

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

FACULTAD DE HUMANIDADES



**PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO A
DIRECTIVOS DE LA UEB INTEGRAL AGROPECUARIA TAGUASCO**

Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Psicología

AUTORA: MARY LOURDES RUIZ LORENZO

Tutora: Lic. Diana Rosa Martín Sospedra, Dr. C.

Sancti Spíritus

2017

RESUMEN

La presente investigación presenta un programa de entrenamiento psicosocial para contribuir a la formación de los directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco para el ejercicio de un liderazgo eficaz. Desde un abordaje cualitativo, apoyado en la Investigación-acción participativa, se realizó una caracterización de los conocimientos y prácticas de los directivos en torno al ejercicio del liderazgo, que permitió advertir brechas relacionadas con las características personales y capacidades para el liderazgo, la estructura de la tarea, la posición de poder como líder en el grupo y las relaciones líder-miembros. A partir de aquí, se diseñaron las acciones que conforman el programa de entrenamiento, tomando como referentes los fundamentos teóricos y metodológicos de la intervención social y la comprensión del liderazgo como proceso transformacional, participativo y distribuido. Como parte de la evaluación del programa, proceso y resultado, los propios directivos resaltaron sus efectos positivos no solo desde el enriquecimiento de conocimientos, actitudes y prácticas, sino en el desarrollo y cohesión grupal. Finalmente, se ofrecen recomendaciones asociadas a la continua búsqueda de alternativas para la formación y desarrollo de los directivos y la inclusión del trabajo cooperado en el grupo en la práctica cotidiana de la organización.

ÍNDICE

	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I. LA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL: SU IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO EN EL ÁMBITO GRUPAL PARA POTENCIAR EL EJERCICIO EFICAZ DEL LIDERAZGO	7
1.1- Consideraciones de partida acerca de la intervención psicosocial.....	7
1.2- Aproximación teórica al fenómeno del liderazgo desde los marcos de la Psicología social.....	12
1.3- La implementación de programas de entrenamiento psicosociales para contribuir al ejercicio eficaz del liderazgo en las organizaciones laborales.....	17
Conclusiones del capítulo.....	26
CAPÍTULO II. PROPUESTA DE PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO PARA DIRECTIVOS DE LA UEB INTEGRAL AGROPECUARIA TAGUASCO	28
2.1- El diseño metodológico de la investigación.....	28
2.2- Caracterización de conocimientos y prácticas que poseen los directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco para el ejercicio del liderazgo.....	31
2.3- Diseño del programa de entrenamiento sociopsicológico para contribuir a la formación de los directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco en el ejercicio de un liderazgo eficaz.....	37
Conclusiones del capítulo.....	41
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	45
ANEXOS.....	

INTRODUCCIÓN

El hombre como ser social se halla inmerso continuamente en la dinámica de diversos grupos y el trabajo grupal. La temática de los grupos constituye uno de los problemas más antiguos de la ciencia y aún sin una terminación plena. Platón, en su obra "La República o de la justicia" hacía referencia a que el grupo surgía de la impotencia de las personas de bastarse a sí mismas y de la necesidad que sienten de muchas cosas que pueden quedar resueltas dentro de tal organización. (Cit. en Fuentes, 1995)

La vida de cada persona transcurre a lo largo de un recorrido por diferentes grupos e instituciones y en contextos sociales específicos. El grupo se constituye alrededor de un proyecto social, económico, político, artístico, recreativo, formativo, etc. Esto supone que cada grupo tiene como objetivo alcanzar una determinada meta y para lograrlo debe realizar una actividad conjunta específica. Éstos son escenarios de transformaciones individuales, espacios psicológicos donde los seres humanos vivenciamos la experiencia más rica y fundamental de nuestro yo: la sensación de ser uno mismo.

La comprensión psicosocial de los grupos permite que estos sean entendidos y tratados como una multiplicidad heterogénea de dimensiones individuales y sociales que configuran un campo complejo y diverso. Los grupos como espacios de construcción y expresión de la subjetividad individual y colectiva son a la vez, producto de ese propio proceso a su interno. La integración de un grupo, se visualiza desde la emergencia de lo grupal y se sustenta en la unidad de orientaciones de valor de la membresía.

Está comprobado que el éxito del funcionamiento grupal no es resultante del pensamiento individual ni de la suma de individualidades aisladas sino de las aportaciones significativas de todos los miembros en condiciones de cooperación que tipifican los procesos de la dinámica grupal. De ahí, que tanto la adecuada comunicación interpersonal, el manejo constructivo de conflictos, el desarrollo de la cohesión y la comprensión del liderazgo en el marco del desempeño de roles atribuidos por el grupo, constituyen ejes medulares que

favorecen el incremento de la eficacia en la realización de la actividad conjunta alrededor de la cual se conforma el grupo.

Múltiples estudios han sido realizados por la comunidad científica en este sentido. En ellos, particularmente, se defienden tesis de gran importancia acerca de la influencia del liderazgo como un factor de primer orden en la mejora y alcance de los resultados en las organizaciones. (Figuroa, 2004; Bello y Casales, 2005; Fuentes y otros, 2005; Garbanzo y Hugo, 2010; Pons y Ramos, 2012; Bolívar, 2015; Redondo, 2015).

Existe acuerdo entre los investigadores de la temática en relación con la comprensión del liderazgo, fundamentalmente, como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes. (Pons y Ramos, 2012)

En este orden de ideas, la comunicación, la cooperación, la toma de decisiones, la motivación y el trabajo en equipo son elementos fundamentales para la efectividad del liderazgo y se orientan como mediadores e impulsores de intereses y aspiraciones comunes. (Figuroa, 2004, Redondo, 2015)

Desde una visión contemporánea, el liderazgo está en el grupo u organización y no solo en la persona del director; quien ha de construir su propia capacidad de liderazgo. Tal perspectiva enfatiza la dimensión transformacional (establecer una dirección, rediseñar la organización, desarrollar el personal), su carácter distribuido (cualidad del grupo u organizaciones) y participativo (compartido, trabajo conjunto).

La construcción de una visión colectiva, la creación de culturas de cooperación, las altas expectativas de niveles de consecución y apoyo al personal, se sitúan entre las funciones transformadoras del líder, desde un enfoque que promueve

la comprensión de este fenómeno psicosocial más allá de las cualidades y competencias personales de un sujeto, y resalta su sello compartido o distribuido, como cualidad de la organización.

Hoy, en un contexto sociocultural continuamente cambiante, las organizaciones laborales se enfrentan a la exigencia de poseer mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los complejos escenarios, lo cual demanda una permanente reconceptualización de saberes y prácticas para su conducción eficaz. De ahí, la pertinencia de la intervención psicosocial en función de la mejora y calidad del ejercicio del liderazgo.

En consonancia con lo anterior, debe destacarse que el Estado cubano se encuentra inmerso en un proceso de crecimiento socioeconómico que exige, necesariamente, un profundo perfeccionamiento empresarial. Se requiere de mayor solidez en cada uno de los procesos y funciones que se despliegan en las organizaciones laborales, en cuyo núcleo básico se sitúan los directivos y su capacidad de influir positivamente para el logro de los objetivos propuestos.

En la provincia Sancti Spíritus, en la región central de Cuba, se viene desarrollando durante los últimos años un proceso de formación y desarrollo de los directivos, principalmente de los pertenecientes a empresas en proceso de perfeccionamiento, sin embargo, aún no se alcanzan los niveles deseados en cuanto a la capacidad de influencia movilizativa, de liderazgo, en los dirigentes, así advertido no solo por las autoridades del territorio, sino por los propios directivos y trabajadores. (En Estudios sociopolíticos, 2016)

La situación descrita, también ha sido identificada en la UEB Integral Agropecuaria Taguasco, empresa con una elevada responsabilidad en la seguridad alimentaria del propio municipio y provincia en general, problemática plasmada en el Informe sobre el análisis de los resultados alcanzados al cierre del año 2016. El organigrama general de la empresa incluye un total de diez directivos principales, de ellos sólo cuatro han recibido capacitación relativa al ejercicio de la dirección, por lo que adolecen, de manera general, de conocimientos y prácticas para ejercer un liderazgo eficaz.

Es a partir de lo antes expuesto, y a solicitud de la dirección de la empresa y Gobierno municipal, que se configura la presente investigación a partir de la formulación del siguiente problema científico: ¿cómo contribuir a la formación de los directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco para el ejercicio de un liderazgo eficaz?

Se enuncia como objetivo general de la investigación:

- Proponer un programa de entrenamiento psicosocial para contribuir a la formación de los directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco para el ejercicio de un liderazgo eficaz.

Objetivos específicos:

- Profundizar en los referentes teóricos que sustentan la intervención psicosocial focalizada hacia la potenciación del ejercicio del liderazgo en directivos de organizaciones laborales.
- Caracterizar los conocimientos y prácticas de los directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco en torno al ejercicio del liderazgo.
- Diseñar un programa de entrenamiento psicosocial para contribuir a la formación de los directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco en el ejercicio de un liderazgo eficaz.

La investigación se sustenta, principalmente, en la metodología cualitativa, apoyada en el método investigación-acción. En correspondencia con las categorías de análisis establecidas, se emplearon instrumentos para la recogida y análisis de los datos, tales como: el grupo de discusión, el cuestionario, la escala valorativa, la observación participante y la triangulación de datos, que facilitan la acumulación de datos, así como su reducción y obtención de conclusiones, que son verificadas con los participantes durante todo el proceso investigativo.

La significación de la investigación reside en la profundización teórica y el abordaje práctico relacionados con la intervención psicosocial para potenciar la apropiación del conocimiento relacionado con el ejercicio del liderazgo desde una concepción transformacional, de carácter distribuido, participativo y

compartido en el escenario organizacional. Asimismo, se destaca su contribución como punto de inicio para el perfeccionamiento de las funciones de planificación, organización, ejecución y control que realizan los directivos desde el trabajo cooperado en el grupo.

La estructura del informe que se presenta consta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. LA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL: SU IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO EN EL ÁMBITO GRUPAL PARA POTENCIAR EL EJERCICIO EFICAZ DEL LIDERAZGO

En el presente capítulo se abordan consideraciones teóricas en torno a la intervención psicosocial, proceso dirigido profesionalmente hacia el cambio planificado, en este caso asociado al ejercicio eficaz del liderazgo. Se destaca el entrenamiento psicosocial en el ámbito grupal como método pertinente en correspondencia con el escenario específico en que se realiza la intervención.

I.1- Consideraciones de partida acerca de la intervención psicosocial.

Es innegable que los últimos tiempos han presentado un panorama en que los llamados aspectos aplicados de la Psicología social han protagonizado buena parte del quehacer científico en el escenario social. De ahí, que la Psicología Social ocupa un espacio en la sociedad moderna que no puede ser sustituido por ninguna disciplina de las ciencias sociales, pues sólo ella posee los recursos teóricos, métodos de investigación y técnicas de indagación dirigidas a constatar las particularidades que asume el estudio de la subjetividad en el nivel interpersonal, grupal, comunitario, institucional y de la sociedad en su conjunto.

Frente a dicha demanda, esta disciplina desempeña un papel fundamental como instrumento de trabajo para potenciar el desarrollo social, al contribuir a perfeccionar el proceso de inserción e interacción del hombre en la sociedad, vista como un todo, así como en los diferentes contextos sociales en los que de manera inmediata transcurre la vida de cada individuo por medio de la intervención social.

El término intervención se refiere a la puesta en práctica de un sistema de conocimientos, y/o habilidades asociados a un campo del saber en un nivel psicológico específico (personal, interpersonal, grupal, masivo) y en un ámbito determinado (familiar, comunitario, institucional, social). Este conjunto organizado de acciones está dirigido a darle solución a problemas concretos que previamente fueron diagnosticados.

