las mujeres de Venus*, Barcelona, Grijalbo, 1994, p. 273.

<sup>2</sup> ASUME, *La formación de la personalidad*, México, Editora Talleres Galos, 1990, p. 45.



La comunicación efectiva solo existe cuando la transmisión es clara y el receptor entiende el mensaje con la misma exactitud con que el emisor lo envía. Es un proceso de doble vía, y no solo es importante hablar sino también escuchar.

Una comunicación efectiva se fundamenta en el respeto y la igualdad entre las partes que se comunican, de modo que se garantice una recepción clara.

Por lo general, el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto en el que ocurren ciertos ruidos, es decir, en el que se da una perturbación que tiende a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos. Cuando esto ocurre, se producen interferencias que provocan alteraciones en su funcionamiento. De ahí la necesidad de recurrir a la repetición o a la redundancia para superar tales ruidos.

La comunicación interpersonal también puede ser afectada por otros tipos de obstáculos o barreras.

## ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación se logra mediante un proceso que consta de cinco elementos básicos:

» **Emisor o fuente:** persona que emite el mensaje.

- » **Receptor o decodificador:** equipo o persona situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje.
- » **Canal:** parte del sistema que se refiere a la conducción de algún mensaje entre puntos físicamente distantes.
- » **Código:** lengua, forma o regla en que es transmitido el mensaje.
- » **Destino:** persona o proceso hacia la que llega el mensaje.

### NIVELES DE COMUNICACIÓN<sup>3</sup>

Básicamente se han distinguido cinco niveles de comunicación en los que las personas se pueden relacionar unas con otras. Estos niveles representan los grados con los que cada persona va profundizando su comunicación con los demás.

#### » **1er NIVEL: contactos superficiales**

En este nivel hablamos con frases “prefabricadas”: ¿Cómo estás?, ¿Cómo están todos?, ¡Qué gusto verte! En realidad, no sentimos nada de lo que decimos ni nos interesa lo que preguntamos, lo hacemos por pura cortesía.

---

<sup>3</sup> ASUME, Reglas para la comunicación, Vol. 3, México, Editora Talleres Galos, 1990, p. 65.

» **2do NIVEL: hablar sobre terceras personas**

En este nivel hablamos de los demás, relatamos hechos y situación, pero no expresamos nada de nosotros mismos, nos contentamos con analizar lo que otros dicen o hacen.

» **3er NIVEL: hechos personales y opinión**

En este nivel comunicamos ideas y pensamientos, revelamos juicios y decisiones, si bien todavía no comunicamos nuestros sentimientos. Queremos estar seguros de que nuestras ideas son aceptadas. Todo esto sucede sin que lo analicemos mucho. Lo importante es saberlo para poder controlar nuestra comunicación y estar en el nivel adecuado con las diferentes personas que tratamos.

» **4to NIVEL: sentimientos**

En este nivel comunicamos nuestros sentimientos y emociones. Si realmente queremos que nos conozcan, debemos dar a conocer nuestras ideas, juicios, decisiones, sentimientos y emociones.

» **5to. NIVEL: comunicación profunda (intimidad)**

Por nuestra condición humana, este nivel no puede ser una experiencia permanente. Es la comunicación perfecta. Son momentos en que

dos personas sienten gran empatía. Cuando sabemos que nuestras reacciones son compartidas completamente por nuestros amigos, somos como instrumentos tocando la misma nota, dando el mismo sonido.

### **REGLAS Y CONDICIONES PARA UNA COMUNICACIÓN ADECUADA**

1. Ser maduro para entender las intenciones o motivaciones de la otra persona, aunque esto nunca debe implicar un juicio.
2. Libertad para expresar las emociones, ya que no son buenas ni malas (“déjeme expresar lo que siento”).
3. Los sentimientos y emociones deben integrarse correctamente con la inteligencia y la voluntad (no permitir que los sentimientos y emociones gobiernen nuestra vida).
4. Reportar las emociones, hablar de ellas, comunicarlas.
5. Escuchar atentamente (dejar que el otro hable).
6. Respetar, pensar que el otro sabe, ser cortés.
7. Amplitud, relativizar el propio saber; nuestro saber no es absoluto, es relativo.

8. Demostrar interés por el otro: tener empatía, ponerse en el lugar del otro.
9. Usar un lenguaje y tono de voz adecuado, sencillo y expresivo.
10. Partir siempre de la realidad del otro, de las necesidades sentidas por las personas.
11. Desarrollar autonomía: ser capaz de tomar los problemas en las manos; ayudar a los otros a ser personas.
12. Usar gestos adecuados y en armonía con el lenguaje empleado; no expresar gestos en contra de lo que se comunica.
13. Comunicarse con delicadeza, usando palabras positivas.
14. Usar los nombres de las personas: la música más hermosa para el oído es escuchar su propio nombre.

### **LA COMUNICACIÓN NO VERBAL**

El lenguaje corporal es más expresivo que las palabras. A veces, el lenguaje corporal sirve para conocer con más exactitud el contenido de un mensaje, por encima de las palabras. Las palabras pueden resultar muy verosímiles, pero pueden ser contradichas por el tono de voz.

La comunicación no verbal es un medio de persuasión silencioso que incluye gestos, miradas, posturas y actitudes, todo lo cual apoya, reafirma o desmiente lo que se está diciendo.

### **Niveles de la comunicación no verbal**

La comunicación no verbal se efectúa en dos niveles:

**1) *Lenguaje corporal:*** las posiciones corporales apoyan o desmienten un mensaje verbal: los hombros caídos pueden comunicar desánimo; recostarse en un sillón revela falta de interés; sujetarse la cabeza con las manos es muestra de desesperación; los brazos cruzados transmiten una actitud de desafío. Las expresiones faciales forman parte del lenguaje corporal y constituyen los mensajes silenciosos más incisivos; los ojos producen los más expresivos de los gestos faciales.

***Los gestos*** forman parte de este lenguaje: un apretón de manos, un abrazo, el puño, etc. Todo transmite claros mensajes.

***La ropa,*** la forma de vestir, es uno de los más claros exponentes de nuestra manera de ser. Vestir con descuido puede ser indicio de una baja autoestima.

***La sonrisa, la mirada, los ojos y los gestos*** transmiten amistad, alegría o enojo.

**2) Indicadores emocionales:** una lágrima que rueda por la mejilla, una risita reprimida, los sollozos, la risa franca, los suspiros, etc., son expresiones exteriores de sentimientos y emociones. La persona que escucha y presta atención a los indicadores emocionales detecta afecto, frialdad, desesperación, amistad, tristeza, hostilidad, comprensión, rechazo, etc.

### **Escucha activa**

Se tiende a pensar que escuchar es una actividad pasiva. Cuando nos referimos a la escucha activa, estamos añadiendo la idea de interés y participación.

Escuchar de forma activa supone tratar de captar los sentimientos y emociones que con frecuencia permanecen velados tras la palabra hablada. Pero quien escucha activamente va un paso más allá e intenta ayudar al que habla a expresarse sin reservas.

En la escucha activa ponemos de lado nuestros sentimientos personales para ayudar a nuestro prójimo, no sólo a expresar los suyos, sino también a controlar sus emociones.

## La empatía

Consiste en “siento lo que tú sientes y siento interés sincero por lo que te está sucediendo en este momento”. La empatía abarca la preocupación solícita por la otra persona; escuchar activamente es una manifestación recíproca de empatía. La empatía se debe usar con eficacia... y ¡con sinceridad!

## Entender para comprender

Lo más sencillo y adecuado, para asegurarse de que se está captando el estado anímico de una persona, es contestarle demostrando que se han captado los sentimientos y emociones ante los hechos.

La repetición del sentimiento o emoción expresada coloca al oyente en situación de escucha activa.

## EL ARTE DE ESCUCHAR CON ATENCIÓN

No saber escuchar es un problema más común de lo que a primera vista pudiera parecer, ya que la mayoría de las personas tiene el hábito de oír sin escuchar.

*“Oír no es lo mismo que escuchar”.*



## Oír

Es el proceso automático en el que las ondas sonoras inciden sobre el tímpano y ponen en acción los pequeños órganos del oído medio e interno para convertir las ondas sonoras en impulsos nerviosos y transmitirlos al cerebro a fin de que este los interprete. Es un acto físico.

## Escuchar

El proceso de escuchar consiste en prestar atención a lo que alguien dice. Escuchar exige una selección consciente de lo que queremos que ocupe nuestra atención. Es un proceso que se aprende.

## El arte de escuchar con atención

La primera impresión que se tiene es que escuchar es una actividad sencilla; pero llegar a ser un "escuchador", es decir, un oyente activo y perceptivo, es mucho más difícil que convertirse en un orador elocuente.

Escuchar no es fácil porque significa más que percibir palabras. Incluye discernimiento, detección de expresiones no verbales, mantener la atención, contacto con la vista, dar respuestas apropiadas y saber cuándo y con qué actitud guardar silencio.

## ERRORES QUE SE COMETEN AL ESCUCHAR

Cuando una persona tiene mala memoria se produce una deficiencia que afecta el acto de escuchar. Esto se debe a malos hábitos, como son:

» ***Interrumpir:*** es el error más grave; quienes interrumpen casi siempre se dedican a preparar la réplica a lo que están oyendo y no a escuchar lo que se les está diciendo. Solamente se interesan en sus propias ideas, por lo que prestan escasa atención a lo que los demás les dicen y ante todo buscan la oportunidad de intervenir con alguna observación que consideran apropiada.

» ***Falta de contacto visual:*** se trata de otro error muy molesto, los interlocutores que no miran a la persona que les está hablando dan mala impresión y desconfianza.

» ***El interlocutor aburrido:*** actúa como si ya supiera todo lo que le van a decir.

» ***El interlocutor selectivo:*** elige las partes de la conversación que le resultan interesantes, rechaza el resto.

» ***El interlocutor suspicaz:*** el interlocutor a la defensiva malinterpreta lo que se dice y lo percibe como un ataque personal.

» ***El interlocutor insensible:*** es el que no logra detectar los sentimientos o emociones que hay detrás de las palabras.

## ESCUCHAR CON TODO EL CUERPO

Escuchar con todo el cuerpo puede describirse como una acción en la cual participan activamente todas las partes visibles de nuestro organismo.

### Escuchar con los ojos

Debemos asegurarnos de que nuestro interlocutor se dé cuenta de que lo estamos escuchando. Sin exagerar ni poner incómodo al que habla, hay que mirarlo a la cara. Hemos de evitar pasear la vista por todas partes cuando alguien comparte con nosotros algo importante.

La gente desconfía y sospecha de quienes no miran a la cara durante una conversación. La desconfianza es uno de los mayores escollos en la comunicación eficaz. Cuando alguien mira con naturalidad, directamente, transmite confianza y genera seguridad.

### Escuchar con la cabeza

Un movimiento de cabeza en el momento oportuno da a entender: "Oh, comprendo", "estoy de acuerdo", "estoy contigo".

Es conveniente inclinar ligeramente la cabeza hacia la persona que habla como señal de que se está atento a cada palabra que está pronunciando y, por supuesto, hay que hacerlo con sinceridad.

### **Escuchar con las manos**

Las manos permiten realizar numerosos gestos que denotan aprobación o desaprobación. Puede transmitirse cariño a un interlocutor tomándole la mano, dándole una palmadita o un suave apretón. El contacto físico resulta indispensable para la salud emocional. Demuestra que estamos prestando atención a alguien.

### **Escuchar con los labios**

Esta manera de escuchar incluye la sonrisa y hasta la risa, suspiros, un beso superficial y otras formas de usar la boca para demostrar interés y cariño.

También expresiones como "Caramba", "¡No me digas!", "¿De veras?" y otras expresiones pronunciadas con sinceridad revelan al interlocutor que uno está escuchando con atención.

### **Escuchar con el cuerpo y la mente**

Si queremos aprender a escuchar es preciso poner la máxima atención para detectar ideas

implícitas. Inclinarsse o acercarse un poco más hacia el que habla es un gesto de interés y de participación.

En toda conversación es necesario procesar mentalmente la información que se nos ofrece y extraer conclusiones de ella. La persona que escucha tiene que poder captar la idea básica contenida en la comunicación e interpretar los datos.

### **Pensar y escuchar a la vez**

Esto significa que una persona normal es capaz de pensar cuatro o cinco veces más rápido de lo que habla.

Las preguntas creativas son más bien propias del arte de escuchar que del arte de hablar, puesto que no es posible formular una pregunta creativa a menos que se haya estado escuchando.

## **MALOS HÁBITOS AL ESCUCHAR**

Dar a entender a quien tiene la palabra que al hablar con nosotros está perdiendo el tiempo.

No dejar de moverse de un lado a otro con impaciencia por alejarse.

No dar señales externas indicadoras de comprensión.

Anticiparse a lo que va a decir quien tiene la palabra o completar sus frases sin dejar que termine.

Expresar en otros términos lo expuesto con el fin de darle un sentido distinto del que tenía.

Formular una pregunta que ya ha sido respondida.

Contradecir lo que ha dicho el hablante.

Interrumpir el diálogo para hablar por teléfono, para dirigirse a otra persona.

Acercarse en exceso a quien nos está hablando.

## **RESILIENCIA Y ASERTIVIDAD**

La resiliencia es la capacidad de hacer frente a las adversidades de la vida. Es la capacidad de superar las dificultades y construir sobre ellas. Mientras que la asertividad es la capacidad de transmitir pensamientos, sentimientos y emociones adecuadamente. Es el comportamiento maduro, en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otra persona, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos sin agresividad.

## SIETE REGLAS BÁSICAS PARA APRENDER A ESCUCHAR

Escuchar parece de lo más fácil, pero requiere un aprendizaje; no basta con oír. Escuchar requiere atención y disciplina. Estas siete formas parecen eficaces para captar a fondo los mensajes de un interlocutor.

**1) *Mirar a la cara:*** si se está haciendo otra cosa, hay que dejarla y fijar la mirada en la del interlocutor, aunque no constantemente ni con aire de superioridad o de modo inquisitivo.

**2) *La postura es significativa:*** cuando se está sentado, inclinarse ligeramente hacia delante es una clara manifestación de interés por lo que está diciendo quien tiene la palabra.

**3) *Revelar, con los gestos, interés por lo que se está escuchando,*** pero sin exageraciones; levantar la ceja, inclinar la cabeza asintiendo, sonreír cuando la conversación lo requiera.

**4) *Acompañar la actitud de escuchar atentamente con frases apropiadas*** como "Estoy de acuerdo", "¡Claro!", "Comprendo tu punto de vista". A todos nos gusta comprobar que nuestro interlocutor está captando las ideas que transmitimos.