Intervenir se refiere, pues, a la introducción, interposición o intermediación desde una postura de autoridad de un elemento externo entre dos partes, con la intención de modificar, o interferir con el funcionamiento de un proceso o sistema en una dirección dada (...) La intervención comporta, pues, un proceso intencional de interferencia o influencia y persigue un cambio. (Sánchez, 2005, p. 217).

A partir de lo anterior, puede advertirse que la intervención supone la presencia de dos elementos básicos: autoridad e intencionalidad. La intencionalidad asociada al hecho de que a través de ella se induce o potencian procesos inexistentes e imprescindibles. Esta intencionalidad busca siempre efectos predecibles que aparecen asociados a las particularidades de la estrategia concebida de modo tal que los resultados obtenidos no pueden ser interpretados como fruto del azar o de fuerzas o factores desconocidos.

Unido a ello, la autoridad no puede ser comprendida como imposición desde afuera; constituye un otorgamiento, y está asociada, básicamente, al reconocimiento por parte del objeto de intervención de la capacidad (técnica, profesional, moral, etc.) que tiene el agente de intervención para implementar su estrategia e inducir el cambio.

Toda intervención tiene en su base la idea de cambio, entendido éste tanto como modificación de la estructura de un sistema asimismo de la subjetividad individual y/o colectiva que lo acompaña. Debe señalarse que el resultado de toda intervención no puede ser adjudicado, en un 100%, a la propia acción interventiva, pues es sabido que la vida social está multideterminada y, desde luego, es imposible aislar un fenómeno social para someterlo a un proceso interventivo, "libre de otras contaminaciones e influencias". (Sánchez, 2005)

De acuerdo con Fuentes y Sánchez (2005), la intervención siempre está dirigida a un objetivo específico de cambio, que se genera desde la dinámica propia de los diferentes espacios sociales a los que pertenece el foco de análisis (objeto de intervención). Al respecto, la implementación de acciones reguladas supone:

- El conocimiento teórico de los aspectos psicológicos asociados al proceso que será intervenido.
- Tomar en consideración los mecanismos de resistencia al cambio que serán actualizados por el objeto de intervención.
- La selección adecuada de las acciones y técnicas que se utilizarán en la intervención a partir de: el diagnóstico del proceso que será intervenido y las particularidades del nivel sociopsicológico (personal, grupal, masivo) y del ámbito (grupal, comunitario, institucional, social) en que se realizará la intervención.

En el cumplimiento de estos requerimientos, se hace indispensable articular los recursos del arsenal teórico e investigativo de la Psicología social. No se trata de un acto profesional que resulte de una simple suma de los conocimientos sino que estos deben estar articulados y redimensionados a partir de la necesidad de darle respuesta a un problema profesional específico. De ahí, que la realización de cualquier intervención psicosocial supone:

- Definición del objeto,
- Diagnóstico del estado inicial,
- Establecimiento del tipo de cambio que se quiere lograr,
- Relación de acciones y técnicas a utilizar,
- Definición del tiempo de duración,
- Evaluación del resultado.

Se comparte el criterio sobre el rol del profesional de la psicología en este proceso, quien se instituye como agente de cambio en un escenario de creación y transformación participativa en el ámbito grupal. (Fuentes y otros, 2005)

En la bibliografía consultada se hace referencia a los niveles de la intervención psicosocial: primaria, secundaria o terciaria, retomados de los trabajos de Sutton (1994).

- Primaria, cuando se estudian las causas del problema y se actúa sobre ellos o sobre los factores de riesgo para impedir que éste aparezca.

- Secundaria, ocurre cuando el problema ya ha aparecido y se actúa sobre el mismo para retardarlo y evitar que se desarrolle o que reincida.
- Terciaria, se actúa para evitar la cronificación del problema.

Tomando en consideración dichos niveles, la presente investigación puede ser tanto de corte primaria, cuando se trabaja con el grupo en función de dotar a sus miembros de los conocimientos y prácticas básicas ligados al ejercicio del liderazgo, como secundaria, a partir de la introducción de acciones de corrección que posibiliten su ejercicio eficaz.

Como eje de la intervención psicosocial, múltiples autores resaltan la pertinencia de desarrollar habilidades sociales. Debe tenerse presente que cuando se habla de habilidad, se hace referencia a la posesión o no de ciertas capacidades y aptitudes necesarias para cierto tipo de ejecución. Particularmente, las acciones sociales se sustentan en una conducta interactiva, por lo que la habilidad social aparece asociada a la capacidad que el sujeto posee de percibir, entender, descifrar y responder a los estímulos sociales en general, especialmente a aquellos que provienen del comportamiento de los otros. (Fuentes y otros, 2005; Pons y Ramos, 2012; Bolívar, 2015; Redondo, 2015)

Tal consideración refleja dos cuestiones de gran significación, además complementarias: interacción y rol; dos conceptos que, en la teoría psicosocial, son difícilmente comprensibles el uno sin el otro. Backman y Secord (1966), dos importantes clásicos de la Psicología social, afirmaron que *“la habilidad social es la capacidad de jugar el rol, es decir, cumplir fielmente con las expectativas que los otros tienen respecto a mi como ocupante de un status en una situación dada”*. (Cit. en Redondo, 2015)

Otros autores, emplean como sinónimo de habilidad social el término competencia, cuyas connotaciones están muy ligadas con las capacidades interactivas y con el juego del rol. (Bolívar, 2015)

De ahí, que tanto habilidad social, como competencia, también efectividad social son constructos sinónimos a los cuales subyace una misma idea: la interacción a través del ejercicio efectivo (respuesta adecuada a las expectativas) del rol. Como acertadamente plantean Escolar (2010), tal simetría conceptual supone:

- Concientizar la complementariedad e interdependencia del acto social, en el transcurso de la acción social, se hace absolutamente imprescindible el tener en cuenta al otro, el asumir y aceptar su rol.
- Comprender y responder a los estímulos físicos y simbólicos, verbales y no verbales, característicos de la ejecución del rol, es decir, de la conducta social.
- Comprender la interacción como gratificación, sobre todo en lo referente al mantenimiento, repetición y pervivencia de la acción social.

Estas tres características, supuestamente típicas, de las habilidades sociales han venido tradicionalmente siendo consideradas como elementos relevantes del rol y de la interacción.

Desde la perspectiva psicosocial, el aprendizaje de las habilidades sociales es inseparable de los mecanismos de aprendizaje social y está sujeto a sus mismas contingencias. **Las técnicas que se han utilizado tradicionalmente en el aprendizaje de las habilidades sociales han sido:**

- Aprendizaje en el trabajo
- Ejecución de roles
- Grupos de entrenamiento
- Conferencias
- Talleres

En esta investigación, se empleará el grupo de entrenamiento como dispositivo básico para el desarrollo de habilidades y la ejecución de roles.

I.2- Aproximación teórica al fenómeno del liderazgo desde los marcos de la Psicología social.

“El verdadero líder tiene una apariencia distinta y actúa de un modo diferente que el «gran hombre» del mito popular. No dirige por su carisma, sino gracias a su trabajo esforzado y a su consagración. No lo centraliza todo en sus manos sino que, en cambio, organiza un equipo. Domina a través de su integridad y no gracias a la manipulación. No es astuto, sino sencillo y honesto.”

Peter Drucker

El estudio del liderazgo en las organizaciones es impresionante y extenso, desde las Teorías X e Y, de Mc. Gregor y Sistemas de administración, de Likert, pasando por el Grid gerencial, de Blake y Mounon, hasta los innumerables y más recientes trabajos Peter Druker y Peter Senge, con una reformulación del fenómeno del liderazgo desde sus fundamentos más elementales.

El liderazgo encierra un proceso de influencia sobre otros. El líder, entonces influye en un sistema humano, ya sea social o, particularmente, relativo a la actividad productiva, con el sello distintivo de un propósito o visión compartida.

No existe una definición generalmente aceptada del liderazgo en la literatura consultada. Entre los principales autores se destaca Kotter (2000), quien lo define como el proceso de llevar a un grupo (grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Establece la diferencia entre liderazgo y dirección (administración, gestión) de la siguiente forma:

Cada vez puede resultar más útil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas con planes (la parte de gestión) y visiones (la parte de liderazgo); personas que establecen, a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (parte de gestión) y conjuntos de relaciones alineadas (liderazgo); y personas que ejecutan tanto a través de controles (gestión) como de inspiración (liderazgo).

Una definición más novedosa sobre liderazgo la aporta Peter Senge (2004) en su libro *La Quinta Disciplina*, cuando plantea:

En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros (...) Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones a las que se enfrenta y desarrollar su maestría. Adoptar esa postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio de inspirar (...)

Paralelamente, los autores cubanos Bello y Casales (2004) asumen el liderazgo como "*influencia, o sea, el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización*". (p.77)

Particularmente, Casales apunta que el líder es aquel miembro del grupo, que ejerce mayor influencia sobre los integrantes del mismo de manera espontánea, que recibe un respaldo o aceptación significativa de estos, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de determinadas metas compartidas, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal, al realizar contribuciones de significación.

Retomando los trabajos de K. Lewin y colaboradores, puntualizan, además, los estilos característicos en el ejercicio del liderazgo, en cuanto al uso de la autoridad:

- *El estilo autoritario o autocrático*: es en el cual el líder centraliza el poder y la toma de decisiones fundamentales, brindando poca participación a los miembros en la definición de las metas y tareas. Es aquel líder que ordena y espera cumplimiento, es el dogmático e impositivo y que dirige a través de su poder para retirar u otorgar recompensas y castigos.
- *El estilo democrático o participativo*, es en el cual el líder comparte las funciones de dirección con los miembros, estimulando la participación

grupal en la determinación de las metas y en el planteamiento de las actividades.

- *El estilo laissez-faire* utiliza su poder en muy poca medida, si es que lo hace, concediendo a sus subordinados un alto grado de independencia o “rienda suelta” en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para fijar sus propias metas y los medios para lograrlas; además, consideran que su papel es auxiliar a sus seguidores proporcionándoles información y actuando principalmente como contacto con el medio ambiente externo del grupo.

En cuanto a la efectividad del liderazgo en el grupo resaltan la pertinencia de los siguientes aspectos:

A) La posición de poder del líder en el grupo. A ese puesto se le otorga de manera oficial un poder, una facultad para influir sobre los subordinados.

Un líder que tenga un poder de puesto claro y considerable puede obtener con mayor facilidad mejores seguidores que uno que carece de ese poder.

B) Estructura de la tarea. Cuando las tareas son claras, se pueden controlar mejor, evalúan el desempeño y la responsabilidad de los miembros del grupo, lo cual no es posible cuando son vagas.

C) Las relaciones líder-miembros. Dimensión más importante desde el punto de vista del líder; ya que mientras A y B están bajo el control de la organización, C está más cerca del control del líder, pues se refiere a la forma en que los miembros del grupo aceptan y confían en el líder y están dispuestos a seguirlo.

A partir de las consideraciones anteriores, se asume para la actual investigación la comprensión del liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir positivamente en ellas, cuya efectividad depende esencialmente de los aspectos anteriormente relacionados, sustentado en un enfoque integrador, transformador, distribuido, participativo y compartido.

Cabe señalar la importancia que cobra el ejercicio del liderazgo en el contexto organizacional, pues puede contarse con una planeación adecuada, control y

procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder eficaz, a lo que se unen parámetros de vital significación entre ellos: la capacidad de trabajo en equipo, de delegación, de motivación y flexibilidad.

Entre los rasgos personológicos que deben tipificar a los directivos líderes se relacionan en la literatura: temperamento equilibrado, tolerancia a la crítica, seguridad y capacidad de decisión, claridad a fin de evitar ambigüedades y confusión, actitud de reflexión y autocrítica, actitud democrática, congruencia con la actuación, facilidad de comunicación, conciencia de que cada organización determina sus ideas, valores, políticas y acciones, capacidad de implementar el liderazgo como ejercicio indispensable de influencia, con un alto nivel de convocatoria, y ser ágil en la conducción de grupos. (Mantilla, 1998; Kotter, 2000; Senge, 2004; Garbanzo y Orozco, 2010; Pirela de Faría, 2010)

Así mismo, se resaltan las habilidades para delegar, organizar y animar equipos de trabajo eficaces, ser capaz de generar la circulación sistemática de la información, profesionalizar el rol y enriquecerlo con los aportes del campo organizativo, conducir con coherencia los valores democráticos, estar capacitado para trabajar con ética y compromiso, ejercer un liderazgo como ejercicio indispensable de influencia y capacidad convocante, poseer agilidad en la conducción de grupos, y tener conciencia de que cada organización determina su ideario-valores, políticas y acciones.

Específicamente, para el ejercicio del liderazgo en la organización Senge (2004) refiere: tener una visión clara y conocida por todos, expresada a través de su proyecto de dirección; traducir la visión en objetivos y altas expectativas; establecer un clima laboral que favorezca la consecución de los objetivos; supervisar y evaluar el progreso de sus colaboradores; ser un ejemplo de trabajo duro y constante; reconocer la singularidad de cada miembro y desde ella hacerle crecer profesionalmente; ser flexible y tener capacidad para el diálogo; preocuparse más por las personas que por la rutina administrativa.

También se añaden: conocer las dinámicas internas de la organización y el liderazgo informal que permanece oculto; ser tolerante con la ambigüedad y

saber desenvolverse eficazmente en situaciones ambiguas; abordar los problemas desde una perspectiva altamente analítica, buscando relaciones causa-efecto para aportar soluciones; preocuparse más por las soluciones a los problemas que por los culpables; preferir comprometer a los miembros en la toma de decisiones a que ejecuten sumisamente las órdenes.

Una atención especial se le confiere además a la posibilidad de establecer sistemas de comunicación que permitan fluidez y transparencia; crear relaciones de amistad con su personal dejando clara la autoridad que le proporciona su liderazgo; poseer seguridad y un sentido muy desarrollado de sí mismo como individuo; ser amable, saber escuchar y tomar en cuenta los intereses, necesidades y ambiciones de sus colaboradores; y tener claridad sobre el impacto de la toma de sus decisiones.

Todos estos elementos en forma articulada y coherente proporcionan condiciones para una dirección estratégica en la organización, sustentada en un liderazgo pertinente, con altas posibilidades para lograr los objetivos propuestos, en un contexto sociocultural actual altamente complejo y cambiante.

Los autores Garbanzo y Orozco (2010) en su estudio presentan un cuadro resumen en cuanto a las capacidades que deben tipificar a un líder y su correspondencia con las vivencias que se perciben desde la organización, lo cual resultó muy importante para la investigación que se realiza.

Cuadro 1- Relación entre las capacidades del líder y las vivencias que se generan en la organización.

Capacidades de un líder	Vivencias en la organización
Capacidad cognitiva: habilidad para sintetizar la información en forma comprensible para los demás.	Ofrece a los miembros información sobre su trabajo. La comunicación debe darse en forma asertiva en todas las direcciones.

Capacidad de interacción: habilidad para reconocer que el éxito depende de la capacidad para trabajar en equipo, en condiciones de cooperación.	Trabajo conjunto por un proyecto de calidad consecuente con los objetivos organizacionales. La interacción armoniosa en un clima relacional positivo, el desarrollo profesional es prioridad pues los logros dependen de la capacidad de cada miembro.
Capacidad de innovación: habilidad para aceptar el cambio y asumir riesgos, se acompaña de la habilidad del aprendizaje para asumir nuevos paradigmas.	Se parte de que el éxito de la organización requiere cambios de mentalidades de sus integrantes en el momento oportuno.
Capacidad motivacional: habilidad para interesar al personal entorno a los distintos proyectos.	Se considera fundamental incentivar motivación y energía hacia las metas organizacionales por convicción.

Fuente: Tomado de Garbanzo y Orozco, 2010.

Se comparte el criterio de que no importa cuál sea el énfasis del liderazgo, lo que es determinante como producto de su acción se refleja entre otras cosas en una marcada orientación hacia el aumento permanente de la eficiencia, eficacia y calidad de la organización: visión de futuro, proactividad, toma de decisiones relevantes para la organización, impulso y ejecución de acuerdos, asesoría y orientación general del proceso educativo, evaluación del proceso como tal, promoción de una cultura permanente de autoevaluación y, por supuesto, la búsqueda constante de procesos de mejora.

I.3- La implementación de programas de entrenamiento psicosociales para contribuir al ejercicio eficaz del liderazgo en las organizaciones laborales.

En correspondencia con el desarrollo de la Psicología social en la comunidad científica internacional, en las últimas décadas se ha ido incentivado en nuestro

país el diseño e implementación de programas de entrenamiento a grupos reales con los siguientes objetivos:

- Proporcionar un sistema de conocimientos y habilidades tanto básicas como generales para el ejercicio del trabajo grupal.
- Diagnosticar el funcionamiento como grupo.
- Implementar un plan de acciones correctivas de la dinámica del funcionamiento grupal para incrementar su desarrollo.

Toda la didáctica de estos programas está basada en los principios sociopsicológicos para el trabajo grupal a partir de una concepción del grupo en calidad de actor principal, de elemento básico desde y a través del cual se va a organizar todo el aprendizaje de la membresía. Esta concepción de trabajo parte de la diferenciación que se hace entre lo que significa y las consecuencias metodológicas que supone un enfoque de "trabajo en el grupo" y un enfoque de "trabajo desde el grupo". (Martín, 2014)

Cuando se actúa con la perspectiva "en el grupo" el enfoque supone una orientación en la que el grupo es sólo el contexto donde se enmarcan las acciones que realiza la persona que dirige el trabajo. Estas acciones, más allá de sus propósitos específicos, están erigidas en lo fundamental, sobre una orientación individualista: el sujeto en el grupo; perdiéndose, en este caso, en gran medida las posibilidades de influencia del grupo como un todo sobre sus miembros y, por lo tanto de eficiencia en el trabajo.

Un enfoque de trabajo "desde el grupo" supera estas limitaciones por cuanto favorece sistemáticamente una visión del grupo como sujeto de la acción y obliga a entender la conducta individual y grupal en un vínculo permanente individuo-grupo. Este vínculo establece corrientes de intercambio que, bajo un trabajo profesional de coordinación grupal, logra potenciar el desarrollo de ambos elementos y como consecuencia, incrementar la eficiencia del trabajo grupal. (Alejandro y Romero, 2005)

Para poder trabajar con un enfoque "desde el grupo" es necesario el estar operando siempre con un esquema conceptual de la Psicología social y de los

grupos en el cual queden articulados todos los principios de funcionamiento grupal y de integración del individuo al grupo. Esto supone que los elementos de análisis diagnóstico de los diferentes eventos grupales y la utilización de los mismos a lo largo del proceso de corrección y desarrollo grupal, como potenciador del aprendizaje y desarrollo de la membresía, resulte ser el sistema de trabajo que utilice el psicólogo en su carácter de guía del equipo que está recibiendo el entrenamiento.

Los programas de entrenamiento psicosocial, de forma general, se dirigen al desarrollo de habilidades sociales específicas, como plantean Fuentes y otros (2005), entre ellas:

- Conducir y dirigir grupos, y equipos de trabajo.
- Promover el desarrollo de la comunicación eficiente y el entendimiento mutuo.
- Prevenir y solucionar conflictos intra e intergrupales.
- Determinar los factores sociopsicológicos asociados al desempeño de roles al interno del grupo y el efecto relativo de su influencia en el funcionamiento grupal.
- Desempeñar eficientemente los roles que se le asignen.
- Facilitar el establecimiento de relaciones interpersonales cálidas y eficientes.
- Mantener cohesionado un grupo de trabajo en el desempeño de sus funciones.
- Detectar el clima sociopsicológico del grupo.
- Interpretar los factores que lo condicionan e intervenir sobre el grupo para mejorar su clima.

Estos programas deben ser aplicados por temas, pueden incluirse ciclos consecutivos de varias semanas; sin embargo, existe consenso en cuanto a que su forma de impartición puede adaptarse conforme a las características y necesidades de los usuarios. Para su instrumentación se recomienda que la membresía del grupo en cada entrenamiento no sobrepase las quince personas ya que el tipo de trabajo grupal que se realiza resulta imposible con un número mayor de miembros.

De acuerdo con la profesora Fuentes, para su concepción, debe tenerse presente en su estructura la inclusión de tres tipos de ejercicios:

- Ejercicios de conocimiento. Están dirigidos a ofrecer el sistema de conocimientos relativos al tema objeto de entrenamiento. En su realización se utilizan siempre los métodos activos de la enseñanza.
- Ejercicios de sensibilización. La introducción de este tipo de ejercicios tiene como objetivo que los participantes no sólo conozcan los distintos aspectos sociopsicológicos asociados al tema de estudio sino que vivencien "en y desde" su propia subjetividad la presencia de los mismos en sus formas positivas y negativas. Esta vivencia personal de la manifestación del fenómeno sociopsicológico integra en el plano individual los aspectos cognoscitivos y vivenciales del conocimiento redimensionando, su fuerza y alcance.
- Ejercicios de reconocimiento. Están dirigidos a activar los conocimientos impartidos y aplicar los mismos a situaciones concretas en las que tenga que identificar, en sus distintas manifestaciones, los fenómenos estudiados.

Un aspecto de elevada relevancia es sin lugar a dudas la evaluación de los programas, concebida con el objetivo de constatar el cambio. Para ello, se aconseja la utilización de un diseño pre test-post test sin grupo de control. (Fuentes y otros, 2005; Escolar, 2010)

En el caso del pre test se utilizan instrumentos (cuestionarios creados por los investigadores) que son aplicados durante la asociación al tema del programa en cuestión. Estos instrumentos se utilizan para conocer el nivel de información que poseen los participantes en relación con el tema en cuestión. En estos no se utiliza ninguna palabra técnica para describir los fenómenos sociales que se indagan, de modo que la respuesta dada por cada participante no esté sesgada por la incompreensión o desconocimiento técnico de los términos a emplear.

En el post test se utilizan también instrumentos confeccionados por los investigadores, en este caso, para conocer el volumen de información captada por los cursistas inmediatamente después de terminados los entrenamientos. Se recomienda que los propios cursistas sean quienes evalúen o valoren los

resultados del programa, como objetos y sujetos de la propia acción interventiva. (Valles, 1999: Fuentes y otros, 2005)

A este diseño se le puede agregar un re test con el objetivo de conocer si los contenidos impartidos fueron puestos en práctica en el trabajo y/o vida cotidiana de los participantes. Se recomienda aplicar entre tres y cuatro meses después de haber concluido el programa. Durante el re test se conoce la influencia de los entrenamientos en el funcionamiento de los grupos de trabajo y su aplicación en el trabajo institucional así como la utilización o no de los conocimientos y habilidades adquiridas en otras esferas de la vida cotidiana.

Particularmente, los programas asociados a la temática del liderazgo en el ámbito organizacional se dirigen a la potenciación de la capacidad de influencia de los directivos sobre el resto de los miembros de la organización. En este orden debe puntualizarse que la dirección es el estatus reconocido institucionalmente (mediante designación o elección), implicando jerarquía e influencia por normas institucionales, más los términos dirección, liderazgo y gestión no pueden utilizarse indistintamente como sinónimos en su amplia acepción.

Pascual e Immegart, citados por Borrell y Chavarría (2001), plantean que por la naturaleza de sus funciones, dichas concepciones son diferentes, más no excluyentes. La dirección básicamente se refiere a la realización de funciones normativas y operativas; por su parte, el liderazgo está fuertemente asociado a la toma de decisiones y la capacidad de influir sobre las interacciones humanas.