**5) *Hacer preguntas sensatas, corteses y oportunas.*** Se puede animar a la persona que habla formulándole preguntas que muestren el genuino interés del oyente.

**6) *No interrumpir ni contradecir:*** es preciso que se deje a quien está hablando terminar por completo la exposición de su pensamiento antes de empezar a manifestar el propio; y nuestro propósito no tiene que ser en ningún caso demostrarle a la otra parte que está en un error, sino exponer asertivamente y en primera persona del singular nuestro punto de vista.

**7) *Escuchar todavía un poco más:*** cuando uno piensa que ya ha terminado de escuchar, debe prolongar su atención durante treinta segundos más.

### **ALGUNAS SUGERENCIAS PARA UN BUEN TRATO PERSONAL CON EL CLIENTE**

**1) *Sonría más a menudo.*** Los saludos deben reflejar amistad.

**2) *Use los nombres siempre que le sea posible.*** Todo el mundo se alegra de oír su propio nombre. Apréndase los nombres y úselos. Si no puede recordar fácilmente los nombres, usted puede leerlos en la libreta o en la ficha y usarlos alguna vez durante la transacción.



**3) *Ponga toda su atención.*** Es agradable y halagador el escuchar con los ojos a la vez que con los oídos.

**4) *Anime a la gente.*** Busque lo bueno en todo lo que encuentre.

**5) *Sea simpático.*** Muestre interés en los problemas de la otra persona.

**6) *Evite las discusiones.*** Son necesarios dos para discutir y nunca gana nadie. Mantenga su intercambio de ideas a un nivel tolerable.

**7) *Diga "NO" gentilmente.*** Cuando deba decir no, dígalo usted sintiéndolo y explique el porqué.

**8) *Diga siempre "Gracias".*** Cierre toda conversación con una nota agradable. Muestre su aprecio con una palabra de gratitud.

**9) *Cuando el cliente tiene prisa, apresúrese.*** Cuando corra, corra con él, acomódese a su ritmo.

**10) *A nadie le gusta esperar.*** El tiempo es precioso, especialmente para aquel que está esperando innecesariamente. Muestre consideración.

## EL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN

En el campo de las comunicaciones, la retroalimentación es una de las actividades humanas más importantes. Es el proceso que sirve para reforzar y motivar la conducta deseada.

Todos actuamos y reaccionamos de acuerdo con la forma en que interpretamos lo que los demás nos quieren comunicar, y esto lo hacemos sobre la base de nuestras propias experiencias, actitudes, necesidades de alcanzar satisfacción, nuestro concepto de los valores, etc.

Sabiendo qué piensan los otros sobre nuestra forma de comunicarnos es posible mejorar las relaciones y eliminar las distorsiones que existan entre la intención que llevaba el mensaje y la forma en que fue recibido.

Cuando se nos dice cómo somos vistos por los demás, qué impresión causa nuestro comportamiento, nuestras palabras o nuestras acciones, se nos permite mejorar las formas de comunicarnos: es ese proceso al que se llama "retroalimentación".

La retroalimentación es de vital importancia si queremos mejorar nuestra actuación y nuestras relaciones con los demás. Es necesario tener habilidad tanto para emitir como para recibir

retroalimentación. Para comunicarla es necesario sentir consideración y respeto por la otra persona, de lo contrario nuestros comentarios sobre sus palabras o sobre su actuación pueden servir, más bien, para herir sus sentimientos.

Se requiere habilidad para crear un clima de sana retroalimentación en el que todos contribuyan constructivamente, por lo que es necesario que todos conozcamos el proceso y lo practiquemos. La retroalimentación es un sistema para ayudar al desarrollo personal.

### **Cómo conseguir retroalimentación**

- a) Pídala a los otros.
- b) Acéptela.
- c) Pida que le aclaren los puntos que no entiende.
- d) Responda a lo que usted ha escuchado.

Las mejores formas de recibir retroalimentación son cuando:

1. Uno es de criterio amplio y está dispuesto a recibir críticas o comentarios. Uno está dispuesto a cambiar de actitud.

2. La retroalimentación viene de una persona a quien respetamos.
3. Nuestras barreras de autodefensa están tan abiertas como es posible.
4. Estamos en una condición menos defensiva y más receptiva.
5. La información es verificada por otros en el grupo.
6. Uno siente que el grupo le tiene confianza.
7. No se viola la integridad personal.
8. Está realmente dirigida a ser útil y no tiene ningún propósito de castigar o llamar la atención.
9. Se refiere a un comportamiento que uno no es capaz de enmendar.
10. Describe lo que la persona está haciendo en lugar de evaluar o calificar a personas en sí.

En resumen, en el proceso de retroalimentación influye la voluntad, el conocimiento y la inteligencia. En él se da una confrontación con los demás, a quienes hacemos saber cómo pensamos; es un encuentro en el cual ambas partes se nivelan y se confrontan.

## LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Uno de los objetivos cada vez más generalizados de las empresas modernas es crear canales de comunicación que mantengan a la dirección informada. El primer paso para obtener el compromiso de la fuerza laboral en el cambio de la estrategia es la comunicación.

Una buena comunicación también sirve de enlace al funcionamiento efectivo y eficaz en cualquier organización, pero puede resultar un campo minado si no se tiene cuidado de establecerla adecuadamente desde el comienzo del proceso.

Cualquier medio utilizado para mejorar las comunicaciones en una organización o empresa rendirá beneficios enormes. Si una empresa desea implementar con éxito una buena estrategia, necesita revisar sus comunicaciones de modo sistemático. Cuando se introduce un cambio, fundamental en cualquier negocio, es necesario aplicar una estrategia de comunicación clara y coherente para explicar los beneficios que trae dicho cambio. Las comunicaciones internas son uno de los elementos esenciales de la toma de decisiones.

Con frecuencia las formas más efectivas de comunicación son las revisiones en que se confrontan las ideas. En cualquier empresa existen

grupos de personas (gerentes, equipos de trabajo y empleados claves) que pueden ser el foco de la compañía. Estas personas pueden ayudar a desarrollar un canal de comunicación que sirva para que la empresa defienda los mensajes importantes. El camino más viable para averiguar cómo perciben los empleados la comunicación de la organización consiste en preguntárselo. Es claro que donde la comunicación se rompe no puede haber mucho compromiso de la fuerza laboral con las metas de la organización.

Lo que las organizaciones o empresas deben buscar es el equilibrio entre el control del proceso y el compromiso de la gente. Lo anterior sólo puede lograrse si existe comunicación entre ambas partes para construir relaciones de confianza y unidad. La comunicación no solo consiste en escribir un memorando o dirigirse al personal, sino que es todo lo que la organización hace o dice. La comunicación en la organización con los grupos del exterior (accionistas, proveedores, clientes, etc.) también necesita estar sujeta a revisión y mejoramiento. Es clave recordar que los dos valores humanos básicos para el funcionamiento del proceso de comunicación son: confianza y respeto para cada persona.

## BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Las barreras de la comunicación pueden ser de naturaleza técnica, semántica (ciencia que trata de los cambios de significación de las palabras) y humana.

Tipos de Barreras		
Técnicas	Semánticas	Humanas
» Espacio o distancia	» Interpretación de palabras	» Variación de percepción
» Fallas mecánicas	» Codificación de gestos	» Diferencia de sensibilidad
» Fallas eléctricas	» Traslación de lenguaje	» Discrepancia de competencia
» Interferencias físicas	» Significados de signos y símbolos	» Tipos de personalidad

### Variables implicadas

- a) Ideas preconcebidas (humana)
- b) Rechazo de información contraria (semántica)
- c) Significados personalizados (semántica)
- d) Baja motivación e interés (humana)
- e) Falta de credibilidad de la fuente (humana)
- f) Escasa habilidad para comunicar (humana)
- g) Clima organizacional (técnica)

- h) Complejidad de los canales (semántica)
- i) Entender la comunicación como un hecho puntual y no como un proceso (humana)
- j) Escuchar en forma evaluativa (humana)
- k) Oscuridad del lenguaje (uso de términos sofisticados) (semántica)



## RECAPITULACIÓN

Puntualizamos que la comunicación es un proceso para entenderse. Es un arte que ayuda a las personas a transmitir ideas y pensamientos. Se fundamenta en el respeto y la igualdad entre las partes. Se realiza a través de un receptor, canal, código y destino. Existen cinco niveles de comunicación en los cuales las personas se pueden relacionar: contactos superficiales, hablar sobre terceras personas, hechos personales y opiniones, sentimientos e intimidad.

Las condiciones más importantes para una comunicación efectiva son:

- » Escuchar atentamente al otro.
- » Ser cortés, respetar las ideas de los demás.
- » Demostrar interés por el otro.
- » Usar un lenguaje sencillo y un tono adecuado.
- » Utilizar gestos adecuados y en armonía con el lenguaje.
- » Mostrar delicadeza al utilizar las palabras.
- » Usar el nombre de la persona.

***Oír no es lo mismo que escuchar.*** *Oír* es un acto físico, automático, que pone en acción los órganos del oído. ***Escuchar*** es un proceso que supone atención, concentración y entendimiento de lo que se expresa. Escuchar es un arte que se realiza con todo el cuerpo: ojos, cabeza, manos, labios y mente.

***La comunicación más expresiva es la no verbal***, aquella que incluye la expresión, los gestos, la postura, la mirada. Esta se efectúa en dos niveles: el lenguaje corporal y los indicadores emocionales. La comunicación verbal o activa se refiere a escuchar con interés, participando y ayudando al que habla a expresar lo que siente. Supone empatía y comprensión.

***Existen malos hábitos al escuchar***, los cuales debemos superar, tales como: no prestar atención, moverse, no expresar señales externas de comprensión, anticiparse a lo que va a comunicarse, formular preguntas, contradecir, interrumpir, acercarse demasiado. Para aprender a escuchar debemos guiarnos por las siete formas para captar a fondo los mensajes de un interlocutor: mirar a la cara, mantener una postura adecuada, revelar interés, acompañar la actitud con frases apropiadas, hacer preguntas sensatas, no interrumpir ni contradecir, escuchar detenidamente.

***El proceso de la retroalimentación*** es uno de los más importantes en el campo de las comunicaciones. Consiste en proporcionar informaciones que permitan a las personas descubrir el impacto de sus palabras y acciones en los demás. Es un sistema para ayudar al desarrollo personal. Implica una confrontación, pues se hace saber a los demás cómo pensamos. La retroalimentación se debe pedir, dar y aceptar.

***Una comunicación efectiva en las empresas*** modernas es fundamental para implementar estrategias exitosas, introducir cambios y buscar soluciones a los conflictos laborales.

***Romper barreras técnicas, semánticas y humanas es básico para fomentar una comunicación eficaz.*** Las barreras humanas (entre ellas ideas preconcebidas, baja motivación e interés, escuchar en forma evaluativa) son difíciles de romper, pero si la persona mantiene una actitud positiva puede mejorar su relación con los demás.

### Pasos para el proceso de toma de decisiones

**1. Defina el objetivo**

- » Identifique el objetivo real.
- » Exprese el objetivo de manera específica.
- » Formule el objetivo como una pregunta.

**2. Recopile y evalúe la información**

- » ¿Qué clase de información?
- » ¿Dónde puede obtenerla?
- » ¿Es relevante?

**3. Lista de posibles soluciones**

- » ¿Cuáles son las más seguras?
- » ¿Cuáles tienen más riesgos?
- » ¿Cuáles son las consecuencias?

**4. Escoja una de las alternativas**

- » Regrese al punto inicial.
- » Compare la elección.
- » Observe los objetivos.

**5. Plan de acción**

- » ¿Cómo puede implementarla?
- » ¿Qué acción puede tomar ahora?
- » ¿Qué acción puede tomar después?

## Ejercicios

### Ejercicio 1 | Comunicación escrita

**Propósito:** aprender a seguir instrucciones.

**Procedimiento:** ¿Puede usted seguir instrucciones? Tendrá 2 minutos para resolver estas instrucciones. Trabaje deprisa, pero procure no equivocarse.

1. Lea todas las instrucciones cuidadosamente.
2. Ponga su nombre en la esquina superior derecha de esta página.
3. Haga un círculo alrededor de la palabra comunicación.
4. Dibuje 5 cuadrados pequeños en la esquina superior izquierda de esta página.
5. Ponga una X en cada cuadrado.
6. Multiplique 515 por 6 y coloque el resultado debajo.
7. Grite lo más alto que pueda su nombre.
8. Firme con su nombre debajo del título de esta página.
9. Póngase de pies donde todos le vean.
10. Ahora que terminó de leerlo todo haga solo lo indicado en la segunda oración.

## Ejercicio 2 | Comunicarse

**Propósito:** medir la capacidad para comunicarse.

**Procedimiento:** ¿Tienes condiciones naturales para comunicarte? A continuación presentamos un cuestionario que te permitirá descubrir tus aptitudes y limitaciones para hablar, escuchar, escribir, leer, retener, así como para tomar conciencia de ellas.

Este ejercicio es confidencial, tú serás el único que verá los resultados; por lo tanto, es importante que respondas cada una de las preguntas sinceramente.

Cuando termines, suma cada una de las tres partes (SÍ, ALGUNAS VECES y NO). Cada una vale un punto.

<b>HABLAR</b>	<b>Sí</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>No</b>
1-¿Tienes facilidad para hablar en público?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-¿Cuándo lo haces, tu voz se escucha a la distancia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-Encuentras las palabras adecuadas con facilidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sí	Algunas Veces	No
4-¿Consideras que tu voz es agradable al oído?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-Cuando te hacen preguntas directas, ¿encuentras la respuesta fácilmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6-Cuando hablas con alguien ¿lo entiendes sin necesidad de repeticiones o aclaraciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7-Al dar un informe, ¿prefieres hacerlo verbalmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8-¿Utilizas expresiones y movimientos de las manos al hablar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9-Cuando estás en grupo, ¿te unes espontáneamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ESCUCHAR**

	<b>Sí</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>No</b>
10-¿Expresas tu opinión libremente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11-¿Prestas atención a lo que te dicen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12-Cuando alguien está hablando, ¿tiendes a interrumpir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-Cuando asistes a una charla o curso, ¿tomas muchas notas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14-¿Escuchas atentamente cuando un amigo te expresa sus preocupaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ESCRIBIR**

15-¿Sabes adaptar tu lenguaje a las circunstancias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16-¿Acostumbras escribir cartas largas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>Sí</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>No</b>
17-¿Escribes en forma sencilla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18-Al escribir, ¿utilizas frases largas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19-¿Escribes sin necesidad de hacer borradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20-¿Piensas mucho antes de escribir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21-Al presentar un informe, ¿prefieres hacerlo por escrito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### Ejercicio 3 | Saber escuchar<sup>1</sup>

**Propósito:** desarrollar la capacidad de saber escuchar.

**Procedimiento:** cada participante reflexiona y anota en una hoja las cualidades que, según él, debe reunir quien quiera aprender a escuchar a los demás. En un tiempo prudente pasan al pizarrón en silencio y escriben una cualidad. Pueden ponerse de pies cuantas veces quieran y escribir otra cada vez, sin dar explicaciones.