(...) no es posible el ejercicio del uno sin lo otro. Los líderes deben estar capacitados para dirigir y los directores no pueden serlo si no lideran. El liderazgo sin la dirección es imposible y la dirección sin liderazgo sería irresponsable. Una dirección sin liderazgo carece de legitimidad y sostenibilidad en sus acciones." (Borrel y Chavarría, 2001, p. 19)

Con respecto al concepto de gestión, Pozner (2002) enuncia:

El conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema organizacional, para cumplir los mandatos sociales. La gestión puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas en la organización; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático. (p.16)

Un líder, además de dirigir, gestiona y debe posibilitar las condiciones para que quienes le acompañan en la conducción de la organización, para ello se requiere poseer una serie de características como la energía, la asertividad, la apertura a nuevas ideas, la tolerancia a la ambigüedad, el sentido del humor, la habilidad analítica y una posición práctica frente a la vida (Smit y Andrews, Citados por Borrel y Chavarría, 2001).

En correspondencia con Codina (2004), dentro del conjunto de temas que se incluyen en el sistema de habilidades directivas, uno de los que ha recibido mayor atención en los últimos años ha sido el desarrollo de capacidades para un liderazgo efectivo. Durante los últimos años se ha insistido en su estudio a partir de su estrecha relación con el cambio organizacional.

Desde hace aproximadamente una década, se percibe una tendencia creciente de estudios en esta línea, en los que señala que las organizaciones laborales, lo que se extiende además a otros ámbitos y niveles, requieren un acertado liderazgo. En los mismos se enfatiza la necesidad de redefinir su rol, en función de la eficacia, eficiencia y calidad, que demandan nuevos compromisos y habilidades para la transformación oportuna de dichos escenarios.

Aquí, debe tomarse como punto de partida que en las organizaciones las personas no actúan en forma aislada; más bien, es mediante las interacciones con otras personas que pueden alcanzar los objetivos propuestos. Es una relación donde la influencia es recíproca, puesto que precisamente las limitaciones de cada uno se articulan gracias a la cooperación del resto de los

miembros, constituyen así, sistemas de cooperación, es decir, sistemas sociales. (Chiavenato, 2004)

Para ello, es indispensable romper con el paradigma tradicional de la gestión organizacional y pasar a una gestión moderna, donde el liderazgo acertado, responsable, inteligente y comprometido con los fines sea el que prevalezca. De igual manera, debe considerarse el trabajo en equipo como clave para el éxito de la organización.

En correspondencia Ganz (2010), consolidar el liderazgo de los directivos parece ser la única posibilidad para provocar el cambio y la mejora en las organizaciones, lo cual requiere: trabajar de forma cooperativa hacia la excelencia para conseguir los objetivos propuestos tanto organizacionales como personales y profesionales, crear un ambiente libre de amenazas para crecer de tal modo que los talentos y las habilidades de cada uno puedan ser aprovechadas al máximo, así como animar y construir unas relaciones de trabajo que individualmente satisfagan, unifiquen y fortalezcan para la realización de determinados objetivos y metas, a la vez que resultan efectivas en la toma de decisiones en grupo. Lo que constituye un núcleo central de la presente investigación.

En línea con las contribuciones de este autor, existe la necesidad de promover la efectividad del liderazgo a través del aprendizaje y el conocimiento compartido. En este sentido, existe una amplia literatura científica sobre las formas en que el liderazgo facilita y promueve la creación y el desarrollo de formas organizacionales que tienden a ser cada vez más democráticas.

En consonancia con lo antes expuesto, se abordan en la actualidad términos tan “atractivos” como el de liderazgo dialógico, que es definido como el proceso mediante el cual se crean, desarrollan y consolidan las prácticas de liderazgo. (Padrós & Flecha, 2014)

Como puntos comunes relativos a los programas de entrenamiento asociados al ejercicio del liderazgo, pueden resumirse: el protagonismo o participación

activa de los sujetos en la actividad formativa, la consideración de la experiencia acumulada, el requerimiento de formas de trabajo grupal y comunicación asertiva que propicien el diálogo, la cooperación, la reflexión, la construcción y reconstrucción de saberes y prácticas, actitudes y valores colectivos que emergen en espacios de intersubjetividad.

Como puede apreciarse, los programas rescatan la posición activa y reflexiva de los participantes y sus acciones se apoyan en la cooperación en el espacio grupal. Para Ferreiro (2002), cooperar es compartir una experiencia vital, de cualquier índole y naturaleza, es trabajar juntos para lograr metas compartidas, resultados que beneficien tanto individual como colectivamente, es maximizar el aprendizaje y, por tanto, el crecimiento propio y el de los demás, implica alcanzar beneficios mutuos a través de una interdependencia positiva entre y con el esfuerzo de todos. (Cit. en Martín, 2014)

De acuerdo con este autor, la solución a la mayoría de los problemas contemporáneos a diferentes niveles difícilmente se logra por acciones individuales aisladas, se necesita de la comunidad de esfuerzos para creadoramente darles solución. No basta, por tanto, lo meramente grupal, se requiere de modo intencionado que al interior del grupo se establezcan relaciones de cooperación.

Se asume en la investigación la comprensión de trabajo cooperado en el grupo según Martín (2014), como un instrumento para la construcción intersubjetiva de aprendizajes activos, significativos y autorregulados en un clima relacional positivo, a través de la interacción horizontal que se establece entre los miembros del grupo donde se propicia la reflexión sobre la propia experiencia y la transformación de esquemas y creencias ante el conocimiento de nuevas realidades de saberes y prácticas.

Su determinación como rasgo distintivo del programa en cuestión se apoya en sus posibilidades reales de su implementación y las innumerables ventajas que se evidencian en la bibliografía consultada, entre ellas:

- Favorece el intercambio de experiencias, conocimientos, actitudes, valores y sentimientos, a través del diálogo grupal, de la interacción y la tarea compartida. (Pichón-Rivière, 1985)
- Posibilita la activación de los procesos motivacionales y constituye una eficaz herramienta para lograr la concientización acerca de la importancia del vínculo interpersonal para el desarrollo del pensamiento y el aprendizaje en general. (Stigliano y Gentile, 2008)

Tanto la participación como el diálogo son elementos nucleares en el trabajo cooperado en el grupo. Acerca de la participación y el aprendizaje grupal, Freire (Cit. en Martín, 2014), destaca que se trata de crear un espacio de encuentro donde el conocimiento se construya a partir del intercambio, la reflexión y el análisis tanto individual como grupal que lleve a la elaboración conjunta de significados, donde se produzcan momentos generadores de emociones e interrogantes que son los que impulsan la construcción y reconstrucción del conocimiento, basados en una actitud de cooperación.

Los autores González, F. (2008), Alvarado y Oliveira (2010) hacen referencia a la reflexión a través del diálogo profesional, como comunicación asertiva para manifestar sus ideas, creencias o experiencias, y resolver problemas de la práctica, lo cual requiere una implicación en la tarea, una apertura en el pensamiento para aceptar las ideas del otro y la necesidad de cambio, que exige un intercambio de experiencias y conocimientos, mediante el debate o técnicas que ayuden a satisfacer las necesidades profesionales.

Para la implementación del programa de entrenamiento se retoma la propuesta del Instrumento para el trabajo cooperado en el grupo, según Martín (2014) a partir de la dinámica e interrelación que se establece entre sus etapas, desde la creación del compromiso para el cambio y la mejora, de la capacidad de trabajo en grupo cooperado, la organización grupal de las acciones formativas, la ejecución de las acciones de forma cooperada, hasta la evaluación grupal.

- Creación del compromiso para el cambio y la mejora individual, grupal y, por tanto, organizacional. Dirigido a la búsqueda del compromiso y la responsabilidad, de forma que la actividad logre niveles de significatividad

elevados y compartidos, y la posibilidad de conducir hacia la apropiación grupal de los contenidos como marco referencial para el ejercicio eficaz del liderazgo.

- Creación de la capacidad de trabajo cooperado en el grupo. Es este el eje básico en que se sustentan las acciones del programa. El trabajo cooperado en el grupo está determinado en gran medida por las actitudes positivas hacia la cooperación, basadas en la participación y el diálogo.
- Organización grupal de las acciones. Relacionado con la organización de las acciones formativas, la cual es sometida a la valoración por parte de todos los miembros del grupo, en la búsqueda de la organización final de manera convenida en el grupo a partir de las necesidades sentidas y experiencias de todos. También son concebidas las condiciones materiales y humanas requeridas para la realización exitosa de las acciones.
- Ejecución cooperada de las acciones. En esta etapa se sitúan dos momentos claves para la realización de las acciones, el primero a partir de la experiencia de los participantes, sus vivencias y, el segundo sobre la base de la confrontación de saberes y prácticas por medio de la información disponible por el coordinador de las acciones.
- Evaluación grupal. Se comprende la evaluación como proceso y resultado, este último valorado desde las perspectivas de los participantes a partir de sus percepciones sobre la influencia del programa tanto en su formación profesional como personal. La evaluación sistemática se realiza a partir de los conocimientos, actitudes, prácticas y valores que evidencian los participantes durante todo el proceso. Debe intencionarse la retroalimentación del proceso vivido.

Conclusiones del capítulo

La intervención psicosocial constituye un pilar esencial en la instrumentación teórico-práctica de los fundamentos de la Psicología social en función del cambio y adaptación social en correspondencia con los dinamismos socioculturales contemporáneos.

En este escenario, el fenómeno del liderazgo, resulta un eje medular en los diversos contextos sociales, en tanto proceso de influencia grupal, que en la organización laboral asume matices distintivos, en función del aumento permanente de la eficiencia, eficacia y calidad, sustentado en un enfoque integrador, transformador, distribuido, participativo y compartido.

Los programas de entrenamiento, en este sentido, constituyen una vía oportuna y factible para la formación, y consolidación, de conocimientos y prácticas que posibiliten a los directivos ejercer un liderazgo eficaz, y por tanto, la mejora en la organización.

CAPÍTULO II. PROPUESTA DE PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO PARA DIRECTIVOS DE LA UEB INTEGRAL AGROPECUARIA TAGUASCO

El capítulo presenta la caracterización de los conocimientos y prácticas de los directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco en torno al ejercicio del liderazgo, a partir de lo cual se diseña un programa de entrenamiento psicosocial para contribuir a la formación de estos directivos para el ejercicio de un liderazgo eficaz, apoyado en el trabajo cooperado en el grupo como herramienta que rescata la participación activa, consciente, reflexiva y cooperada de los participantes como objetos y sujetos del proceso investigativo.

2.1- El diseño metodológico de la investigación

Con el objetivo de proponer un programa de entrenamiento sociopsicológico para contribuir a la formación de los directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco para el ejercicio de un liderazgo eficaz, se efectuó un estudio inicial en torno a las características que tipifican sus conocimientos y prácticas en tal sentido. El acceso al campo se posibilitó a partir del consentimiento informado para ejecutar la investigación por el Director General de dicha empresa.

Contextualización del escenario de la investigación

La UEB Integral Agropecuaria Taguasco situada en el municipio de Taguasco, de la provincia de Sancti Spíritus, se constituyó por Resolución 639/2016 del Ministro de la Agricultura, a raíz del Reordenamiento y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal en las empresas del país.

Laboran en la empresa 224 trabajadores, de ellos diez son directivos, 82 son técnicos, 19 trabajadores de servicios y 113 son obreros. La misma responde ante la sociedad por la Seguridad Alimentaria Municipal y de otras zonas del territorio.

Su infraestructura cuenta con la Dirección de UEB, tres direcciones en el Área de Regulación y Control, y cuatro unidades básicas: Granja Ganadera, Maquinaria y Taller, Aseguramiento y Transporte, y Centro de Gestión y Puesto de Dirección.

A través de éstas se lleva a cabo el proceso productivo que abarcan procesos fundamentales, en los cuales se encuentran los programas integrales de: ganadería, cultivos varios, atención al capital humano, dirección, funcionamiento y control.

Participantes en la investigación

Los directivos de la empresa, quienes desempeñaron el rol de participantes-investigadores, rol típico de la investigación-acción, según Rodríguez y otros (2002).

Caracterización

La empresa posee un director general, y otros nueve directivos, representados en su organigrama oficial. (Anexo 1)

De ellos, seis son universitarios y el resto posee nivel medio superior. En cuanto a la experiencia en dirección, tres poseen más de 15 años, dos se hallan entre 5 y 10 años, y el resto con menos de 2 años.

2.1.1-Tipo de investigación, método, categorías de análisis y técnicas/instrumentos para la recogida de la información.

La investigación se sustenta en una metodología esencialmente cualitativa y se apoya en el método investigación-acción (I-A), dada la intención sustantiva y el enfoque que la orienta.

De acuerdo con Kemmis (1988, Cit. en Rodríguez y otros, 2002):

La investigación-acción es una forma de búsqueda autorreflexiva, llevada a cabo por los participantes en situaciones sociales (incluyendo las educativas), para perfeccionar la lógica y la equidad de: a) las propias prácticas sociales o educativas en las que se efectúan las prácticas, b) comprensión de estas prácticas, y c) las situaciones en que se efectúan estas prácticas. (p.52)

La I-A se fundamenta en el carácter preponderante de la acción traducido en el rol activo que asumen los sujetos participantes. En ella, el punto de inicio se localiza en los problemas surgidos en la práctica, sobre los cuales se reflexiona

y se encamina la búsqueda de soluciones, rompiendo de esta forma con la dicotomía separatista teoría/práctica.

Se asume para la investigación la I-A participativa como modalidad que permite, como puntualiza De Miguel (1989 Cit. en Rodríguez y otros, 2002) “obtener conocimientos colectivos sobre una realidad social” (p. 56).

Su selección responde a las posibilidades transformadoras inherentes, dirigidas al cambio y desarrollo de los sujetos y su realidad, su enfoque sistémico, el análisis holístico de las situaciones problemas, así como la concepción activa de los sujetos y grupos.

Desde esta perspectiva, se emplearon técnicas/instrumentos para la recogida de la información, tales como:

- Grupo de discusión: para facilitar la identificación y caracterización de los rasgos que tipifican los conocimientos y prácticas de los directivos en torno al ejercicio del liderazgo, identificar brechas desde el espacio grupal, obtener valoraciones asociadas a la búsqueda de soluciones y sondeo del nivel de motivación existente. (Anexo -2)
- Cuestionario: con el objetivo de constatar la percepción de los directivos en cuanto a los conocimientos y prácticas relativos al ejercicio del liderazgo eficaz. (Anexo -3)
- Escala valorativa: para determinar la valoración de los directivos acerca de los conocimientos, actitudes, prácticas y valores que poseen para el ejercicio del liderazgo, y de las potencialidades formativas y transformadoras del programa de entrenamiento (Anexo -4)
- Observación participante: como eje transversal durante todo el proceso investigativo, con el fin de lograr un acercamiento en un sentido más profundo y fundamental a los sujetos y el grupo que posibilite obtener una percepción de la realidad estudiada en tiempo real. El registro de lo observado se realiza por medio de las notas de campo, unido a grabaciones de audio y/o video. (Anexo -5)

- Entrevista grupal: con el propósito de valorar las potencialidades formativas y transformadoras del programa de entrenamiento psicosocial propuesto. (Anexo -6)
- Triangulación de datos: para integrar y contrastar todos los datos disponibles tras la utilización de diversos métodos y técnicas de recogida de información.

2.1.2- Categorías de análisis

Como ejes básicos para el trabajo de recogida de información se establecieron como categorías de análisis:

- La percepción de los directivos en cuanto a las características personales y capacidades para el liderazgo. Referido a la apropiación de conocimientos, actitudes, prácticas y valores para el ejercicio del liderazgo.
- La percepción de los directivos en cuanto a los conocimientos y prácticas en torno a la estructura de la tarea. Asociado al dominio de la actividad, que proporciona un mejor control, evaluación del desempeño y la responsabilidad de los miembros del grupo, y la generación de aportaciones significativas.
- La percepción de los directivos acerca de la posición de poder como líder en el grupo. Relacionado con el poder oficial otorgado al puesto directivo y el ejercicio de la función como líder a partir de la capacidad para influir sobre sus subordinados.
- La percepción de los directivos en cuanto a las relaciones líder-miembros. Dimensión más importante desde el punto de vista del líder, pues se refiere a la forma en que los miembros del grupo aceptan y confían en él, en tanto están dispuestos a seguirlo.

2.2- Caracterización de conocimientos y prácticas que poseen los directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco para el ejercicio del liderazgo.

Tras la recogida de la información, en un primer momento se llevó a cabo el análisis particular de los datos en función de cada instrumento empleado y posteriormente se efectuó el correspondiente resumen e integración a partir de

las categorías de análisis que guiaron la investigación, en todos los casos verificados con los participantes.

El análisis de los datos obtenidos mostró que los conocimientos y prácticas de los directivos en torno al ejercicio del liderazgo no son suficientes, asimismo en relación con sus implicaciones en el exitoso funcionamiento organizacional, así valorado por la mayoría de los participantes, solo dos lo caracterizaron como adecuados.

Paralelamente, refirieron dificultades en la organización y ejecución del trabajo en equipo, a pesar de todos valorar positivamente la participación cooperada de todos los directivos y trabajadores en la cotidianidad de la empresa, lo cual constituye una línea de base, más en la práctica no se advirtieron resultados al respecto.

Todos apreciaron la importancia de la implicación personal y del grupo con la actividad empresarial, así como la significación que encierra el dominio de las tareas que se realizan para la correcta toma de decisiones. Un factor favorable en el grupo lo constituyó el conocimiento manifestado, en mayor o menor medida, por los participantes sobre las características personales que deben distinguir a un directivo para ser líder en su organización. No obstante, se evidenciaron dificultades en cuanto a la tolerancia a la crítica, nivel de convocatoria, agilidad en la conducción de grupos, las habilidades para delegar, organizar y animar equipos de trabajo eficaces y el establecimiento de sistemas de comunicación eficientes.

En correspondencia con lo anterior, prevalecieron los criterios en torno al interés y motivación por la realización de acciones formativas que favorezcan elevar sus conocimientos y prácticas. De igual forma, realizaron una valoración positiva en cuanto al aprovechamiento de las potencialidades del trabajo grupal para el desarrollo de las capacidades requeridas para el ejercicio del liderazgo, como escenario para generar cambios, transformaciones más duraderas dada la implicación y responsabilidad de todos los participantes.

Puntualmente, acerca de las capacidades, se mostraron mayores limitaciones en cuanto a la interacción, pues resulta muy limitada la habilidad para el trabajo en equipo en condiciones de cooperación. Debe destacarse que el conocimiento sobre la dinámica de los grupos y su influencia en cada uno de los miembros es escaso. De ahí, que la organización de las acciones y operaciones se afecta desde una perspectiva distribuida y participativa. Sin embargo, la percepción de los directivos en cuanto a los conocimientos y prácticas en torno a la estructura de la tarea resultó favorable, a pesar de que algunos poseen poca experiencia, facilitando la planificación, organización, ejecución y control de la misma.

Acerca de la posición de poder como líder en el grupo, se advierte el cumplimiento de las funciones normativas y operativas básicas de la dirección por todos los participantes, quienes no hacen referencia de igual forma a la capacidad de influencia que ejercen sobre los subordinados. Unido a ello, las relaciones líder-miembros se caracterizaron por la aceptación, confianza en la dirección, disposición a la consecución de los objetivos de la organización, un flujo de la información con tendencia a la horizontalidad, aún no alcanzado, debido a la presencia frecuente de flujos descendentes, proyección del trabajo conjunto (no concreción plena en la práctica cotidiana), predominio de un clima relacional positivo, mas no se explotan en magnitud las capacidades de cada uno de los miembros.

Unido a lo anterior, se constató que la totalidad de los directivos perciben como favorable las relaciones que establecen con los miembros de la organización, a pesar de todos no percibirse como líderes en este ámbito, principalmente los más jóvenes. De ahí, que se resalte la importancia de focalizar en la intervención los aspectos relativos al desempeño exitoso del liderazgo de forma integral, pues las relaciones líder-miembros constituye una de las dimensiones más significativas desde la propia percepción de los participantes, así confirmado durante el proceso de búsqueda y análisis de la información, pues potencia la movilización, la confianza en el directivo y disposición para la consecución de objetivos y metas comunes.

A pesar de que la mayoría poseen conocimientos básicos acerca de la actividad directiva, el cumplimiento de sus funciones en la organización no se intenciona desde prácticas que promueven la interacción grupal y las condiciones susceptibles para un oportuno funcionamiento grupal y/o organizacional, entre ellas: la motivación, la cooperación, el desarrollo de equipos y la contextualización. No obstante, la totalidad de los directivos manifestaron actitudes positivas hacia las formas de actividad grupal.

En este estudio el empleo de varias fuentes de datos permitió la triangulación, que en este caso condujo a una misma línea de información y por tanto de conclusiones. Como afirman Hamersley y Atkinson (1983 citado en Rodríguez y otros, 2002) “si los diversos datos conducen a la misma conclusión podemos estar más seguros al respecto” (p.287). También se efectuó la comprobación sistemática con los participantes para contrastar los datos e interpretaciones, no solo en las interacciones cara a cara sino de los obtenidos por medio del cuestionario y la escala autovalorativa.

A manera de resumen, el análisis de los datos obtenidos posibilitó caracterizar los conocimientos y prácticas del grupo de directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco en torno al ejercicio del liderazgo, según la percepción de los propios participantes, coherentemente con el conjunto de categorías análisis de la investigación:

- Brechas en cuanto a las características personales y capacidades para el liderazgo (habilidades comunicativas y relacionales, capacidades de interacción y motivacional)
- Brechas en torno a la estructura de la tarea (organización y ejecución del trabajo en equipo, dominio integral del rol)
- Brechas acerca de la posición de poder como líder en el grupo (se enfatiza en el cumplimiento de las funciones normativas y operativas básicas de la dirección)
- Brechas en cuanto a las relaciones líder-miembros (no percepción adecuada del directivo como líder en la organización)

El análisis de los datos obtenidos, que permitió la caracterización del objeto de estudio e identificación de brechas en los conocimientos y prácticas de los participantes en torno al ejercicio del liderazgo como expresión de la grupalidad, unido a la motivación referida por la mejora y calidad de las funciones directivas desde un ejercicio del liderazgo eficaz, constituyó la línea de base, como pre test, para el desarrollo de una intervención en este ámbito a través del diseño e implementación de un programa de entrenamiento sociopsicológico.

2.3- Diseño del programa de entrenamiento sociopsicológico para contribuir a la formación de los directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco en el ejercicio de un liderazgo eficaz.

Título. Programa de entrenamiento sociopsicológico a los directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco.

Objetivo general. Contribuir a la formación de los directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco en el ejercicio de un liderazgo eficaz.

Tiempo de duración: 4 semanas (el tiempo de duración se ajusta conforme al objetivo del programa, a las características y condiciones del grupo).

La implementación del programa que se propone tiene como premisas el cumplimiento de un grupo de condicionantes, como son:

- La participación, que toma en cuenta la unidad de lo interno y lo externo de la actividad del sujeto y la comunicación como recurso mediacional en la interacción.
- Las metas comunes, que se perciben sí, y solo sí, todos trabajan juntos y cada cual aporta su parte.
- La trascendencia, que equivale a ir más allá del aquí y el ahora, y crear un nuevo sistema de necesidades que mueven a acciones posteriores.

- La motivación intrínseca, generada por factores interpersonales al trabajar juntos, de forma cooperada y con aspiraciones compartidas para alcanzar un objetivo significativo.
- La interdependencia positiva, que propicia en los participantes la preocupación por estimular el aprendizaje y el logro de sus compañeros, lo que se consigue mediante el establecimiento de objetivos de grupo.

Planificación de las sesiones de trabajo.