Cuando ya el pizarrón esté lleno, cada uno jerarquiza 12 cualidades, poniéndoles número en razón de la importancia que les asigne.

Después, el grupo se divide en subgrupos para discutir y ponerse de acuerdo en quedarse con las 12 cualidades que consideren más importantes.

Los equipos pueden poner las cualidades que ellos eligieron.

Una vez escritas nuevamente en el pizarrón, se realiza una discusión con el propósito de que todo el grupo tome conciencia de las condiciones necesarias para que se pueda llevar a cabo un diálogo, se ejercite en su capacidad para escuchar y avance en su proceso de comunicación.

---

<sup>1</sup> Antonia Pascual, *Clarificación de valores y desarrollo humano*, Madrid, Editora Norcea, S. A., 1995, p. 168. Lo que realizamos es una adaptación del ejercicio "Yo puedo escuchar", que aparece en la página 168.

Ejemplo:

**Grupo 1**

Franqueza  
Seguridad  
Respeto  
Prudencia

**Grupo 3**

Comprensión  
Bondad  
Silencio  
Franqueza

**Grupo 2**

Interés  
Comprensión  
Honradez  
Atención

**Grupo 4**

Apertura  
Atención  
Respeto  
Prudencia

Al finalizar el ejercicio el grupo responde las siguientes preguntas:

1-¿Cuáles son las condiciones necesarias para aprender a escuchar?

2-¿Qué aprendizaje lograron con este ejercicio?



## *Capítulo 4*



## LOS GRUPOS SOCIALES

*“Vive como quieras, pero deja vivir a los demás”<sup>1</sup>*

- Martín García -

Si consideramos al ser humano como un ente social y producto de relaciones sociales, inmerso en una problemática histórica determinada, aceptamos la importancia de aprender a interactuar en grupo.

El grupo se define como un conjunto de personas que interactúan de manera organizada y que tienen objetivos comunes. También se define como la unión de dos o más personas.

Ely Chinoy<sup>2</sup> considera que el grupo social es un determinado número de individuos unidos en una red o sistema de relaciones sociales.

Según Juan Francisco Martínez<sup>3</sup>, los orígenes del grupo social se remontan a los tiempos prehistóricos, cuando el hombre sintió la necesidad de agruparse para enfrentar los problemas que a diario confrontaba en su medio hostil.

---

1 Martín García, *Cultura, moral y educación*, Barcelona, Paidós, 1998, p. 185.

2 Ely Chinoy, citado por Juan Francisco Martínez en *Nociones de sociología*, Santo Domingo, Editora Casi, 1996, p. 60.

3 Juan Francisco Martínez, *Nociones de sociología*, Santo Domingo, Editora Casi, 1996, p. 60.

Soria Murillo Fuente lo define como "Un todo formado por fracciones y ese todo puede estar o no integrado por la cohesión de todas sus partes".<sup>4</sup> Los psicólogos conductistas dominicanos lo definen como aquel cuyos miembros interaccionan entre sí, se perciben como una unidad y están unidos hacia el logro de objetivos comunes.

### CONDICIONES

Para que un conjunto de personas se convierta en un grupo real, debe tener una serie de condiciones, tales como:

- » Un objetivo común que supere los intereses particulares y que sea asumido por todos los participantes.
- » La disposición de todos los participantes o deseo de trabajar cooperativamente.
- » La existencia de redes de comunicación fluidas en todos los sentidos y en todos los niveles.
- » La existencia de un esquema referencial, es decir, de un código común, el cual se crea a través de discusiones, análisis y elaboración grupal.

---

<sup>4</sup> Soria Murillo, *Relaciones humanas*, México, Editora Lumisa, S. A., 1997, p. 50.

- » Los participantes deben conocerse, y cada uno debe aportar según sus conocimientos, capacidades y habilidades.
  
- » El grupo debe responsabilizarse de su proceso de aprendizaje, esto implica esfuerzo por parte de cada uno de sus integrantes.

La dinámica de grupos se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su vida y que lo mueven a comportarse en la forma en que lo hace. La interacción recíproca de estas fuerzas y sus resultados sobre un grupo dado constituyen su dinámica. El grupo no es una suma de miembros, es una estructura que emerge de la interacción de los individuos, y ella misma induce a cambios en los individuos. Las dinámicas se utilizan para cohesionar, fortalecer, dinamizar, romper el hielo, relajar, animar y terapia.

## TÉCNICAS

Las técnicas son instrumentos o medios para el logro de objetivos. Dan las estructuras necesarias para la consecución de los mismos. Utilizadas adecuadamente, activan los impulsos y las motivaciones individuales y estimulan la dinámica interna y externa.

Las técnicas de grupos favorecen las relaciones humanas, el trato personal y social, propician el surgimiento de habilidades, enseñan a pensar y a



escuchar, y facilitan el trabajo individual y grupal.

### **CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN EL GRUPO**

» ***Un sistema propio de roles:*** cada persona tiene una función que asume con responsabilidad.

» ***Un sistema de estatus:*** cada uno tiene prestigio y su conducta se regula por normas.

» ***Un sistema de pautas o normas,*** es decir, una conducta ajustada a las reglas que son elaboradas por el grupo.

» ***Un sistema de control*** para quien viole las normas.

» ***Una conciencia de grupo:*** sentirse parte del grupo.

#### **Discutir en un grupo implica:**

- » Tener algo que comunicar.
- » Desear comunicarlo.
- » Formular ideas, expresarlas y fundamentarlas.
- » Saber escuchar.
- » Ser receptivo.
- » Ser capaz de entender lo que otros comunican.
- » Analizar, comparar, reconocer aciertos y fallas.
- » Lograr construir un aprendizaje.

### **TIPOS DE GRUPOS**

Los científicos, entre ellos los sociólogos, utilizan diversos criterios para clasificar los grupos.

Por ejemplo, los pueden agrupar de acuerdo con sus características o propiedades, número de personas que los integran, por el grado de cohesión (solidaridad), nivel de intimidad, etc. La atracción interpersonal es, quizás, una de las razones más importantes para unirse a un grupo, la cual está ligada a la ideología que sustenta cada persona. Esta atracción también depende del sexo, edad, razas, estatus, nivel socioeconómico y características de la personalidad. A veces, sin embargo, una persona se une simplemente por estar de acuerdo con las metas del grupo.

Veamos la clasificación más generalizada.

### **Microgrupos y macrogrupos**

Según el tamaño o volumen los grupos se dividen en:

**a) Grupos pequeños o microgrupos:** son aquellos que poseen de 2 a 30 personas, pueden ser en parejas o tríadas.

**b) Grupos grandes o macrogrupos:** son aquellos que tienen más de 30 personas.

### **Grupos de contacto directo y de contacto indirecto**

**a) Los grupos directos:** son aquellos en los que las

relaciones se producen en presencia unos de otros, o bien a través de algún agente intermediario o de elementos no personales como son: señales escritas, códigos. Se les llama también grupos de cara a cara. Ej.: grupo de amigos.

**b) Los grupos de contacto indirecto:** son aquellos donde la interrelación se realiza de manera indirecta. Estos grupos tienden a ser macrogrupos, mientras que los directos suelen ser microgrupos.

**c) Grupos afectivos:** son aquellos donde reina la simpatía y el gozo. Es importante para ello la necesidad de estar juntos por lazos amistosos y afectivos.

**d) Grupos utilitarios:** son aquellos que tienen como fin alcanzar el resultado de un objetivo.

### **Grupos espontáneos y artificiales**

**a) Grupos espontáneos:** son aquellos que surgen de manera natural, sin proponérselo; en ellos existen vínculos estrechos, suelen ser propios de los microgrupos.

**b) Los grupos artificiales:** por el contrario, se ven obligados a surgir. Los vínculos son escasos, lo que condiciona los resultados obtenidos. Ej.: el grupo que se forma en el laboratorio para investigar.

## Grupos primarios y secundarios

**a) Los grupos primarios:** se caracterizan por una operación íntima y cara a cara. Son primarios porque se fundamentan en la formación de la naturaleza social y de los ideales del sujeto. Los objetivos son comunes y se convierten en un “nosotros”; por eso son de contacto directo, afectivo y espontáneo. Ej.: la familia.

**b) Los grupos secundarios:** se caracterizan por ser una asociación fría e impersonal cuyas relaciones entre miembros son limitadas. Se crean para lograr una meta, son artificiales y utilitarios, y los sujetos son evaluados por lo que pueden hacer por el grupo, no por lo que son como personas.

## Grupos formales e informales

Desde el punto de vista de la organización, los grupos pueden ser organizados de un modo formal, esto es, con unas reglas y una jerarquía explícitas y reconocidas por sus miembros. Estos grupos son formales.

En los grupos informales, la organización tiene un carácter implícito. Están conformados según un rol y una jerarquía de estatus de carácter difuso y sin reglas estructuradas.

## ROLES PRINCIPALES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Los diferentes roles o papeles que cada persona asume dependen, básicamente, del tipo de personalidad de cada miembro. Algunos de ellos son:

### El líder

» **El líder:** es el que mejor encarna los fines del grupo, es entusiasta, dinámico y responsable; siempre está dispuesto a ayudar y a cooperar con los demás.

» **El seguidor dócil:** es el que busca protección, suele ser el amigo bueno del líder, es obediente y tranquilo.

» **El opositor:** es el que lleva la contraria por sistema, a veces lo que busca es sobresalir o el puesto del líder.

» **El chivo expiatorio:** es el que carga con todas las culpas para redimir o disculpar al grupo, todo se le pega.

» **El marginado:** es el que está aislado del resto del grupo.

» **El rechazado:** es el que no desea pertenecer al grupo, está ahí por obligación o compromiso.

## INFLUENCIA DEL GRUPO EN LA PERSONA

El comportamiento de una persona está regulado en un 90% por las actitudes e ideas del grupo al que pertenece (familia, amigos, iglesia, etc.). Si pertenecemos a un grupo con inquietudes sociales, terminaremos participando de esas inquietudes sociales; con razón dice un viejo refrán: *"Dime con quién andas y te diré quién eres"*.

El grupo influye en la persona en tres aspectos: a) en el desarrollo de su personalidad; b) en la formación de su identidad y libertad; c) en su conducta (manera de ser y actuar).

## INFLUENCIA DEL INDIVIDUO EN EL GRUPO

Según las funciones que la persona ejerza sobre un grupo, la vida de este y sus actividades se verán afectadas. Ejs.:

La función ejecutiva se da cuando un solo individuo coordina, supervisa y estimula las actividades del grupo.

La función planificadora se da cuando un individuo programa las metas del grupo.

La función de juez se da cuando un individuo ejecuta todas las actividades y/o las controla.

## **Trabajo en equipo y manejo de conflictos**

Un equipo es un conjunto de personas interrelacionadas que se organizan para cumplir una tarea; la base fundamental es la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso.

### **Las características que lo definen son:**

- » Un objetivo y fin común.
- » Cada persona se percibe a sí misma como parte del equipo.
- » Integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- » Responsabilidades compartidas por los miembros del equipo.
- » Las actividades se desarrollan en forma coordinada y planificada.
- » Los programas se realizan en beneficio de todos.
- » Se establece una relación de equidad.
- » Entre sus miembros existe interdependencia.

### **Condiciones de los miembros de un equipo**

- » Reconocer que se necesitan unos a otros
- » Identidad propia que les defina y les dé coherencia
- » Capacidad de establecer relaciones satisfactorias
- » Espíritu de autocrítica
- » Responsabilidad para cumplir los objetivos
- » Capacidad de autodeterminación, iniciativa, tenacidad y optimismo
- » Deseo de superación

## SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Antiguamente el término conflicto significaba pelea, batalla o lucha; unos ganaban y otros perdían. Una parte salía lastimada, ya que había una sola solución, y por lo tanto había que eliminarla.

Hoy ese significado ha cambiado, por entenderse que es una relación entre partes en las que ambas procuran la obtención de un objetivo, las dos ganan. El conflicto es inherente al ser humano, es decir, es parte de la persona. Es un proceso con varias alternativas; crea diálogo y confianza y con él se aprende a negociar.

Resolver conflictos de una manera acertada es una de las tareas más difíciles en la vida de un grupo, pues supone que se aprenda a pasar por alto las diferencias y que se trate de llegar a un consenso. Se conocen tres métodos para lograr resolver un conflicto:

» **La fuerza:** este método implica que la persona o personas del grupo que tengan mayor poder (físico, militar o económico) resolverán el conflicto conforme a sus propios deseos, obligando al resto del grupo a obedecer.

» **El arbitraje:** es un método en que las partes convienen voluntariamente someterse a la decisión de una autoridad determinada. El arbitraje puede terminar con una victoria total para una de las partes o bien con un compromiso donde cada parte cede un poco y logra otro poco.



» **Integración:** es el único método por el cual se puede solucionar un conflicto adecuadamente. Es un proceso basado en una discusión y en el que se elabora un acuerdo que integra el pensamiento de todas las partes en conflicto. Estos acuerdos no siempre se logran porque presuponen en los participantes una disposición y capacidad de solución. Actualmente a este último se le llama mediación y/o negociación.

La Universidad de Harvard ha desarrollado un método de negociación de conflictos basado en 7 principios básicos que permiten la solución pacífica. Dicho método toma como punto de partida el desarrollo del ser humano. Estos principios son:

- » Comunicarse siempre en dos vías y sin condiciones.
- » Construir una relación en la que se trabaje conjuntamente y en la que se manejen las diferencias.
- » Clarificar los intereses de las partes.
- » Generar opciones que satisfagan los intereses de las partes.
- » Encontrar criterios objetivos con los cuales se puedan evaluar y mejorar las opciones.
- » Pensar en las mejores alternativas si no se logra un acuerdo.
- » Generar compromisos claros que estén basados en acuerdos que las partes puedan cumplir.

## RECAPITULACIÓN

Vivir en grupo es uno de los procesos inherentes al ser humano. Se aprende a convivir a través de la participación con otros. El grupo, como conjunto de personas que interactúan de manera organizada y con objetivos comunes, debe tener una serie de condiciones, tales como: existencia de una meta común, disposición de todos los participantes, fomento de redes de comunicaciones, construcción de un esquema referencial y que los participantes se conozcan y se responsabilicen de su proceso de aprendizaje.

La dinámica y las técnicas van unidas para el logro de los objetivos. La dinámica se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo, y las técnicas, a los instrumentos o medios utilizados para estimular la integración grupal. Las características que definen todo grupo son: un sistema propio de roles, un sistema de estatus, un sistema de pautas o normas, un sistema de control para quien viole las normas y una conciencia de grupo. Existe una variedad de criterios para clasificar los grupos: número de personas que lo integran, grado de cohesión, atracción interpersonal, sexo, edad, raza, nivel socioeconómico, características de la personalidad, ideología y metas comunes. Generalmente se dividen en: macrogrupos y microgrupos, grupos de contacto directo y de contacto indirecto, afectivos y utilitarios, espontáneos y artificiales, primarios y secundarios e informales y formales.

El comportamiento de una persona está regulado en un 90% por las actitudes e ideas del grupo al que pertenece (familia, amigos, iglesia, etc.). Este influye además en el desarrollo de su personalidad, en la formación de su identidad y libertad y en su manera de ser y actuar. También la persona influye en el grupo, dependiendo de la función que desempeña y de las actividades que ejecuta.

Resolver conflictos de una manera acertada es una de las tareas más difíciles de la vida de un grupo, pues supone aprender a pasar por alto las diferencias y tratar de llegar a un consenso. Se conocen tres métodos para lograr un acuerdo acerca de lo que hay que hacer: la fuerza, el arbitraje y la integración. La Universidad de Harvard propone 7 principios básicos para la solución pacífica de conflictos, que nosotros compartimos: comunicarse, construir una relación, clarificar los intereses de las partes, generar opciones, encontrar criterios objetivos, pensar en las mejores alternativas y generar compromisos.

## Ejercicio 1 | Dinámica de grupo1

**Propósito:** aprender a resolver conflictos y aceptar las diferencias de opiniones.

**Procedimiento:** en un primer momento se divide el grupo grande en subgrupos. Para realizar esta técnica, se debe preparar con anterioridad el material según el número de personas.

Se recomienda que los subgrupos no estén formados por más de 8 personas, para que la discusión sea adecuada. Los pequeños grupos se pueden formar por intereses de ellos mismos o de manera aleatoria.

A cada grupo se le entrega una hoja con su tema:

**Grupo I.-** Ventajas y desventajas del aborto.

**Grupo II.-** El sida, mito o realidad.

**Grupo III.-** Uso indebido de drogas; causas y consecuencias.

**Grupo IV.-** Las relaciones prematrimoniales, ventajas y desventajas.

**Grupo V.-** Homosexualidad y lesbianismo. ¿Conducta aprendida o genética?

Las Instrucciones que se dan son:

- » Se va a realizar un trabajo de equipo.
- » Todos deben participar.

- » Se puede llegar a un consenso, pero no necesariamente.
- » Todas las ideas valen.

En un segundo momento se realiza una plenaria con el aporte de cada grupo. Se finaliza el ejercicio con estas preguntas:

1) ¿Cómo experimentaron el trabajo de equipo?

2) ¿Qué les ayudó o les impidió realizar su trabajo?

3) ¿Qué aprendieron con este ejercicio?

## Ejercicio 2 | ¿Qué haría yo?

**Propósito:** respetar el punto de vista de los demás.

**Procedimiento:** lee en silencio las siguientes preguntas y complétalas pensando lo que harías o pensarías si te encontraras ante un caso parecido. Luego compártelas con el grupo.

1) ¿Qué piensas cuando ves un grupo de personas que van en sillas de ruedas?

2) ¿Estás de acuerdo con que los niños ciegos vayan a los mismos colegios que los niños que pueden ver?

3.) ¿Te parece bien que algunas personas que caminan con muletas sean profesores?

4) Si fueras presidente, ¿qué harías con la gente que no puede caminar?

5) Si juegas con un equipo y pierdes porque uno de tus compañeros es lento, ¿qué haces?

6) ¿Qué harías si quedas embarazada cuando menos lo esperas, o embarazas a alguien?

7) ¿Qué harías si descubres que uno de tus compañeros está copiando el examen?

8) Si te asignan un trabajo grupal y uno de tus compañeros no se integra, ¿qué harías?





## *Capítulo 5*



## LIDERAZGO

*“Los líderes corrientes se precipitan en el vacío; a veces caen por su propia arrogancia; otros son empujados por algún seguidor agraviado. Los líderes ejemplares raras veces se acercan a los precipicios, ya se ocupan sus seguidores ejemplares de indicarles el camino.”*

- Robert Kelly -

Durante décadas se han realizado múltiples investigaciones sobre la influencia y/o comportamiento del líder en el éxito empresarial. La mayoría de las instituciones modernas se centran en el liderazgo y lo apoyan. Nuestro sistema educativo, los cursos de dirección de empresas, los “best seller” en el terreno de los negocios, todos propugnan que el liderazgo es la respuesta, la aspiración. Un ejemplo sencillo: uno de los valores y principios de la Universidad APEC es el desarrollo del liderazgo.

Se hace con la firme creencia de que la capacidad para ejercer un liderazgo eficiente es la mejor garantía para la supervivencia de todo aquello que se considera importante. Los medios de comunicación han ponderado los héroes deportivos, religiosos, científicos, profesionales de diferentes áreas. Ha emergido un moderno “culto al liderazgo”: es lo que Robert Kelly llama “El mito del liderazgo”, ya que esta visión para él es una ilusión

---

<sup>1</sup> Robert Kelly, *Líderes y seguidores*, México, McGraw-Hill, 1994, p. 90.

romántica, pues ningún modelo de liderazgo ha sido capaz de predecir fiablemente cuáles personas serán líderes eficaces.

Hemos experimentado en carne propia las alegrías y dificultades de un líder eficaz y hemos sufrido bajo el yugo de un jefe ineficiente. Esto nos ha llevado a reflexionar sobre el papel de líderes y seguidores.

Liderazgo es la función que ejerce una influencia especial sobre un grupo para orientarlo hacia objetivos concretos que redundan en beneficios permanentes que satisfacen las necesidades del grupo. Es la acción de guiar o conducir a los demás.

El liderazgo supone siempre una transacción en la que se dan múltiples funciones, desde la planificación hasta las relaciones internas. Otras veces el liderazgo es compartido por otro miembro del grupo. Se han realizado múltiples investigaciones sobre la estructura grupal y su liderazgo.<sup>2</sup>

Hasta la fecha los estudios señalan que el líder no nace, sino que se hace (Lester Bittel, 1996). Pero hay ciertas características o rasgos de la personalidad que lo hacen distinto y que favorecen el ejercicio del liderazgo, tales como: un temperamento flexible, una actitud de escucha, la creatividad y originalidad.

---

<sup>2</sup> Ibidem.

El líder es aquel que crea un ambiente que estimula a todos los miembros de la organización a desplegar sus capacidades y alcanzar una visión compartida. Da a las personas confianza para llegar, como nunca antes, más lejos y más rápido. Y determina las condiciones para que sus empleados sean más creativos y para que sientan que tienen un dominio de su propia vida como jamás soñaron que fuera posible.

Es aquel que de verdad se debe a la gente. Es aquel miembro del grupo que ejerce una influencia positiva sobre los restantes miembros.

### **Los principios básicos del liderazgo son:**

Visión, misión, fijación de metas, amor, humildad, dominio propio, comunicación, oportunidad, energía, poder, autoridad y conocimiento.

## **TIPOS DE LÍDERES**

Existen varias clasificaciones de líderes, como son los carismáticos, los expertos, los especialistas, los formales o asignados y los informales o emergentes. Pero la clasificación más antigua es la que se hace atendiendo a la forma en como se ejerce la autoridad. Tradicionalmente se han llamado líderes, hoy sabemos que esta clasificación no se corresponde con los paradigmas actuales.

Estos son:

**a) El líder autoritario:** es el que decide sin consultar al resto del grupo, no estimula ni da participación, las funciones son centralizadas y sólo él manda. El grupo trabaja, pero por miedo a perder el puesto.

La relación es vertical, no persuade sino que impone. No se comunica ni dialoga con el grupo, no confía en los demás y las personas le obedecen por temor o por timidez. Demanda obediencia ciega, puede ser rígido o paternalista. El rígido espera aceptación inmediata a sus órdenes. El paternalista se interesa en los demás, pero no los escucha.

**b) El líder democrático:** decide una vez oídas y consideradas las opiniones del grupo. Consulta y toma en cuenta las opiniones de los demás. Distribuye funciones, estimula, alaba y critica con tacto. El grupo trabaja con calidad, no con cantidad. Ejerce la autoridad con equilibrio, es rígido cuando debe serlo y flexible de acuerdo con las circunstancias. Se preocupa por mantener una amplia comunicación con el grupo. En las reuniones es la persona que estimula la participación de los miembros para que puedan dar a conocer su criterio. Es responsable, honesto y puntual, actúa por consenso y promueve el trabajo en equipo. Se corresponde con el verdadero líder.

**c) El líder liberal o laissez-faire (dejar hacer).** Sólo decide si el grupo pide, crea caos y desorganización. Cada uno hace lo que le parece que está bien y a su manera. Deja que el grupo actúe por propia voluntad, lo que ocasiona caos. No es una persona segura de sí misma. Su forma de dirigir crea ineficacia en el trabajo y se pierde tiempo y energía. Actúa como centro de información y ejerce un mínimo de control. La responsabilidad depende de la madurez de los empleados.

## CUALIDADES DEL LÍDER

El líder debe ser capaz de:

» ***Inspirar a otros, primero*** para que todos asuman sus esfuerzos en la misma dirección; segundo, para que todos den lo mejor de sí mismos con el fin de producir resultados excelentes.

» ***Dar participación a los demás y hacer sumar esfuerzos***, y eso solo se logra de manera efectiva con proporción, mecanismos de comunicación y dinámica.

» ***Ser innovador, original.***

» ***Ser modelo o ejemplo en el cumplimiento de las normas.***

» ***Centrarse en las personas y en los objetivos del grupo.***

» ***Inspirar confianza.***

» ***Tener perspectivas a largo plazo.***

» ***Ser optimista, emprendedor.***

» ***Fomentar la diversión.***



- » **Asumir sus errores.**
- » **Fomentar un diálogo reflexivo.**
- » **Fomentar la discusión en el grupo.**
- » **Motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas.**
- » **Definir, proponer y hacer lograr** las tareas y objetivos.

Según Stephen R. Covey (1995)<sup>3</sup>, las características de los líderes centrados en principios son:

**1.- Aprenden continuamente:** son educados, leen constantemente, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan a los demás, son curiosos, preguntan, descubren que cuanto más saben, más se dan cuenta de que no saben.

**2.- Tienen vocación por servir:** quienes luchan para centrarse en principios consideran la vida como una misión, no como una carrera. Las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio.

**3.- Irradian energía positiva:** su semblante es alegre, placentero, feliz; su actitud es optimista, positiva, motivadora. Su espíritu es entusiasta, esperanzado y confiado.

**4.- Creen en los demás:** las personas basadas en principios no sobrerreaccionan ante las conductas

---

<sup>3</sup> Stephen R. Covey, *El liderazgo centrado en principios*, Barcelona, Paidós, 1995, p. 37.

negativas, las críticas ni ante las debilidades humanas. No son ingenuas, son conscientes de que esa debilidad existe. Sienten agradecimiento por las alabanzas que reciben y tienden de forma natural a perdonar, no son envidiosas. Se niegan a etiquetar, estereotipar, clasificar y prejuizar a los demás.

**5. - *Dirigen sus vidas de forma equilibrada:*** leen los mejores libros y revistas y se mantienen al día respecto al curso de los negocios y acontecimientos.

Son socialmente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Miran, observan y aprenden, son divertidos, de buen humor y disfrutan de su persona.

**6. - *Ven la vida como una aventura:*** disfrutan de la vida; la confianza en sí mismos se fundamenta en su propia iniciativa, amplitud de recursos, creatividad, fuerza de voluntad, valentía y perseverancia. Redescubren a la gente cada vez que se encuentran con ella, aprenden de la gente.

**7. - *Son sinérgicos:*** catalizadores del cambio, mejoran las situaciones en las que intervienen, trabajan con inteligencia, son productores, no dudan en delegar para obtener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros.

**8.- Se ejercitan para la autorrenovación:** se desarrollan en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual. Escuchan a los demás con auténtica empatía, demuestran amor incondicional y asumen la responsabilidad por sus propias vidas, decisiones y reacciones.

Comulgamos con las 8 características de los líderes centrados en principios que nos presenta Covey. Tradicionalmente se ha utilizado el término "líder" para todas aquellas personas que tienen capacidad de ejercer poder sobre otras. Hoy sabemos que esta idea no es la más acertada, pues un líder eficaz es un ejemplo a seguir.

Las cualidades que adornan a una persona son fundamentales para determinar su capacidad de liderazgo en un momento dado, sean estas de personalidad o simplemente físicas. Por ejemplo: para un atleta la fuerza es un factor valioso, mientras que para un profesor es mucho más importante su capacidad de comunicación, de comprensión o reflexión; pero para ambos la confianza en sí mismos es un factor importante.

Las cualidades del líder se forman; sin embargo, no se pueden instituir verdaderos líderes por decreto, sino por elección. Los líderes se caracterizan por alentar y estimular a los demás para que los sigan.

## ESTILO DE LIDERAZGO

El estilo es una forma de actuar; es la habilidad de lograr que las personas nos sigan. Los estilos son actitudes que nacen de conceptos que tienen en las relaciones humanas una importancia básica. El líder puede y debe adoptar su estilo de acuerdo con las circunstancias, el desarrollo e interacción del grupo.

En el estilo de un líder influyen: la personalidad, el temperamento, el carácter, las actitudes, los valores, la inteligencia y los intereses.

Los líderes además poseen dos funciones fundamentales: la relativa a las tareas y la relativa a mantener el grupo. El líder centrado en las tareas se preocupa porque los empleados logren el objetivo de la organización. El centrado en el grupo valora la participación y el trabajo en equipo.