- Número de sesiones de trabajo: 8 sesiones
- Tiempo de duración: 2 horas
- Horario: matutino (previamente convenido con los participantes)
- Estructura de las sesiones. (Anexo- 7)
 - Objetivos específicos
 - Ejercicios de conocimiento, reconocimiento y/o sensibilización.
 - Devolución de la dinámica con la que el grupo trabajó. (La devolución de las dinámicas grupales se realiza con el propósito de comunicar a los participantes las características sociopsicológicas que se pusieron de manifiesto durante las sesiones, así como los fenómenos sociopsicológicos observados en el trabajo grupal, principalmente relacionado con el desarrollo y cohesión grupal como ganancias grupales).
 - PNI. Cada sesión concluye con un PNI que tiene como objetivo obtener una retroalimentación por parte de los participantes de los aspectos positivos, negativos e interesantes ocurridos durante la sesión.
- Para la evaluación del programa se tienen presente dos aspectos centrales:
 - 1- Constatación de la adquisición del sistema de conocimientos y prácticas asociado directamente a los temas de entrenamiento (a partir de la evaluación inicial y la aplicación posterior de instrumentos (post test). Se efectúa desde la percepción valorativa de los participantes en cuanto a: la evolución interna del aprendizaje del grupo, la aplicabilidad de los conocimientos y la proyección externa del grupo

2- Evaluación del desarrollo alcanzado por el grupo. Esta evaluación es de corte sociopsicológico y se realiza sistemáticamente, se cierra cada sesión con una devolución al grupo. Al finalizar se constata la información a partir de la percepción valorativa de los participantes sobre las adquisiciones grupales.

2.3.1- Valoración sobre la implementación del programa de entrenamiento sociopsicológico. Potencialidades formativas y transformadoras.

Finalmente, el análisis de los resultados obtenidos con la implementación del programa de entrenamiento se efectuó según lo planificado teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1- Percepción acerca de la evolución interna del aprendizaje del grupo: está asociado al dominio de los conocimientos impartidos por los directivos y se determinó comparando los resultados de la evaluación inicial (pre test) y el post test.

En este sentido, los resultados obtenidos en la evaluación inicial (pre test) mostraron que los directivos poseían solamente conocimientos básicos, y algunos inexactos, acerca del ejercicio del liderazgo en el escenario grupal/organizacional. Mientras que, desde la percepción de los propios directivos participantes y de la investigadora, se evidenció que los resultados del post test (corroborados con la aplicación de la escala autovalorativa y en la entrevista grupal) revelaron que los conocimientos y prácticas fueron incrementados, particularmente, en relación con los determinantes de la efectividad del liderazgo: características y capacidades para liderar, la posición de poder del líder en el grupo, conocimientos en cuanto a la estructura de la tarea y las relaciones líder-miembros.

2- Percepción sobre la aplicabilidad de los conocimientos: vinculado fundamentalmente a las posibilidades de aplicación de los conocimientos y prácticas alcanzadas en la vida cotidiana, lo cual se extiende a las diversas esferas y contextos sociales, de ahí, el carácter trascendente de las acciones formativas implementadas.

Los resultados del post test en este orden pusieron en evidencia que los conocimientos que más posibilidades de aplicación poseen y que ya son llevados a la práctica según los participantes fueron:

- Detección de las situaciones conflictivas objetivas y búsqueda de su función constructiva al analizarlos.
- Determinación de los distintos tipos de participaciones que se dan en la dinámica grupal e interpretación de las mismas.
- Identificación de los tipos de interacción con que el grupo trabaja y su relación con la eficiencia grupal.
- Delimitación entre factores personales, grupales y situacionales en el desempeño de los roles.
- Reconocimiento y diferenciación de los diferentes estilos de dirección así como las ventajas y desventajas de su aplicación en situaciones específicas.
- Utilización del trabajo grupal cooperado en la búsqueda de soluciones y toma de decisiones.
- Promoción del trabajo en equipo, aspecto que cobró particular significación durante el proceso formativo y valorado como altamente relevante por todos los participantes.

Como parte del post test fueron indagadas, igualmente, las dificultades encontradas en la aplicación inmediata de los conocimientos y prácticas adquiridos en el entrenamiento y la generalidad de las respuestas estuvieron asociadas a: las características de la propia organización, en particular su estructura interna que limita las relaciones directas líder-miembros, y la falta de motivación personal en muchos casos.

En general, tras el entrenamiento se puso de manifiesto que los directivos participantes se encontraban más dispuestos a concretar los conocimientos y prácticas adquiridos en un ejercicio directivo sustentado en un liderazgo efectivo y eficaz como principio de su rol organizacional, además de generalizarlos a otras esferas inmediatas de influencia, principalmente, el grupo familiar.

Dichos resultados resaltan la influencia positiva del programa de entrenamiento a partir de la apropiación de conocimientos y prácticas que generan un efecto inmediato en el crecimiento personal de los participantes e incremento de las potencialidades para la conducción acertada de equipos de trabajo, así referido por todos los directivos. Debe destacarse, que la aplicación de los conocimientos fue referida tomando en consideración el hecho de que fueran áreas o esferas donde los participantes tienen un control directo sobre sus acciones, con una incidencia nula o disminuida de otros obstáculos o barreras.

3- Percepción sobre la proyección externa del grupo: este factor se refiere a los hechos y conductas que expresan el deseo de los participantes de apropiarse de nuevos conocimientos o profundizar en los aprendidos.

La proyección externa del grupo objeto de entrenamiento en este sentido, se puso de manifiesto a partir de que:

- Los participantes solicitaron que se realizaran entrenamientos en los niveles directivos inferiores y sus grupos de trabajo, con énfasis en la concepción del trabajo cooperado en el grupo, como herramienta eficaz para el trabajo en equipo, además de profundizar en el tema de la cohesión y desarrollo grupal.
- También se tomó como acuerdo efectuar las demandas de cursos de superación y capacitación que posean similar estructura didáctica en correspondencia con el programa implementado, lo cual reveló las potencialidades formativas percibidas respecto al programa diseñado.

4- Percepción sobre las adquisiciones grupales: hace referencia al conjunto de adquisiciones sociopsicológicas de las que los grupos son portadores como consecuencia del proceso de entrenamiento, no solo percibidas por la investigadora sino identificadas también por los participantes.

En cuanto a la apropiación de los contenidos, los resultados revelaron que los directivos participantes, independientemente del nivel inicial de familiarización con la temática del liderazgo, aprendizaje adquirido desde la cotidianidad laboral, concluidas las sesiones de trabajo, se produjo un enriquecimiento tangible de los conocimientos y prácticas, relativo a los grupos, sus procesos y estructura, donde se resaltan los roles y con ello, el liderazgo. De esta forma se

contribuye a ejercer una influencia positiva no solo en el quehacer cotidiano del grupo directivo (Consejo de Dirección) sino de la organización.

Otras adquisiciones, derivadas de las particularidades del proceso formativo se asocian a la creación de climas pro tarea, pro crecimiento individual y grupal provocado por el desarrollo en la membresía de la capacidad para aceptar las diferencias individuales, mantener conductas de tolerancia hacia el error, asumir el respeto y la confianza mutua como prácticas comunes, ofrecer seguridad al otro, estimular la producción de ideas y realizar intervenciones constructivas. En la obtención de estas adquisiciones grupales jugó un rol determinante el clima sociopsicológico que fue creado y mantenido en la impartición de estos programas, distinguido por la participación, cooperación, comunicación horizontal, diálogo y reflexión en un ambiente relacional afectivo positivo.

En este grupo se incentivó también la capacidad de promover la búsqueda de soluciones a problemas de las distintas esferas de la vida cotidiana, haciendo uso para ello de los contenidos recibidos y extrapolando la adquisición de conocimientos y prácticas a otros marcos contextuales.

Unido a lo anterior la familiarización con el manejo de situaciones grupales y a la utilización del grupo como referente para la explicación de conductas individuales, se distinguió como otra adquisición. Este vínculo con lo grupal posibilitó su concreción en los diferentes grupos reales de pertenencia.

De forma general, se fueron acumulando vivencias y reflexiones en torno al funcionamiento de los grupos y sus procesos permitiendo analizar, concientizar sus problemáticas y establecer acciones correctivas, que favorecieron incrementar la cohesión entre todos los miembros, no solo desde las opiniones y juicios comunes y simpatías sino de la tendencia creciente de acciones en cooperación, basadas en la ayuda mutua. Por último, debe resaltarse la existencia de una adquisición comprendida como un efecto de conjunto, es decir, la influencia grupal, ligada al incremento considerable del nivel de desarrollo y cohesión alcanzados.

De manera general, el proceso valorativo realizado combinó armónicamente tanto la aportación individual de cada participante como la que emerge de la grupalidad, esta última como reflejo de la construcción y reconstrucción colectiva del conocimiento. Esta se sustentó en un eje perceptual, mediado por las opiniones de los participantes, así como calificativo.

En este proceso, no solo fue reconocido el incremento de conocimientos y alternativas prácticas para el ejercicio del liderazgo eficaz, con énfasis en el funcionamiento grupal, el dominio de las características personales y capacidades requeridas para el desempeño del rol, los tipos de interacción pro participación conjunta, la implementación del trabajo en equipo y la visión de líder en la organización. Unido a ello, se constató el fomento de actitudes positivas hacia la implementación de las funciones directivas sobre la base de un ejercicio liderazgo participativo, en condiciones de cooperación.

Específicamente, la valoración realizada por los directivos acerca de la influencia formativa y transformadora del programa implementado, en una escala ascendente (1-10), mostró que todos, unánimemente, ofrecieron una calificación de 10, asociado a la más alta valoración positiva.

Conclusiones del capítulo

La caracterización de los conocimientos y prácticas relacionados con el liderazgo que poseen los directivos de las UEB Integral Agropecuaria Taguasco, constituyó el punto de inicio para el diseño de un programa de entrenamiento sociopsicológico encaminado a la construcción y reconstrucción del conocimiento en torno al ejercicio eficaz del liderazgo, sustentado esencialmente en la cooperación como condición indispensable para el funcionamiento grupal y/o organizacional.

Las acciones que conforman el programa se instrumentaron a partir de un conjunto de premisas centradas en el grupo de directivos como objeto y sujeto de la investigación, asimismo, la puesta en práctica de ejercicios de conocimiento, reconocimiento y/o sensibilización, que posibilitaron un

acercamiento tangible a la temática del liderazgo eficaz, así reconocido por todos los participantes.

CONCLUSIONES

La intervención psicosocial en el ámbito grupal muestra los recursos y posibilidades de la Psicología social como disciplina que posee un arsenal teórico y aplicado, de tal magnitud, que permite el desarrollo de acciones interventivas en el ámbito grupal, con el propósito de mejorar la eficiencia y calidad de su gestión social, en correspondencia con los dinamismos socioculturales contemporáneos.

El liderazgo constituye un eje medular en los diversos contextos sociales, en tanto proceso de influencia grupal que en la organización laboral asume matices distintivos, en función del aumento permanente de la eficiencia, eficacia y calidad, sustentado en un enfoque integrador, transformador, distribuido, participativo y compartido.

Las crecientes demandas sociales imponen un sello peculiar al desempeño de los directivos de las organizaciones laborales: liderar, lo que conlleva a una reformulación en el cumplimiento de las funciones de la dirección. La caracterización de los conocimientos y prácticas en torno al ejercicio del liderazgo de los directivos de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco, posibilitó la identificación de brechas relacionadas, principalmente, con escasas habilidades comunicativas y relacionales, capacidades de interacción y motivacional, dificultades en la organización y ejecución del trabajo en equipo y la focalización hacia el cumplimiento de las funciones de la dirección, paralelamente, por tanto la no percepción adecuada del directivo como líder en la organización. No obstante se constató el compromiso y la responsabilidad de estos directivos con el desarrollo y éxito de la organización.

Dichos argumentos condujeron al diseño de un programa de entrenamiento psicosocial, encaminado a la formación y desarrollo en torno al ejercicio de un liderazgo eficaz, a partir de un conjunto de premisas centradas en el grupo de directivos como objeto y sujeto de la investigación, asimismo, la puesta en práctica de ejercicios de conocimiento, reconocimiento y/o sensibilización, que

resaltaron la cooperación como eje básico del aprendizaje, funcionamiento y desarrollo grupal/organizacional.