### DIFERENCIAS ENTRE SER JEFE Y SER LÍDER

» *Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando; para el líder, un privilegio de servicio.*

» *El jefe ordena: aquí mando yo. El líder dice: aquí sirvo yo.*

» *El jefe existe por la autoridad; el líder por la buena voluntad.*

» *La autoridad del jefe impone, la autoridad del líder ayuda.*

» *El jefe inspira miedo, se le teme, se le da la vuelta, se le sonríe de frente, se le critica de espalda, tal vez se le odia en secreto.*

» *El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aire de espontánea simpatía.*

» *Si temes a tu superior, es que tu superior es un jefe; si lo admiras y aprecias, es un líder; si tienes una mezcla de temor y aprecio, revísate.*

» *El jefe busca el culpable cuando hay un error: "el que la hace la paga". Sanciona, castiga, reprende. El líder jamás apaga la llama que aún tiembla, jamás cercena el tallo que aún reverdece. Corrige y a la vez comprende; responsabiliza y a la vez enseña.*

» *El jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer. El líder, en cambio, da el ejemplo, trabaja con los demás y por los demás, es coherente.*

» *El jefe hace del trabajo una carga, un castigo. El líder convierte el trabajo en un privilegio y un medio de realización personal.*

» *El jefe sabe cómo se hacen las cosas; el líder enseña cómo se deben hacer. El primero guarda el secreto del éxito, el otro lo enseña.*

» *El jefe maneja la gente; el líder, la prepara.*

» *El jefe masifica a las personas; el líder conoce a cada uno de sus subalternos, los trata como personas, no los usa como cosas.*

» *El jefe dice: "vaya"; el líder dice: "vamos".*

» *El jefe planifica y llega a tiempo. El líder planifica y llega adelantando.*

## **COMPORTAMIENTO DEL LÍDER EN EL GRUPO**

El líder es de espíritu emprendedor, se comporta de manera que motiva a los demás integrantes del grupo a alcanzar los objetivos antes trazados. Como líder enseña con su comportamiento, ya que es tomado como ejemplo por los demás. También debe ser muy observador, ya que debe detectar las anomalías e inconvenientes que se puedan presentar para así buscar una solución adecuada y a tiempo. Debe ser perceptivo. Siempre debe recordar que es el que lleva la delantera y como tal debe estar bien actualizado.

La eficiencia del grupo se refiere a la satisfacción que este proporciona a sus miembros y a la productividad; ambos aspectos dependen del clima psicológico que el líder sea capaz de crear. La eficacia del grupo depende de la actuación del

líder. El líder siempre tiene que estar efectivamente informado para poder tomar decisiones con efectividad dentro del grupo.

El líder utiliza su inteligencia, controla su radio de acción y amplía ese radio de acción de acuerdo con las necesidades del grupo. El éxito de un líder descansa en hacer lo que debe hacerse en el grupo en el momento preciso. La firmeza del carácter es clave para el éxito del grupo, es decir, que debe ser decidido y oportuno, lo que no quiere decir que sea inflexible o inmutable.

La inteligencia debe ser ayudada con información suficiente y confiable. Su manejo eficiente dentro del grupo dependerá siempre y constantemente de un eficaz proceso de comunicación.

El líder deberá entender cuál es su papel dentro del grupo y encaminar correctamente sus acciones. Debe tener suficiente habilidad como para poder comunicar de forma clara y precisa lo que pretende transmitir al grupo. El líder debe perfeccionar sus medios de información para que su mensaje sea agradable y efectivo. El líder deberá ser insistente en su manera de ser y de actuar para conseguir lo que se propone dentro del grupo.

El líder debe procurar justicia con equidad en su actuación en el grupo. Nunca debe someter a los demás miembros del grupo a sus caprichos;

debe ser honesto consigo mismo y con los demás, admitiendo sus errores y reconociendo su humanidad. Debe aumentar cada día su capacidad de escuchar. Y debe ser un vendedor de ideas; saberlas mercadear es básico para el éxito.

## LOS SEGUIDORES

Los seguidores son aquellos que mueven montañas dentro de una organización. Participan, trabajan con inteligencia e independencia; son las personas que llevan a cabo las acciones apropiadas con gran destreza y éxito.

Robert Kelly (1994) plantea diez pasos hacia una conciencia valerosa de un seguidor eficaz:

» ***Sea servicial.*** El seguidor es un mediador, debe anticiparse a los problemas y tratar de pensar en soluciones acertadas.

» ***Tenga la información a mano.*** Asegúrese de que su líder tenga la misma información que usted maneja y procure tenerla a mano para cuando se la solicite.

» ***Antes de lanzarse, asegúrese bien.*** Necesita a alguien que sepa ver bien la situación, tanto desde el punto de vista del líder como del suyo, no hable si no está seguro de lo que está comunicando.



» **Construya su fortaleza.** Aprenda con su líder, prepárese para los momentos de estrés, desarrolle técnicas que faciliten el trato con los demás.

» **Opere dentro del sistema.** Conozca los principios, valores y normas de su organización y manténgase dentro de ellos.

» **Formule su postura de tal forma que sea escuchada.** Sea perseverante en los planteamientos que hace, pues pueden ayudar a la organización a lograr las metas. No obstante, haga sus planteamientos con amabilidad y respeto.

» **Demuestre a los demás de qué forma les beneficia su punto de vista.** Prepare su postura de modo concreto y convincente, proyecte todo lo que conoce de la empresa.

» **Movilice al colectivo.** Dentro de la organización, únase a otras personas que piensen como usted. Redacte informes sobre lo que considere correcto.

» **Si el líder se muestra reacio, apunte más alto.** Busque todos los argumentos posibles para demostrar su veracidad. Este es un paso muy arriesgado que hay que saber manejar con cuidado si no desea estar fuera de la empresa.

» **Disponga de colchones financieros y emocionales para poder explorar otras alternativas.** El mundo

no termina porque tenga que cambiar de empleo. Es preferible el riesgo que ser un seguidor "borrego". Las organizaciones cambian cuando hay en ellas suficientes personas dispuestas a cambiar.

## RECAPITULACIÓN

El liderazgo es el proceso de dirigir y ejercer una influencia especial sobre un grupo para orientarlo hacia objetivos concretos en beneficio de las necesidades del grupo. Los estudios señalan que los líderes no nacen, sino que se hacen; pero hay ciertas características o rasgos de la personalidad que los hacen distintos y que favorecen el ejercicio del liderazgo. Debemos revisar nuestra visión de liderazgo, pues ningún modelo ha sido capaz de predecir fiablemente qué personas serán líderes eficaces. Los principios básicos del liderazgo son: visión, misión, fijación de metas, amor, humildad, dominio propio, comunicación, oportunidad, energía, autoridad y conocimiento.

Existen diversas clasificaciones de líderes. La más antigua es la que se hace atendiendo a la forma como se ejerce la autoridad. Estos son:

**a) El líder autoritario:** sus funciones son centralizadas. Manda, ordena, demanda obediencia ciega, no da participación ni confía en las personas. Puede ser rígido o paternalista.

**b) El líder democrático:** distribuye funciones, consulta, estimula, da participación, actúa por consenso y promueve el trabajo en equipo. Es responsable, honesto y puntual, por eso el grupo trabaja con calidad.

c) **El líder liberal o "laissez-faire" (dejar hacer):** deja que el grupo actúe por propia voluntad, lo que ocasiona caos y desorden. Solo decide si el grupo lo solicita. Ejerce un mínimo de control, lo que crea ineficiencia en el trabajo.

» **Las características más destacadas de un líder eficaz son** su capacidad de Innovación, originalidad, confianza, responsabilidad, optimismo, motivación, negociación, comunicación, flexibilidad y creatividad. Además, se centra en las personas y en los objetivos del grupo. Covey (1995) plantea 8 características de los líderes centrados en principios, las que, creemos, son la clave del éxito en las organizaciones modernas. Ellas son: aprenden continuamente, tienen vocación por servir, irradian energía positiva, creen en los demás, dirigen sus vidas de forma equilibrada, ven la vida como una aventura, son sinérgicos (catalizadores del cambio) y se ejercitan para la autorrenovación.

» **Las diferencias fundamentales entre un líder y un jefe son:** el líder sirve, ayuda, inspira confianza, se le admira, corrige, comprende, se responsabiliza, trabaja con los demás, hace del trabajo un medio de realización y crecimiento personal, enseña, aprende y planifica. El jefe manda, ordena, existe por autoridad, inspira miedo, temor, busca un culpable, hace del trabajo un castigo, sabe cómo se hacen las cosas, masifica a las personas, trata a los demás como cosas.

» ***La eficacia del grupo depende de la actuación del líder***, por eso debe procurar justicia con equidad y tener capacidad de escucha y perseverancia. No se puede evaluar la capacidad del líder sin analizar el papel de los seguidores, aquellos que mueven montañas dentro de una organización, participan y llevan a cabo las acciones apropiadas con gran destreza. Robert Kelly plantea diez pasos hacia una conciencia valerosa de un seguidor eficaz. Nosotras creemos que los mismos son necesarios para lograr los objetivos de todo grupo. Ellos son: ser servicial, tener la información a mano, asegurarse bien antes de lanzarse, construir fortaleza, conocer los principios, valores y normas de la organización, formular su postura de tal forma que sea escuchada, demostrar a los demás de qué forma les beneficia su punto de vista, movilizarse dentro del colectivo, buscar argumentos válidos para demostrar su verdad y explorar otras alternativas.

## Ejercicio 1 | El liderazgo

**Propósito:** identificar y confirmar los líderes dentro del grupo.

**Procedimiento:** responde con sinceridad cada pregunta fijándote en las características que reúne cada persona del grupo. Escribe el nombre de cada participante que elijas y se lo entregas a la persona seleccionada.

En plenaria cada persona señala para qué lo eligieron.

1. ¿A quién de este grupo escogerías para ser tu líder en una empresa?
2. ¿A quién escogerías para divertirte en una tarde de recreación?
- 3- ¿A quién escogerías para enviarlo a una misión importante?
- 4-¿A quién escogerías para contarle tus problemas y pedirle ayuda?
- 5-¿A quién escogerías para discutir un tema importante?
- 6-¿A quién escogerías para que acompañe a tu pareja fuera del país?
- 7-¿A quién escogerías para que te ayude a sobrevivir en una situación de peligro?

## Ejercicio 2 | Los líderes

**Propósito:** identificar los líderes dentro del grupo.

**Procedimiento:** El facilitador solicita al grupo que forme un círculo en el que todos estén tomados de las manos. Les comunica que dará un mensaje al oído a todos los integrantes, pero solo 4 de ellos son los líderes. Los escogidos se llamarán Amistad, Alegría, Responsabilidad y Amor. Cada uno de ellos tendrá un número de orden (1-2-3-4). La misión de esos líderes es iniciar unos movimientos con su cuerpo, los cuales seguirán los demás.

Un voluntario del grupo pasa al centro a descubrir quién es la persona que inicia los movimientos; cuando la descubra, ese líder pasa al centro, y así sucesivamente hasta encontrar los 4 líderes.

Se finaliza con un comentario sobre cómo se sintieron y si en ellos existen esos valores.

### Ejercicio 3 | Análisis de caso

En una empresa se formó un equipo de trabajo muy responsable y creativo. Cada uno ha tratado de imponer su punto de vista y, como consecuencia, no han podido cumplir con la tarea asignada; han sido incapaces de realizar dicha tarea.

¿Usted, como coordinador del equipo, qué haría?





## *Capítulo 6*



## LOS VALORES

*"Aunque este universo poseo, nada poseo, pues no puedo conocer lo desconocido si me aferro a lo conocido" - Robert Fisher -*

**Existen diversas definiciones de valores, algunas de las más comunes son:**

*"Valor es todo lo bueno y deseable." <sup>1</sup>(Diccionario enciclopédico, 1997)*

*"Es todo lo que favorece el desarrollo y la realización del hombre como persona."<sup>2</sup>*

*"Es una cualidad o calidad que percibimos en un objetivo o en una persona que nos puede completar y perfeccionar."<sup>3</sup>*

Un valor es algo que perfecciona al que lo posee, que lo enriquece y que se está orgulloso de tener. Un valor es lo que consideramos valioso y nos hace sentir bien.

Es aquello que contribuye a la realización del hombre y la mujer como persona, por eso se lo va amando y cuidando, y se lucha por conseguirlo y conservarlo.

---

<sup>1</sup> H. C. Warren, *Diccionario de psicología*, España, Océano, 1996, p. 316.

<sup>2</sup> ASUME, *La formación de mi personalidad*, México, Talleres de Gala, 1991, p. 59.

<sup>3</sup> Germania Melo et al., *Educación en valores*, Santo Domingo, Editora Centenario S. A., 1998, p. 9.

Para que un valor sea realmente necesario hay que creerlo y vivirlo. Ellos son los que nos dan la pauta para nuestra vida. Si tenemos nuestros valores bien cimentados y actuamos de acuerdo con ellos, vivimos de una manera sana y productiva. La incongruencia entre lo que se cree, se dice y se vive produce tensiones, angustias y conflictos con nosotros mismos y con los demás. A través de los valores, organizamos nuestra vida y le damos una tarea de acción. Teniéndolos bien definidos, es muy difícil que alguien nos pueda influenciar y cambiar nuestra forma de ser.

### CARACTERÍSTICAS DE LOS VALORES

» **Durabilidad:** los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.

» **Integridad:** cada valor es una abstracción íntegra en sí misma, no es divisible.

» **Flexibilidad:** los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.

» **Satisfacción:** los valores generan satisfacción en las personas que los practican.

» **Polaridad o relatividad:** todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contravalor o antivalor.

» **Jerarquía:** hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.

» **Trascendencia:** los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.

» **Dinamismo:** los valores se transforman con las épocas.

» **Aplicabilidad:** los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.

» **Complejidad:** los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

## CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES

No existe una ordenación deseable o clasificación única de los valores; las jerarquías valorativas son cambiantes, fluctúan de acuerdo a variaciones del contexto. La clasificación más común discrimina valores lógicos, éticos y estéticos. También han sido agrupados en objetivos y subjetivos,

o en valores inferiores (económicos y efectivos), intermedios (intelectuales y estéticos) y superiores (morales y espirituales). También están los valores terminales o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común).

### ESCALA DE VALORES

Cada persona hace su propia escala de valores, dependiendo de aquello a lo que da más importancia. Pero esa escala no es definitiva, cambia en determinada época de nuestra vida, aún más, cambia cuando antepone un valor a otro, al tomar una decisión o emitir un comportamiento de un momento a otro. Por eso no todos los valores son permanentes, ahora los tenemos y mañana no, y puesto que son relativos, dependen de la persona, la época, la sociedad y el tipo de cultura. Dentro de la escala de valores podemos citar los siguientes:

» **Universales:** Paz, libertad, felicidad, justicia.

» **Morales:** el cumplimiento del deber es por decisión racional y comprometida con el bien moral y la verdad.

» **Sociales:** el servicio a los demás, particularmente a los más débiles, ignorantes o desposeídos.

» **Espirituales:** lo bello y lo feo, lo justo y lo injusto, conocimiento puro de la verdad.

» **Afectivos:** el arraigo a los lazos afectivos, ya sean estables o transitorios.

» **Religiosos:** establecimiento de relaciones interpersonales entre el yo y Dios como finalidad de vida.

» **Teóricos:** veracidad intelectual y gusto por aprender.

» **Económicos:** deseo constante de incrementar el poder adquisitivo y/o acumular o ahorrar.

» **Utilitarios:** juzgar la bondad de los objetos y de las personas.

» **Estéticos:** tiempo y energía dedicados a la contemplación de lo bello. Literarios, musicales, pictóricos.

» **Supervivenciales:** lo urgente por encima de lo importante. Lo que es valioso es la supervivencia cotidiana

» **Políticos:** la búsqueda del poder por el poder mismo. Se piensa que quien tiene poder consigue todo lo demás. Aunque sabemos que la política como ciencia es la búsqueda del bien común.



## ¿Cómo se aprenden los valores?

Los valores se aprenden en tres niveles:

» **Nivel preconvencional:** "es malo si me produce dolor, es bueno si me produce placer". Es el nivel de la niñez.

» **Nivel convencional:** bueno es lo que está de acuerdo con lo que el grupo piensa; malo es si el grupo lo rechaza. Es el nivel de los adolescentes.

» **Nivel postconvencional (autónomo):** bueno es si está de acuerdo con la dignidad y solidaridad de los demás; malo, si está en contra de esto.

## Grados para asimilar los valores

Los valores se asimilan a través de los siguientes procesos o grados:

- » **Captar:** sensibilizarse, reconocerlo.
- » **Responder al valor:** aceptarlo, tener interés.
- » **Valorar el valor:** adoptarlo y hacerlo suyo.
- » **Organizar:** integrarlo, recibir un orden o jerarquía.
- » **Caracterizar:** practicarlo, hacerlo parte de la vida.

**¿Cómo valora el ser humano? ¿Cómo expresa sus valoraciones?** El proceso de valoración del ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que su-

ponen la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir unas cosas en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales. Las valoraciones se expresan mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios y acciones.

### CORRIENTES QUE TRATAN EL VALOR

Tenemos dos corrientes que tratan el valor: *la subjetiva y la objetiva*.

» *La subjetiva*: afirma que los valores son el resultado de las relaciones individuales. Para esta corriente los valores no existen en sí, sino que son creaciones de la mente: existen solo para mí.

» *La objetiva*: afirma que los valores dependen del objeto y no del sujeto, lo que hace el sujeto es captar el valor. El valor está y sigue estando en el objeto porque se mantiene intacto en sus cualidades, de ahí que los valores sean supratemporales (sobrepasan el tiempo y el espacio).

### IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN LAS ORGANIZACIONES

Los valores son importantes en el estudio del comportamiento organizacional porque son la base para comprender las actitudes, la motivación y el comportamiento de cada trabajador; asimismo, son la base de la cultura organizacional.

Permiten conocer y entender a aquellos que tienen mayor incidencia para lograr el cambio, tanto en los individuos como en las organizaciones.

Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas, normas, principios que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

### **¿POR QUÉ HAN IDO CAMBIANDO LOS VALORES?**

Los valores han estado presentes desde los inicios de la humanidad. Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud. Sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio.

Los valores son el producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian

o desaparecen en las distintas épocas. Por ejemplo, la virtud y la felicidad son valores; pero no podríamos enseñar a las personas del mundo actual a ser virtuosas según la concepción que tuvieron los griegos de la antigüedad.

Es precisamente el significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influyen en su transformación en el día de hoy. Un ejemplo de esto es la gran diferencia que hay entre los valores tradicionales (aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente referidos a costumbres culturales o principios religiosos) y los valores modernos (los que comparten las personas de la sociedad actual).

### **CÓMO SE DESARROLLAN LOS VALORES**

Una de las estrategias recomendadas para el razonamiento de los estudiantes es la discusión de dilemas morales a través de breves situaciones que presentan un conflicto de valores. Se producen cuando una persona se encuentra en una situación difícil y tiene que experimentar un conflicto constructivo que rompe la seguridad de sus anteriores razonamientos y vuelve a restablecer el equilibrio en un nivel superior al anterior.

Mediante la discusión de dilemas morales, la persona desarrolla su capacidad de razonar sobre situaciones que exigen juicios de valor.

Otras técnicas conocidas, que se usan en el desarrollo de los valores, son:

» **Diagnóstico de situaciones:** los participantes realizan pequeños estudios y les ponen los resultados, con sus puntos de vista, sugerencias y con las posibles consecuencias de esas situaciones.

» **Clarificación de valores:** discusión y revisión de actitudes a través de ejercicios, tales como “la nave espacial”, “la historia de Ana” y estudios de casos que plantean análisis de valores.

» **Autorregulación y autoconocimiento:** coherencia entre el juicio y la acción moral, adquisición de hábitos deseados, construcción y valoración positiva del yo; se utilizan técnicas y ejercicios de grupo para facilitar el análisis y la reflexión.

» **Role playing:** lo que comúnmente llamamos cambio de roles, y donde los personajes interiorizan diferentes papeles, consiste en la dramatización de una situación en la que se plantea un conflicto de valores interesante y relevante desde el punto de vista moral. Estimula la participación, el análisis y la solución de conflictos individuales y/o interpersonales.

» **Role model:** representación de un personaje, hecho o acciones donde esté implicada una colectividad. El objetivo es fomentar el

conocimiento (nivel cognitivo) y la empatía (nivel afectivo) hacia personajes que se han destacado positivamente por sus acciones o su línea de vida.

En la realización de los ejercicios para desarrollar los valores se practica el enfoque asumido por el currículo dominicano, en el que el estudiante es el centro de su aprendizaje. En referencia a esta concepción, la educación moral se entiende como un proceso de socialización desde la vertiente creativa y transformadora que implica la construcción voluntaria de la propia historia social y colectiva. Se asumen dos principios para trabajar el conflicto de valores: el respeto a la autonomía de cada persona y la razón dialógica, que se opone a las decisiones individuales.

## **VALORES Y PERSONALIDAD**

A lo largo de toda la vida, comenzando desde la niñez, vamos adoptando una serie de valores que van definiendo nuestra personalidad. El concepto de valor es esencial en la conducta humana, sin él careceríamos de normas para la formación del carácter.

Durante la infancia, el proceso de socialización ayuda al descubrimiento de estos valores. En esta etapa la familia es la primera escuela o lugar donde el ser humano aprende las normas y principios para la convivencia con los demás. Todo lo

que la familia haga tendrá un significado muy particular para cada persona y será la base para el proceso de identidad. La manera como padres y madres se comunican y se relacionan con los hijos influirá en el desarrollo de sus respectivas personalidades.

En la adolescencia es una tarea fundamental decidir qué valores son los más importantes. Los amigos, la escuela, el barrio, la iglesia, las personas adultas y los medios de comunicación tienen una importancia extraordinaria para la formación de la escala de valor. Los valores aprendidos comienzan a ser cuestionados, pues esto constituye una forma de definir la propia identidad y de autoafirmarse como persona independiente. Los medios de comunicación, en especial la televisión, ejercen gran influencia como transmisores y modeladores de estilos de vida en los que prevalecen comportamientos y actitudes propias de otras sociedades, culturas y contextos.

Es necesario en este período iniciar el proceso de clarificación de los valores, a fin de que se produzca el reordenamiento de la escala de valores y el joven pueda conquistar su mundo interior.

La escala de valores que establecemos nos orienta en nuestra toma de decisiones, comportamientos, actitudes y metas. Basados

en esa organización, decidimos qué es lo más importante en un momento dado, qué debemos hacer, en quién o qué creemos, por qué luchar, qué apreciamos de nosotros mismos y de los demás.

La formación humana integral y el desarrollo armónico de la personalidad solo se alcanzan si se logran ventilar las diferentes influencias educativas con los valores respectivos.

Es indispensable iniciar con los niños mediante prácticas a su nivel que les permitan realizar acciones que lleven a la formación de valores como la convivencia armónica, la solidaridad, la responsabilidad, la equidad, entre otros.



## RECAPITULACIÓN

El valor es algo que perfecciona al que lo posee y que enriquece a la persona, por eso es algo de lo que se está orgulloso. Quien lo posee se beneficia primero a sí mismo con su actitud y manera de ser, pero también beneficia a todas las personas con las que se relaciona.

Sus características básicas son:

» **Flexibilidad:** los valores cambian con la época, la cultura, las necesidades y experiencias de las personas, por eso son relativos.

» **Dinamismo:** se transforman, se fomentan y se aprenden.

» **Complejidad:** obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

» **Aplicabilidad:** se practican en todas las culturas y razas y se aplican en las diversas situaciones de la vida, por lo que pueden variar de un grupo a otro.

Existen valores universales, morales, sociales, espirituales, afectivos, económicos, estéticos, políticos y utilitarios.

Se aprenden en tres niveles: preconventional, convencional y postconvencional. Se asimilan a través de grados o procesos.

Los valores son importantes en las organizaciones porque son la base para comprender las actitudes y el comportamiento de las personas.

Son productos de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas.

La estrategia que más se recomienda para desarrollar los valores es la discusión de dilemas. Mediante esta técnica la persona desarrolla la capacidad de razonar sobre situaciones que requieren juicios de valor. Se produce cuando una persona se encuentra en una situación difícil y tiene que experimentar un conflicto constructivo que rompe la seguridad de sus anteriores razonamientos. Otras estrategias conocidas son: diagnóstico de situaciones, clarificación de valores, autorregulación, autoconocimiento, *role playing* y *role model*.

El concepto de valor es esencial en la conducta humana, sin él carecemos de normas para la formación del carácter. El proceso de socialización ayuda al descubrimiento de estos valores, y es la familia la primera escuela donde el ser humano aprende las normas y principios para la convivencia con los demás.

En la adolescencia la tarea fundamental es decidir qué valores son los más importantes. Los valores aprendidos comienzan a ser cuestionados, pues ello es un modo de definir la identidad social, individual y sexual, permitiendo al joven autoafirmarse como persona independiente. Es necesario, en este período, iniciar el proceso de clarificación de valores a fin de que se produzca el reordenamiento de la escala de valores y la construcción de otros. El descubrimiento de estos valores supone en el joven la conquista del mundo interior. La escala de valores que establecemos nos orienta en nuestras tomas de decisiones, comportamientos, actitudes y metas. La formación humana integral y el desarrollo armónico de la personalidad solo se alcanzan si logramos ventilar las diferentes influencias educativas con los valores respectivos.

## Ejercicio 1 | Elegir valores<sup>4</sup>

**Propósito:** seleccionar los valores que posees.

**Procedimiento:** de la siguiente lista de valores, marca con una cruz aquellos que tú tienes; luego selecciona los cinco que más practicas y comunícaselos a los demás.

Fe	Valentía
Patriotismo	Armonía
Honestidad	Empatía
Lealtad	Cortesía
Dignidad	Paciencia
Templanza	Sinceridad
Lealtad	Responsabilidad
Eficiencia	Perdón
Justicia	Optimismo
Esperanza	Amor
Puntualidad	Alegría
Fortaleza	Espontaneidad
Fraternidad	Dinamismo
Solidaridad	Verdad
Paz	Libertad
Generosidad	Respeto
Igualdad	Bondad
Comprensión	Humildad
Sencillez	Firmeza

---

<sup>4</sup> Aporte de los estudiantes de la asignatura Relaciones Humanas, de UNAPEC, Grupo 245, enero-abril de 2001.

## Ejercicio 2 | Optar por valores<sup>5</sup>

**Propósito:** ofrecer la oportunidad de autoevaluar tus valores.

**Procedimiento:** numera del 1 al 4 cada alternativa según tu orden de preferencia (El No. 1 es lo primero que tú prefieres hacer; el No. 4, lo último que harías).

Luego léela a tus compañeros del grupo para que compartan tus valores.

1. ¿Qué consideras más importante en una amistad?

Lealtad \_\_\_\_\_

Generosidad \_\_\_\_\_

Honestidad \_\_\_\_\_

Respeto \_\_\_\_\_

2. ¿Qué estación del año te gusta más?

Primavera \_\_\_\_\_

Verano \_\_\_\_\_

Otoño \_\_\_\_\_

Invierno \_\_\_\_\_

3-¿Dónde prefieres vivir?

En el campo \_\_\_\_\_

En un barrio \_\_\_\_\_

---

<sup>5</sup> Germania Melo y colaboradores, *Educación en Valores*, Adaptación del ejercicio "Optar por los valores", Santo Domingo, Rep Dom., MINERD, 1996, p. 56.

En el centro de la ciudad \_\_\_\_\_

En una ciudad provincial \_\_\_\_\_

4-Si fueras presidente de la República Dominicana, ¿a qué darías prioridad?

A los programas de educación \_\_\_\_\_

A los programas de salud \_\_\_\_\_

A los programas agrícolas \_\_\_\_\_

A los programas de seguridad ciudadana \_\_\_\_\_

5. ¿Qué prefieres ser?

Hijo único \_\_\_\_\_

Hijo mayor \_\_\_\_\_

Hijo más pequeño \_\_\_\_\_

Hijo intermedio \_\_\_\_\_

6. ¿Con quién prefieres casarte?

Con una persona Inteligente \_\_\_\_\_

Con una persona sexy \_\_\_\_\_

Con una persona millonaria \_\_\_\_\_

Con una persona sabia

7. ¿Qué te gustaría mejorar?

Tu aspecto físico \_\_\_\_\_

Tu vida social \_\_\_\_\_

Tu vida afectiva y emocional \_\_\_\_\_

Tus condiciones económicas \_\_\_\_\_

8. ¿Qué te gusta más?

Vivir solo \_\_\_\_\_

Vivir con mucha gente \_\_\_\_\_

Vivir con alguien \_\_\_\_\_

Vivir con tus padres \_\_\_\_\_

9. Si fallece tu madre, y tu padre se queda solo, ¿qué harías? (ya casado).

Invitarlo a vivir contigo \_\_\_\_\_

Internarlo en un hogar de ancianos \_\_\_\_\_

Buscar una persona que cuide de él \_\_\_\_\_

Llevarlo a vivir con otro de sus hijos \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es para ti el acto más importante un domingo en la mañana?

Asistir a la iglesia \_\_\_\_\_

Visitar un enfermo \_\_\_\_\_

Ver televisión \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

### Ejercicio 3 | Historia de Ana<sup>6</sup>

**Propósito:** clarificar valores y aprender a respetar las opiniones de los demás.

**Procedimiento:** después de leer cuidadosamente esta historia, responde a las preguntas dadas. Compara tus respuestas con las de los demás participantes y escribe al final el mensaje que te dejó.