Las acciones instrumentadas como parte del programa posibilitaron un acercamiento tangible a la temática del liderazgo eficaz, así reconocido también por todos los participantes, quienes destacaron el enriquecimiento de conocimientos y prácticas, el fomento de actitudes positivas hacia la participación cooperada y el trabajo en equipo, el significado que cobra el liderazgo y su ejercicio eficaz para el cambio y la mejora grupal/organizacional, y la meta que constituye dirigir desde un pleno ejercicio del liderazgo. Unido a ello, resaltaron las adquisiciones grupales que progresivamente fueron teniendo lugar en materia de desarrollo y cohesión grupal, todo lo que avala positivamente la implementación del programa de entrenamiento.

RECOMENDACIONES

- Continuar la línea de investigación y, en ello, el desarrollo de alternativas que contribuyan al perfeccionamiento de la formación y desarrollo de líderes en los diversos contextos sociales.
- Incorporar el recurso metodológico para el trabajo cooperado en el grupo en las prácticas que se desarrollan cotidianamente en la organización laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alejandro, M. y Romero, I. (2005). Trabajo grupal y coordinación. La Habana: Ed. Caminos.
- Alvarado, L. e Oliveira, V. (2010). Concepções e políticas de formação continuada de professores: sua construção. *Ensino Em-Revista*, 17(1), 111-133. Universidade Federal de Uberlândia- Faculdade de Educação/EDUFU.
- Álvarez, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Madrid: Editorial Escuela Española S.A.
- Bello, Z. y casales, J. (2004). Psicología social. La Habana: Félix Varela.
- Bolívar, A. (2015). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad*.
- Bonilla, E. y otros. (2012). El grupo de discusión como generador de discurso social: aproximaciones teórico-metodológicas. *Revista Austral de Ciencia Sociales*, 22: 101-114.
- Borrell, E. y Chavarría, X. (2001). La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de los centros docentes. Barcelona: Cisspraxis, S.A.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. (7ª ed.). México: McGraw-Hill
- Escolar, C. (2010). Institución, implicación, intervención. *Rev. Acciones e investigaciones sociales*, 28 (julio 2010), pp.235-250.
- Figuroa, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*.
- Fuentes, M. (1995). Psicología y Desarrollo Social. *Revista Cubana de Psicología*, 12 (3) ,139-142.
- Fuentes, M. y otros (2005). (Comp.) Psicología social II. Parte I. (pp. 45-77). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Garbanzo, G y Hugo, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación* 34(1), 15-49.
- González, F. (2008). Subjetividad social, sujeto y representaciones sociales. *Revista Diversas Perspectivas en Psicología*, 4(2), 225-243.

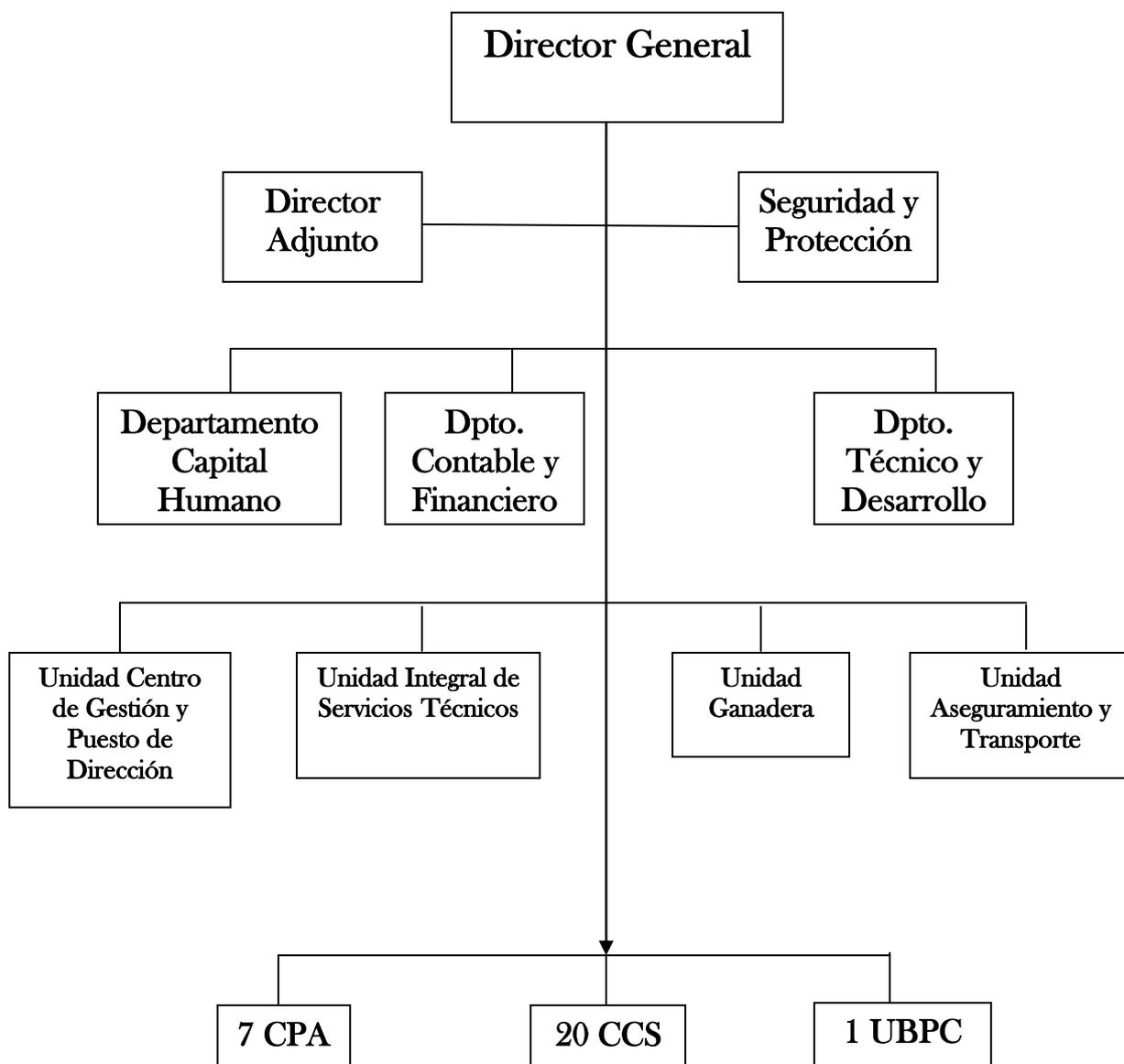
- Kotter, J. (2000). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mantilla, E. (1998). *Elaboración de un programa de entrenamiento sociopsicológico para dirigentes*. Tesis de Graduación. Universidad de La Habana.
- Martín, D. (2014). La formación de los docentes universitarios para potenciar el aprendizaje desarrollador. *Gaceta Médica Espirituana*, 16(2).
- Padrós, M. & Flecha, R. (2014). Towards a Conceptualization of Dialogic Leadership. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 2(2): 207-226.
- Pichón-Rivière, E. (1985). *Teoría del vínculo*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Pirela de Farías, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia v.15, no.51*. Maracaibo.
- Pons, F. y Ramos, I. (2012). *Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional innovador*. España: SciELO.
- Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IPE Buenos Aires-UNESCO.
- Redondo, G. (2015). Liderazgo dialógico en comunidades de aprendizaje. *Intangible Capital* 11(3).
- Rodríguez, G. y otros. (2002). *Metodología de la investigación cualitativa*. Impresión PROGRAF, Cuba.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Ed.Granica.
- Stigliano, D. y Gentile, D. (2008). *Aprendizaje en grupos cooperativos. Comunidades de diálogo y encuentro*. Argentina: Ediciones Novedades Educativas.
- Valles, M. (1995). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión teórica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.

Vega, C. y Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo. (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avalio al contexto organizacional chileno. Tesis UChile.

ANEXOS

Anexo- 1

Organigrama de la UEB Integral Agropecuaria Taguasco.



Anexo- 2

Grupo de discusión

Con el propósito de facilitar la identificación y caracterización de los rasgos que tipifican los conocimientos y prácticas de los directivos en torno al ejercicio del liderazgo, identificar brechas desde el espacio grupal, obtener valoraciones asociadas a la búsqueda de soluciones y sondeo del nivel de motivación existente. Es una técnica de investigación que permite recolectar información a través de la interacción que desarrolla un grupo en torno a un tema determinado por el investigador. (Morgan 1997 Cit. en Bonilla, 2012).

Guía semiestructurada

Después de un acercamiento por parte de los directivos a la comprensión del fenómeno del liderazgo y su importancia en el ejercicio de la dirección realizado por el investigador, se indaga sobre los siguientes elementos:

- ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el quehacer directivo cotidiano?
- ¿Cuáles son los problemas más importantes que dificultan el ejercicio de la dirección en la organización? (Jerarquizarlos si es posible)
- ¿Cuáles potencialidades pueden ser consideradas de cara a la formación para potenciar el ejercicio del liderazgo en la práctica directiva cotidiana?
- ¿Qué alternativas de solución pueden ser consideradas en este sentido?

Anexo- 3 Cuestionario

Con el objetivo de constatar la percepción de los directivos en cuanto a los conocimientos y prácticas relativos al ejercicio del liderazgo eficaz.

Instrucciones. A continuación se listan un grupo de posibles comportamientos relacionados con su quehacer cotidiano en la organización. De acuerdo con su percepción, marque con una X según corresponda con cada uno de los indicadores señalados: **S**- siempre, **CS**- casi siempre, **O**- ocasionalmente, **N**- nunca. Agradecemos su colaboración.

<i>Quehacer cotidiano</i>	S	CS	O	N
1- Me haría probablemente el portavoz del grupo.				
2- Estimularía el trabajo después de las horas laborables.				
3- Estandarizaría todo lo posible los procedimientos de trabajo.				
4- Daría a cada uno libertad total en su trabajo.				
5- Dejaría que cada uno resolviera los problemas según su propio juicio.				
6- Estimularía el espíritu de competición frente otros grupos o servicios.				
7- Hablaría en nombre de mi grupo.				
8- Estimularía el esfuerzo.				
9- Pediría a los miembros del grupo que expresaran sus reacciones a mis ideas.				
10- Dejaría a la gente que se organizara en su trabajo como mejor les pareciera.				
11- Trabajaría duro para lograr un ascenso.				
12- Sería capaz de tolerar la incertidumbre y los aplazamientos.				
13- Hablaría en nombre del grupo cuando hubiera visitantes.				
14- Haría que el ritmo del trabajo fuera rápido.				
15- Pondría a la gente a trabajar y dejaría que se adaptaran a él.				
16- Intentaría intervenir para resolver los conflictos que se presentaran.				

17- Me atendería demasiado a los detalles.				
18- Representaría al grupo en las reuniones en el exterior.				
19- Me costaría mucho dar una cierta libertad de acción a la gente.				
20- Decidiría yo lo que habría que hacer y el modo de hacerlo.				
21- Estimularía la producción.				
22- Delegaría parte de la autoridad que podría guardar para mí.				
23- Las cosas sucederían tal como yo las hubiera previsto.				
24- Permitiría una buena dosis de iniciativa al grupo.				
25- Daría a cada uno una tarea bien definida.				
26- Aceptaría hacer algunos cambios.				
27- Exigiría a todos trabajar más duro.				
28- Daría confianza a todos para exponer su parecer.				
29- Planificaría el trabajo que hubiera que realizar.				
30- No explicaría las razones de mis acciones.				
31- Intentaría persuadir a los demás de que mis ideas favorecen sus intereses.				
32- Dejaría al grupo que marcara su ritmo.				
33- Estimularía al grupo a batir sus propios registros.				
34- Actuaría sin consultar al grupo.				
35- Pediría a cada uno que siguiera las reglas establecidas.				