*Ana, Pedro y Pablo son amigos desde la infancia; se conocen desde hace mucho tiempo. Con anterioridad, Pablo ha querido casarse con Ana. Esta le ha rechazado porque estaba enamorada de Pedro.*

*Ana decide ir a ver a Pedro, al otro lado del río. Se acerca a la orilla y le pide al barquero que la lleve al otro lado. Éste le pide a cambio una determinada suma de dinero. Ana le contesta que no tiene dinero. El barquero se niega entonces a llevarla, explicándole que este es el único medio que tiene de ganarse la vida. Ana explica al barquero que necesita vitalmente ir a ver a Pedro, de quien está enamorada, y le suplica que la lleve al otro lado. El barquero reflexiona y le propone llevarla al otro lado con la condición de que le dé a cambio la rosa que lleva actualmente en la espalda. Ana vacila.*

---

<sup>6</sup> Germania Melo y colaboradores. Educación en Valores, Adaptación de "La historia de Ana". Santo Domingo, Rep. Dom., MINERD, 1998. P.42



*Decide ir a consultar a un ermitaño que vive muy cerca. Le explica todo: su amor por Pedro, su deseo de ir a verle, el negocio del barquero, y le pide consejo. El ermitaño le responde: "Comprendo muy bien tu situación. Sin embargo, dadas las circunstancias, no me parece útil darte consejos. Si quieres hablar conmigo sobre el tema, puedo escucharte y ayudarte a que tomes una decisión por ti misma; pero yo personalmente no sé qué es lo mejor para ti".*

*Ana vuelve a la orilla y decide aceptar el trato que le propuso el barquero. Pasa al otro lado del río y se va a ver a Pedro, pasa tres días y tres noches en su casa. Se siente muy feliz.*

*En la mañana del cuarto día, Pedro recibe un telegrama: le ofrecen un puesto de trabajo importante en el extranjero, puesto que desea desde hace mucho tiempo. Por consiguiente, anuncia a Ana que debe partir inmediatamente y la abandona.*

*Ana se siente muy desgraciada. Se pasea muy triste por la orilla y, de pronto, por azar, se encuentra con Pablo. Le cuenta lo que ha sucedido, explicándole así la causa de su tristeza. Pablo se muestra muy comprensivo e intenta consolarla. Transcurrido el tiempo, Ana dice a Pablo: "¿Sabes?, cuando me pediste que me casara contigo, te rechacé porque no te amaba lo necesario, pero hoy pienso que podría quererte lo suficiente como para*

*casarme contigo". Pablo responde: "Ya es demasiado tarde; no tengo ganas de quedarme con las sobras de otro".*

1. ¿Cómo consideras la actitud de Ana, de Pedro, Pablo, el ermitaño y el barquero?

2. ¿Cuáles fueron las consecuencias de la decisión de Ana?

3. ¿Si estuvieras en el lugar de Ana, qué harías?

4. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de unas relaciones coitales fuera del matrimonio?

## Ejercicio 4 | La nave espacial<sup>7</sup>

**Propósito:** clarificar valores y tomar decisiones acertadas.

**Procedimiento:** imaginas que el mundo se va a terminar. Tú tienes la oportunidad de escapar en una nave espacial y puedes escoger 5 personas para que se salven contigo.

¿A quiénes escogerías?

Se finaliza haciendo un consenso de las 5 personas que mayor puntaje tuvieron y cada una explica por qué hizo esa elección.

- 1) Un (a) muchacho (a) de 18 años
- 2) Un miembro del Senado
- 3) Un (a) anciano (a)
- 4) Tu papá
- 5) Tu mamá
- 6) Tu mejor amigo (a)
- 7) Un haitiano
- 8) Tu novio (a) -esposo (a)
- 9) Un médico
- 10) Un pelotero
- 11) Un (a) niño (a) de 3 meses
- 12) Un abogado
- 13) Un historiador
- 14) Una mujer embarazada
- 15) Un sacerdote

---

<sup>7</sup> Germania Melo y colaboradores, Educación en valores, adaptación de "La nave espacial", Santo Domingo, Rep. Dom., MINERD, 1998.,p.41

## *Capítulo 7*



## LAS DECISIONES<sup>1</sup>

*“Las soluciones no llegan a tocarle la puerta a nadie, hay que salir a buscarlas” - Carlos Cuauhtémoc Sánchez -*

La vida humana gira en torno a dos polos: los hábitos y las decisiones. Los hábitos representan el mundo del automatismo, la repetición y la rutina, así como los caminos trillados; es la esfera de la inercia, de la facilidad, de la seguridad, de las cosas que caen por su propio peso.

Las decisiones son todo lo contrario: son un alto en el camino que hace reconsiderar la ruta, el momento de detenerse y ponderar las alternativas, el momento dramático de escoger y desechar perspectivas que también atraen y se alejan.

La decisión, como toda actividad humana importante, involucra a la persona en su totalidad: determinación, resolución, audacia, disciplina, ponderación, claridad de ideas y propósitos, seguridad, dedicación, compromiso y renuncia.

El diccionario de la Real Academia Española (2001) define la decisión como: “Determinación, resolución que se toma o que se da de una cosa dudosa”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Rodríguez, Mauro y Márquez, Mateo. *Manejo de problemas y toma de decisiones*. Edición Uva, México, 1988. (Adaptación).

<sup>2</sup> Eladio Pascual et. al., *Diccionario de la Real Academia Española*,

El Diccionario de psicología de H. C. Warren la define como: "Enunciación de un curso de acción con el firme propósito de llevarlo a cabo"<sup>3</sup>

Mauro Rodríguez señala: "Una determinación a la que se llega después de deliberar", "prontitud y firmeza a decidir", "determinación".

El origen de la palabra nos puede aclarar sus aspectos más esenciales. Decisión, del latín *decidere*, es un término afín a incisión, precisión, preciso, conciso, circuncisión, cisura, cesura, inciso. Entraña la idea de "cortar y dejar". Es una metáfora, por supuesto. Supone que una persona, ante dos o más alternativas que tienen algo de apetecible, toma una y deja la otra.

Decisión no es lo mismo que conclusión, si bien a menudo ambas realidades se acercan tanto una a la otra que parecen coincidir. Pero la decisión es el término de un proceso de deliberación e implica directamente la voluntad; en tanto que conclusión es el término de un raciocinio e implica la inteligencia.

Otros autores la definen como una selección de un curso de acción entre alternativas, como algo que se encuentra en el núcleo de la planeación.

---

Barcelona, Editora SPESL Larousse, 2001, p. 452

3 H. C. Warren, *Diccionario de psicología*, edición Océano, España. 1996, p. 316.

También se podría definir como un proceso de identificar y elegir un curso de acción para atacar un problema o aprovechar una oportunidad. Se basa en resultados pasados, circunstancias presentes y expectativas futuras.

El ser humano toma decisiones diariamente sobre cosas triviales (ropa para ponerse, sabor de un helado, comida para cocinar) o cosas de importancia (cambio de trabajo, mudanza, selección de una carrera).

La decisión es un proceso de seleccionar la mejor alternativa para resolver una situación específica.

Aprender a tomar decisiones adecuadas no es una tarea fácil. Supone conocimiento personal e información sobre las estrategias a seguir para luchar con las irregularidades de la vida. Supone además conocimiento de lo que es importante, esto es, tener suficiente información acerca de las opciones y un grado de riesgo involucrado.

En la toma de decisiones influye una serie de factores o variables:

» **Historia personal** (las experiencias vividas desde la concepción)

» **Necesidades** (¿Qué deseo, qué puedo hacer?)

» **Valores** (¿Qué es lo que más valor tiene para mí?)



Las decisiones pueden ser:

» **A corto y largo plazo.**

» **Personales y grupales.**

» *Las decisiones a corto plazo* son elegidas en un tiempo relativamente breve. Las decisiones a largo plazo son elegidas en un tiempo más amplio.

» *Las decisiones personales* son aquellas tomadas o elegidas por una sola persona.

» *Las decisiones grupales* implican opiniones de varias personas; para realizarlas correctamente es necesario un proceso en el que las personas asumen las responsabilidades por las consecuencias de la decisión. A veces, por lo difícil que resulta tomar decisiones, se deja a otros que lo hagan.

### FORMAS INEFECTIVAS O INADECUADAS DE TOMAR DECISIONES

» *Evitación*: se elude la situación, se dilata, se ignora la necesidad de decidir. Se escapa de la responsabilidad. Se decide no actuar.

» *Precaución o cautela excesivas*: se hace la elección, pero luego de mucho agonizar. Se hace de forma tal que no permite el riesgo o el crecimiento personal.

» **Impulsivamente:** elección rápida sin pensar en las consecuencias. Basada en la suerte, impulso, intuición. No hay sentido de responsabilidad personal.

» **Permaneciendo pasivo:** prolongando el tiempo para tomar la decisión.

» **Esperando:** que otros decidan.

» **Dependiendo:** de los criterios de una autoridad.

» **Al azar o por accidente:** de forma irracional.

Las decisiones están limitadas por:

» **Lo que una persona es capaz de hacer** (habilidades).

Ej.: yo puedo.

» **Lo que una persona desea o tiene voluntad de hacer** (uno quiere comprar, gastar el dinero).

» **El ambiente, las dificultades y el apoyo** que recibe. Ej.: en qué lugar se realiza.

» **Falta de conocimiento** de la situación. Ej.: tomo la decisión sin conocer las circunstancias.

*“Las cosas que verdaderamente valen la pena, siempre traen consigo cierto riesgo”<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> Daniel M. Richards, *El poder de la persistencia*, 2da ed., Colombia,

## LAS DECISIONES SON HECHAS BAJO CONDICIONES

» **Certeza:** cada elección produce un resultado conocido como cierto (si me tiro en una piscina, me ahogo).

» **Riesgo:** cada elección lleva a varios posibles resultados con un porcentaje de probabilidades. Ej.: si no estudio, puedo pasar la asignatura, pero puedo reprobarla.

» **Inseguridad:** cada elección lleva a varios posibles resultados con posibilidades desconocidas. Ej.: el hombre que sube a la luna desconoce todas las situaciones que se pueden presentar.

» **Combinación de riesgo e inseguridad:** desconoce la posibilidad, pero puede estimar el riesgo.

## ESTRATEGIAS

Todas las decisiones importantes envuelven un cierto nivel de riesgo. Existen 4 estrategias comunes para tomar decisiones. Son ellas:

» **La del deseo:** de las alternativas, escoger aquellas que pueden llevar al resultado más deseado, sin tener en cuenta el riesgo.

» **La del escape:** de las alternativas, escoger la que es más segura para evitar el peor de dos males.

» **La de la seguridad:** de las alternativas, escoger la que tiene más probabilidad de éxito.

» **La de la combinación:** de las alternativas, escoger la que tiene más probabilidad de éxito y la más atractiva.

¿Por qué es importante aprender a tomar decisiones adecuadas? Porque con ello podemos tener control sobre nuestras propias vidas, nos aseguramos el éxito o el fracaso.

Se aprende a elegir por convicción personal, facilitando de esta manera el logro de la meta trazada.

Se aprende a valorar la vida y el trabajo que se realiza.

## TIPOS DE DECISIONES

**1. - Según el contenido de la decisión y el enfoque básico del que decide:**

» **Programadas:** son las actividades planificadas con anterioridad y que pueden ser de rutina. Ej.: cambio de carro cada 5 años.

» **No programadas:** las que afrontan situaciones nuevas, inesperadas .Ej.: ¿Qué hacer frente a un accidente automovilístico?

## **2.- Según las repercusiones que originan:**

» **Decisiones sobre uno mismo:** yo decido ir al médico, estudiar una carrera, buscar un nuevo trabajo.

» **Decisiones sobre otros:** es la tomada por otra persona. El padre decide que su hijo estudie en la Universidad APEC.

## **3.- Según el conocimiento de datos y las circunstancias:**

» **Decisiones en situaciones de certidumbre:** cuando cada curso de acción lleva a un resultado ya conocido de antemano por el que decide. Ej.: si estudio paso la asignatura.

» **Decisiones en situaciones de incertidumbre:** cuando cada curso de acción o uno de ellos me llevará por caminos desconocidos para mí. Ej.: de manera inesperada me retiran del trabajo donde me siento a gusto.

## **4.- Según el tipo de autoridad que las fundamenta:**

» **Decisiones técnicas:** cuando se apoyan en la competencia de un experto Ej.: el médico decide qué medicamento debo tomar.

» **Decisiones ejecutivas:** cuando nace de un poder social. Ej.: me cambian de puesto en mi trabajo.

#### **5.- Según el nivel de jerarquía:**

» **Decisiones operativas:** las que competen a los obreros y supervisores. Ej.: cambiar una pieza de la máquina X.

» **Decisiones tácticas:** se manejan en el nivel de jefes de departamentos y directores de secciones. Ej.: es mejor hacer esto primero, luego lo demás.

» **Decisiones estratégicas:** competen a la dirección general; fijan los objetivos y políticas generales de las instituciones. Ej.: es más saludable que Juan esté en este puesto.

#### **6.- Según la participación de los interesados:**

» **Decisiones autoritarias:** las que son impuestas por los jefes. Ej. : Pedro debe hacer esto ahora.

» **Decisiones por votación:** cuando debido a que los interesados no pueden llegar a un acuerdo, se toma el parecer y el deseo de la mayoría; los demás se resignan y aceptan.

» **Decisión por unanimidad:** cuando todos coinciden en un mismo parecer.

### **7.- Según su eficiencia:**

» **Decisión adecuada o buena:** cuando se producen resultados positivos.

» **Decisiones inadecuadas o malas:** cuando se producen resultados negativos.

## **VALORES Y DECISIONES**

*“La persona de éxito se enfoca en sus fortalezas”*

- Daniel M. Richards -

Los criterios para elegir cualquier decisión están fundamentados en nuestra escala de valores. Generalmente terminamos adoptando la alternativa más valiosa, descartando las que entrañan menos valores. Los valores se traducen en metas y estas en objetivos. Una decisión es razonable en la medida en que es adecuada para lograr los objetivos. Señalemos dos ejemplos prácticos para ver la conexión existente entre valores y decisiones.

» **Elección de una carrera:** un joven necesita seleccionar una carrera en su ingreso a la universidad; los posibles planteamientos que este joven tendrá que hacerse son: ¿Tengo vocación? ¿Tengo dinero? ¿Mis intereses están acordes con la carrera? ¿Poseo las habilidades necesarias para estudiar esa carrera? ¿Cuáles son las ofertas de trabajo? ¿Cuánto dinero ganaré?

Las respuestas a estas interrogantes estarán condicionadas por los valores que la persona posee.