Anexo- 4 Escala autovalorativa

En función de determinar la valoración de los directivos acerca de los conocimientos, actitudes, prácticas y valores que poseen para el ejercicio del liderazgo.

Estimado directivo, en relación con sus conocimientos y prácticas para ejercer un liderazgo eficaz en su organización, marque con una (x) según corresponda en cada uno de los aspectos referidos a continuación, en una escala de **B**-bien, **R**-regular, **I**-insuficiente. Agradecemos su colaboración.

Aspectos relacionados con el liderazgo	Escala valorativa		
	B	R	I
Conocimientos sobre liderazgo			
Desempeño del liderazgo			
Posición de poder del líder en el grupo			
Conocimientos en cuanto a la estructura de la tarea			
Relaciones líder-miembros de la organización			

- Como parte del post test se empleó además una escala valorativa ascendente (0-10) con el propósito de valorar las potencialidades formativas y transformadoras del programa de entrenamiento según la percepción de los participantes.

Estimado directivo, en relación con el programa de entrenamiento sociopsicológico desarrollado, consideramos oportuno que ofrezca su valoración en torno a sus potencialidades formativas y transformadoras. Para ello puede auxiliarse de la siguiente escala ascendente (0-10). Marque con una (x) según su criterio, relacionado con:

- Percepción acerca de la evolución interna del aprendizaje del grupo



- Percepción sobre la aplicabilidad de los conocimientos



- Percepción sobre la proyección externa del grupo



- Percepción sobre las adquisiciones grupales



Anexo- 5

Observación participante

Como eje transversal durante todo el proceso investigativo, con el fin de lograr un acercamiento en un sentido más profundo y fundamental a los sujetos y el grupo que posibilite obtener una percepción de la realidad estudiada en tiempo real. El registro de lo observado se realiza por medio de las notas de campo, unido a grabaciones de audio y/o video.

Implica participar en la cotidianidad de la organización y compartir las actividades fundamentales. Fueron seleccionadas tres actividades básicas: consejo de dirección, reunión de trabajo y asamblea sindical con el propósito de percibir en tiempo real: características personales, capacidades de liderazgo, actitudes, conocimientos y prácticas pro liderazgo efectivo.

Anexo- 6 **Entrevista grupal**

Con la finalidad de valorar las potencialidades formativas y transformadoras del programa de entrenamiento psicosocial propuesto (post test). (Anexo -6)

Guía de la entrevista semiestructurada:

Se promueve el análisis y valoración acerca de:

- Percepción acerca de la evolución interna del aprendizaje del grupo
- Percepción sobre la aplicabilidad de los conocimientos
- Percepción sobre la proyección externa del grupo
- Percepción sobre las adquisiciones grupales

Se realiza énfasis en los siguientes aspectos:

- ¿Qué valoran como positivo relacionado con el programa de entrenamiento?
- ¿Qué valoran como negativo?
- ¿Qué valoran como interesante?

A partir de estas cuestiones se profundiza en los aspectos señalados por los participantes como respuesta a estas preguntas, donde pueden surgir nuevas interrogantes.

Anexo- 7 **Sesiones de trabajo**

Forma de organización: taller grupal

Total de horas: 16 horas.

Fundamentación

Los talleres dirigidos a proporcionar un sistema de conocimientos y habilidades tanto básicas como generales para el ejercicio del liderazgo y el trabajo grupal constituyen una forma idónea de trabajo cooperado en el grupo, donde se fomentan la acción reflexiva, el debate, la confrontación de saberes y prácticas, el intercambio de opiniones, experiencias y vivencias, que van progresivamente reconfigurando el rol del directivo como líder en la dinámica que se establece entre los planos grupal e individual. Son planificados y ejecutados a partir de las necesidades de los participantes.

Objetivos:

- Demostrar, argumentar y ejemplificar diferentes alternativas para el ejercicio del liderazgo eficaz.
- Promover un pensamiento crítico y reflexivo en relación con el liderazgo y trabajo grupal y su concreción en la cotidianidad de la organización.

La duración estimada del taller es de 2 horas, lo cual se ajusta en dependencia de las particularidades psicosociales del grupo, la disposición y motivación de cada uno de sus miembros y las condiciones del contexto.

En el desarrollo de los talleres se distinguen tres momentos, coherentemente articulados:

- Momento de apertura. Se presenta el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo y se realiza un sondeo de las expectativas de los participantes.
- Momento de desarrollo. Caracterizado por el amplio diálogo crítico y reflexivo en el grupo. En un primer tiempo, a partir de la experiencia de los directivos, sus vivencias y, a continuación, sobre la base de la confrontación de saberes y prácticas por medio de la información disponibilizada por la coordinadora del taller.
- Momento de cierre. Se valoran y recuperan los mejores aciertos, propuestas y soluciones, y se orienta el próximo tema.

Evaluación

La evaluación se realiza sistemáticamente en cada taller a partir de los conocimientos, actitudes, prácticas y valores que evidencian los participantes en correspondencia con la temática abordada. Se toma en consideración la participación activa en los intercambios y reflexiones que ocurren durante la actividad, y, fundamentalmente, la propia percepción de los participantes en cuanto al proceso y resultado de la actividad.

Elementos comunes:

- Dirigidos a proporcionar un sistema de conocimientos y habilidades tanto básicas como generales para el ejercicio del liderazgo y el trabajo grupal.
Habilidades: conducir y dirigir grupos, y equipos de trabajo, promover el

desarrollo de la comunicación eficiente y el entendimiento mutuo, determinar los factores sociopsicológicos asociados al desempeño de roles al interno del grupo y el efecto relativo de su influencia en el funcionamiento grupal, desempeñar eficientemente el rol asignado, mantener cohesionado un grupo de trabajo en el desempeño de sus funciones.

- Sustentados en métodos activos de enseñanza.
- Apoyados por medios de enseñanza que posibilitan el análisis, reflexión y toma de decisiones.
- Realización de ejercicios de conocimiento, reconocimiento y/o sensibilización.
- Devolución de la dinámica con la que el grupo trabajó, retroalimentación.
- Evaluación.

Sistema de conocimientos:

Sesión 1- Grupos y trabajo grupal

Consideraciones teóricas en torno al grupo. Tipos de grupo. La actividad grupal y su relación con la interacción. El espacio grupal y aprendizaje grupal. Aspectos básicos del trabajo grupal. Los roles. El rol de la dirección.

Sesión 2- Trabajo grupal y coordinación

Procesos grupales. Pensar en grupo. La eficiencia del trabajo en grupos. Comunicación y coordinación. Barreras de la comunicación. Redes de comunicación. Comunicación ascendente, descendente y horizontal. Comunicación formal e informal.

Sesión 3- Aspectos relativos al liderazgo. Estilos de liderazgo. Liderazgo y dirección.



Sesión 4- Determinantes de la eficacia en el ejercicio del liderazgo. Liderazgo y motivación. Comportamientos de los líderes, competencias, capacidad de trabajo en equipo, de delegación, motivadora y flexibilidad.



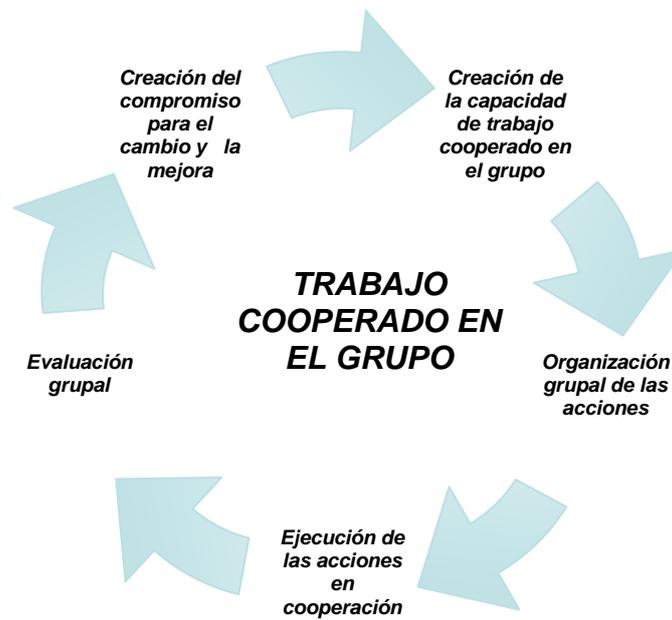
Los comportamientos del líder/coach

1. Construir una Visión Compartida
2. Delegar poder y generar responsabilidad
3. Generar sinergia y espíritu de equipo
4. Facilitar el desarrollo de las potencialidades
5. Predisponer emocionalmente

10 Hábitos de los Líderes Exitosos

1. Crean un ambiente abierto a la opinión.
2. Toman decisiones.
3. Comunican sus expectativas al equipo.
4. Desafían la manera de pensar.
5. Rinden cuentas a otros.
6. Lideran con el ejemplo.
7. Recompensan a su equipo.
8. Buscan consejo.
9. Tienen una actitud positiva.
10. Invierten tiempo en las relaciones.

Sesión 5- Liderazgo y cooperación. Alternativa para el trabajo cooperado en el grupo.



Sesión 6- Liderazgo y trabajo en equipo. Liderazgo en el equipo, trabajo en equipo, características y propuestas motivadoras. Factores de éxito para el trabajo en equipo.



trabajo en equipo

Todos tenemos algo valioso que aportar

Características de un trabajo en equipo:

- Integración armónica.
- Responsabilidades compartidas.
- Actividades coordinadas.
- Objetivo en común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Liderazgo y Gestión de equipos de trabajo



Algunas propuestas motivadoras

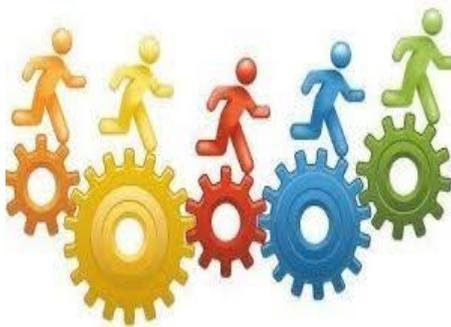
1. Reconocer el esfuerzo
2. Participar en la toma de decisiones
3. Preocuparse por los colaboradores
4. Enriquecer el trabajo del colaborador
5. Brindar oportunidades de crecimiento
6. Generar un ambiente agradable de trabajo
7. Premiar el desempeño
8. Eliminar o contener factores de desmotivación



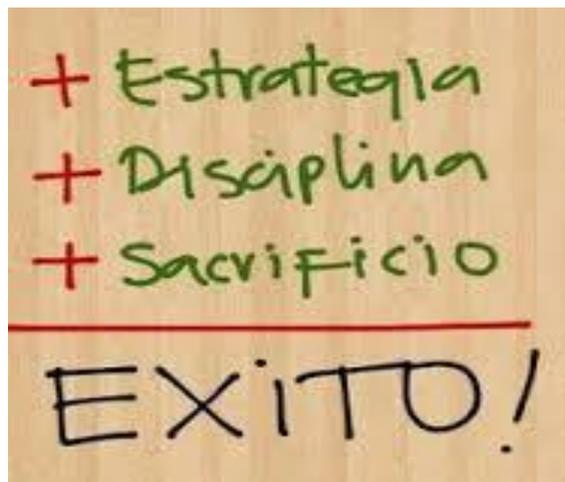
Reunirse en equipo es
el principio
Mantenerse en equipo es
el progreso
Trabajar en equipo
asegura el éxito

- Henry Ford

Sesión 7- Liderazgo organizacional. Tendencias y funciones.



Mezcla de arte y ciencia para dar una dirección correcta a la empresa



Sesión 8- El ejercicio del liderazgo, experiencias y vivencias.



- Sesión de cierre, se concluye con la entrevista grupal. Se devuelven todos los aspectos relacionados con la dinámica grupal, principales adquisiciones percibidas por la investigadora y se realiza la constatación según la percepción de los participantes.
- Se aplica escala autovalorativa y PNI.