» ***Elección de una pareja:*** aunque actualmente se hacen elecciones de parejas al azar y/o conveniencia de las partes, lo recomendable es que se haga tomando en cuenta algunos requisitos que son la base de una adecuada elección: ¿Me gusta? ¿Cuáles son sus talentos y habilidades? ¿Cuáles son sus creencias? ¿Es la persona que estoy buscando?



## RECAPITULACIÓN

La decisión es el proceso de seleccionar la mejor alternativa para resolver una situación específica. Es importante recordar que las decisiones ayudan a las personas a formar su personalidad, a guiar su vida facilitando el éxito o el fracaso; a lograr las metas trazadas y a valorar la vida y el trabajo.

Es muy significativo aprender a tomar decisiones fáciles o difíciles, individuales o grupales, programadas o no programadas, de sorpresa o de rutina, haciéndolo con atención, fe y alegría de actuar. Para lograr esto debe tomar en cuenta la historia personal, las necesidades y los valores de cada persona.

Las decisiones, como toda actividad humana importante, involucran a la persona en su totalidad; por eso es necesario evitar las formas inefectivas o incorrectas de tomarlas. Estas son: la evitación, preocupación o cautela excesiva, elección rápida (impulsivamente), permaneciendo pasivo, dándole tiempo, esperando que otros decidan y al azar o por accidente.

Las decisiones están limitadas por lo que una persona es capaz de hacer, por lo que una persona desea o tiene voluntad de hacer, por el ambiente y la falta de conocimiento de la situación. Siempre son tomadas bajo condiciones de certeza, riesgo, inseguridad o bajo una combinación de riesgo e inseguridad.

### Existen diferentes tipos de decisiones:

- » *Según el contenido, pueden ser programadas y no programadas.*
- » *Según las repercusiones que originan: decisiones sobre uno mismo y decisiones sobre otros.*
- » *Según el conocimiento de los datos: decisiones en situación de certidumbre y de incertidumbre.*
- » *Según el tipo de autoridad: técnicas y ejecutivas.*
- » *Según el nivel de jerarquía: operativas, tácticas y estratégicas.*
- » *Según la participación de los interesados: autoritarias, por votación y por unanimidad.*
- » *Según su eficacia: adecuadas o buenas e inadecuadas o malas.*

Los criterios para elegir cualquier decisión están fundamentados en la escala de valores que cada persona tiene. Los valores se traducen en metas, y estas, en objetivos.

Recomendamos, para tomar una decisión adecuada, seguir los siguientes pasos:

- » *Definir el objetivo que deseamos.*
- » *Recopilar y evaluar las informaciones.*
- » *Hacer una lista de posibles soluciones.*
- » *Escoger una de las alternativas.*
- » *Plan de acción.*

Estos pasos facilitan el análisis y la reflexión para lograr una decisión adecuada.

## Ejercicio 1 | Toma de decisiones

**Propósito:** aprender a concentrarse en lo esencial a la hora de tomar decisiones. Desarrollar la creatividad para buscar soluciones rápidamente en situaciones difíciles.

**Procedimiento:** dividir en grupos de 3 o 4 personas. El tiempo de reflexión será de un minuto.

El facilitador va planteando situaciones, dando tiempo para que todos los grupos escriban sus soluciones. Se continúa, de igual forma, con el resto de situaciones (unas 6); se leen las situaciones, escuchando todas las soluciones escritas por los grupos y evaluándolas antes de pasar a la siguiente situación.

Se discuten las soluciones planteadas.

Ejemplos de situaciones:

Organizan una fiesta. La sala está llena. La policía anuncia que hay un aviso de bomba en la casa. ¿Qué harías?

Una noche, a la salida de la universidad, llegas a tu carro. Alguien está intentando abrirlo. ¿Qué harías?

Abordas un carro público, alguien te comunica que es un atraco. ¿Qué harías?

## Ejercicio 2 | Toma de decisiones

**Propósito:** desarrollar la capacidad de tomar decisiones acertadas.

**Procedimiento:** dividir el grupo en subgrupos; se le entrega un caso a cada grupo pequeño, se lee cuidadosamente y se discute la pregunta: ¿Qué tú harías?

Se realiza una plenaria con las ideas de todos los grupos pequeños.

---

### Caso I

Juan es un empleado normal, muy trabajador y calculador, cumplidor del deber asignado, nunca falta y es muy responsable; pero mantiene unas pobres relaciones humanas, es conflictivo, siempre habla de los demás, se ha enfrentado verbalmente con varios compañeros.

El jefe de tu empresa te pide que tomes una decisión en cuanto a su presencia en la misma.

¿Qué tú harías?

## Caso II

Esther trabaja todo el día en una empresa famosa. Mantiene excelentes comunicaciones con el público en general. Es entusiasta, alegre, dinámica, simpática, tiene un carisma especial para persuadir a sus clientes. Pero lleva la ley del menor esfuerzo, inventa excusas para no trabajar. El dueño de la empresa te pide que tomes una decisión en cuanto a su permanencia en la misma.

¿Qué tú harías?

---

## Caso III

En una empresa X fue formado un equipo con personas que no habían trabajado juntas anteriormente. Se les ha asignado una tarea y dos miembros del equipo se niegan a trabajar.

¿Cuál es la decisión más acertada para ayudarlos?

### Ejercicio 3 | Dime un piropo

**Propósito:** facilitar la integración del grupo y el desarrollo de la autoestima.

**Procedimiento:** el facilitador explica al grupo que realizará un ejercicio llamado “Dime un piropo”.

Cada persona del grupo tendrá una hoja y un clip o cinta adhesiva; mutuamente se ayudarán a colocarse la hoja en la espalda. Cuando todos estén preparados, se les comunica que se coloquen de pies y en 5 minutos escriban palabras positivas en las hojas que sus compañeros llevan colocadas en la espalda.

Pasado el tiempo, los que deseen leen sus mensajes y comparan las ideas escritas con sus valores, cualidades y/o talentos.

## EPÍLOGO

Para quienes entienden que la vida es una continua transformación, llegar al final de un proyecto siempre es halagador. Para nosotras significa culminar un arduo trabajo de superación, el cual deseamos llene las expectativas de nuestros lectores y sirva de estímulo en su realización personal.

Plasmamos la siguiente parábola, original de James Aggrey y tomada del libro *Aprenda las técnicas para conquistar*, de María Eloísa Álvarez<sup>5</sup>, porque contiene una profunda reflexión para transformar nuestras vidas y ayudarnos a vivir de una manera sana y productiva, con la seguridad de que encontraremos personas en nuestro camino que nos ayudarán a autorrealizarnos:

### LA PARÁBOLA DEL ÁGUILA

*“Érase una vez un hombre que, mientras caminaba por el bosque, encontró un aguilucho que al parecer se había caído de su nido. Se lo llevó a su casa y lo puso en su corral, donde pronto aprendió a comer la misma comida de los pollos y a conducirse como éstos. Un día, un naturalista que pasaba por allí le preguntó al propietario por qué razón un águila, la reina de todas las aves, tenía que permanecer encerrada en un corral con los pollos.*

---

<sup>5</sup> María Eloísa Álvarez, *Aprenda las técnicas para conquistar*, Panamá, Editora América, S. A., 1991, P. 285.

*Como le he dado la misma comida que a los pollos, y le he enseñado a comportarse como un pollo, nunca ha aprendido a volar -respondió el propietario-. Se conduce como un pollo y, por lo tanto, ya no es un águila.*

*Sin embargo -insistió el naturalista-, tiene corazón de águila y, con toda seguridad, se le puede enseñar a volar.*

*Después de discutir un poco más, los dos hombres convinieron en averiguar si era posible que el águila volara. El naturalista la cogió en brazos suavemente y le dijo: "Tú perteneces al cielo, no a la tierra. Abre las alas y vuela".*

*El águila, sin embargo, estaba confusa; no sabía qué era y, al ver a los pollos comiendo, saltó y se reunió con ellos de nuevo.*

*Sin desanimarse, al día siguiente, el naturalista llevó al águila al tejado de la casa, y le animó diciéndole: "Eres un águila. Abre las alas y vuela". Pero el águila tenía miedo de su yo y del mundo desconocido, y saltó una vez más en busca de la comida de los pollos.*

*El naturalista se levantó temprano al tercer día, sacó al águila del corral y la llevó a una montaña. Una vez allí, alzó a la reina de las aves y le animó diciendo: "Eres un águila. Eres un águila y perteneces tanto al cielo como a la tierra. Ahora, abre las alas y vuela".*



*El águila miró alrededor, hacia el corral, y arriba, hacia el cielo. Pero siguió sin volar. Entonces, el naturalista la levantó directamente hacia el sol; el águila empezó a temblar, a abrir lentamente las alas y, finalmente, con un grito triunfante, voló, alejándose en el cielo”.*

Al igual que el águila, el ser humano que ha aprendido a pensar de sí mismo como algo que no es, puede descubrir sus verdaderas posibilidades y convertirse en una persona auténtica.

## LIBROS DE AUTOAYUDA Y DE REFLEXIÓN RECOMENDADOS POR LAS AUTORAS

### **Carlos Cuauhtémoc Sánchez**

*Juventud en éxtasis*

*La última oportunidad*

*Volar sobre el pantano*

### **Og Mandino**

*El Milagro más grande del mundo*

*El Vendedor más grande del mundo*

### **Anthony de Mello**

*Una llamada al amor*

*Autoliberación interior*

*El canto de la rana*

*La oración de la rana I y II*

*Rompe el ídolo*

### **Leo Buscaglia**

*Vivir, amar y aprender*

*Amar. Ser persona*

*Ómnibus al paraíso*

*Amándonos los unos a los otros*

### **Robert Fisher**

*El caballero de la armadura oxidada*

*El búho que no podía ulular*

### **Jack Canfield y Mark Victor Hansen**

*Caldo de pollo para el alma*

*Sopa de pollo para el alma*

**Mateo Andrés**

*Puedo ser otro... y feliz*

*El hombre en busca de sí mismo*

**Marcia Grad**

*La princesa que creía en los cuentos de hadas*

**Fun Chan**

*El camino de la prosperidad*

**Martha T. Bireda**

*Independencia emocional*

**Joaquín Albarcir**

*En pos del sol*

**Rosita Forner**

*Cómo hacer tus sueños realidad*

*La llave del éxito está en tus manos*

**José Miguel Gómez**

*Personas con anclas*

**P. Eliécer Saleman**

*Secretos para triunfar en la vida*

**John Cristian**

*El testamento*

**Elbert Husbard**

*El jarrón azul*

**Paulo Coelho**

*El alquimista*  
*El peregrino*  
*La quinta montaña*  
*A orillas del río Piedra me senté y lloré*

**Jhoan Brady**  
*Dios vuelve en una Harley*

**Napoleón Hill y W. Cleon Stone**  
*La actitud mental positiva, un camino hacia el éxito*

**Gael Lindenfield**  
*Autoestima*

**Carlos Vallejo**  
*Ligero de equipaje*

**Gryan**  
*El jardinero*

**Saulo Hidalgo**  
*Momentos de crisis*

**Alex Rovira Celma**  
*La brújula interior*  
*Los siete saberes*

**Gonzalo Gallo González**  
*Amor sin límites*

**Hans Jellouschek**  
*Los riesgos de la vida de pareja*

## BIBLIOGRAFÍA

Autry, James A., *El líder con vocación de servicios*, España, Editora Urano S.A., 2003.

Barón, Robert A., *Psicología*, 3ra ed., México, Editora Prentice Hispanoamericana, S.A., 1996.

Burley-Allen, Madelyn, *La escucha eficaz en el desarrollo personal y profesional*, Madrid, Editora Deusto, 1990.

Cañe, Sheila, *Cómo triunfar a través de las personas*, Bogotá, Editora Lily Solano Arévalo, 1997.

Carmona, P. Guillermo, *Vivir en conflictos sin conflictuarse*, Argentina, Editora Patris, 1999.

Celestino, Ana F. y Duvergé, Olga M., *Autoestima*, Santo Domingo, Editora Casa Abierta, 1997.

Domínguez Corona, María Talía, *Relaciones humanas. Un enfoque secretarial*, México, McGraw-Hill, 1994.

Covey, Stephen, *El liderazgo centrado en principios*, Barcelona, Paidós, 1995.

Donnelly, Gibson, Ivancevich, Dirección y Administración de empresas, 8va ed., E. U. A., Editora Addison Swesley Iberoamericana, 1994.

Feldman, Robert S. *Psicología*, 2da ed., México, McGraw-Hill, 1995.

Fernández, Carlos, *La comunicación humana*, México, McGraw-Hill, 1997.

Ferra, A. S., E. Wright, A. Rice, *Personalidad y relaciones humanas*, 2da ed., México, McGraw-Hill, 1994

Gawain, Shakti, *Desarrollo de la intuición*, México, Editora Aguilar, 2001.

Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional*, Argentina, Editora Kairos, 1997.

Goleman, Daniel, *La práctica de la inteligencia*, Argentina, Editora Kairos, 1998.

*Grupos numerosos. Técnicas para el aprendizaje grupal*, 6ta. Edición, México, Talleres de Gala, 1996.

Lindenfield, Jael, *Autoestima*, España, Plaza Janes, 1999.

Martínez Almánzar, Juan Francisco, *Nociones de sociología*, Santo Domingo, 1996.

McEntee, Hielen, *Comunicación oral*, México, McGraw-Hill, 1999.

Melo, Germania y colaboradores, *Educación en valores*, Santo Domingo, Editora Centenario S. A., 1998.

Morris, G. Charles, *Psicología*, 7ma ed., México, Editora Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.

Morris, G. Charles, *Psicología*, 9na ed., México, Editora Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.

Murillo, Soria, *Relaciones humanas*, 5ta ed., México, Editora Ji-muna, 1990.

Parent, Louis-Marie, *Es posible estar de acuerdo con los demás*, 2da ed., México, Editora C.S.C., 1992.

Ribeiro, Dr. Lair, *El éxito no llega por casualidad*, España, Ediciones Urano, 2000.

Richards, Daniel M, *El Poder de la persistencia*, 2da ed., Colombia, Editora Taller de Éxito, 2009.

Robert, Kelly, *Líderes y seguidores*, 1ra ed. en español, México, Serie McGraw-Hill, (Ediciones S.A.de CV), 1994.

Román Pérez, Teresa y colaboradores, *Plan estratégico de desarrollo de la educación dominicana*, Tomos I-II-III, Santo Domingo, Editora Corripio., 2003-2012.

Soria, Víctor Manuel, *Relaciones humanas. Teoría y casos*, 5ta ed., México, Editora Limusa S.A., 1997.

Stone, W Clement, *El sistema que nunca falla para alcanzar el éxito*, E. U. A., Editora Taller de Éxito, 2010.

Templeton, Charles, *El arte de saber comunicarse*, México, Editora Selector, 1994.