

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**Centro de Estudios de Técnicas
Avanzadas de Dirección**



Título: Programa de entrenamiento sociopsicológico para potenciar el liderazgo efectivo en directivos del Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus.

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO
DE MÁSTER EN DIRECCIÓN**

Autor: Ing. Daniel Alberto Cruz Bermúdez.

Tutora: Dra. C. María del Carmen Echevarría Gómez.

SANCTI SPÍRITUS
2015

“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

DEDICATORIA

A mis padres Luz Marina Bermúdez Vargas y Claudio Daniel Cruz Martín (El Chulo) y mi hermano Alexis Cruz Bermúdez, por el cariño y por haber apoyado siempre los delirios de un aprendiz que en sueños un día quiso ser Rey.

A mis amigos Alfredo Zaldívar Muñoa y Johann Enrique Trujillo, por ayudarme a descubrir los secretos del libro y por haber creído siempre en mí.

A Ania Cordero Melgarejo, por la eterna amistad y su exquisita incondicionalidad.

A Zuleika González Ramírez, quien conoció el amor en una tertulia del Club Minerva, por alimentar el hábito de superación y estimular mi creación literaria.

A la Revolución Cubana, por todo lo que ha invertido en crear hombres de ciencia.

A todos los profesores y colegas que han contribuido a mi formación como profesional.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora, la Doctora en Ciencias María del Carmen Echevarría Gómez, por la ayuda prestada incondicionalmente y por contribuir a mi crecimiento profesional.

A Alfredo Zaldívar Muñoa y Johann Enrique Trujillo por insistir siempre en la edición y diseño del libro.

A los directivos y profesores de la Maestría en Dirección de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, por su dedicación y empeño en transmitir sus conocimientos y habilidades para hacer de mí un mejor profesional.

Al personal del Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus que colaboraron con esta investigación.

A todos aquellos, que han influido en mi formación como profesional.

SÍNTESIS

La presente investigación se desarrolló en el Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus, donde el fenómeno del liderazgo ha presentado modificaciones, tras un proceso de cambio de directivos en sus instituciones con una nueva distribución de funciones. Lo anterior ha traído consigo dificultades en el desempeño de los actuales líderes que se expresan en la dinámica de la organización. En relación a lo cual se desarrolló un programa de entrenamiento socio-psicológico, dirigido a fortalecer el liderazgo en los directivos, a través de sesiones de entrenamiento, en el que se combina la utilización de métodos y técnicas que conducen a la adquisición de habilidades y a la modificación del comportamiento. El objetivo de la investigación consiste en desarrollar un programa de entrenamiento socio-psicológico dirigido a potenciar el liderazgo efectivo en directivos del Centro Provincial del Libro y la Literatura. El programa de entrenamiento socio-psicológico fortaleció en los directivos las variables: toma de decisiones, relaciones líder-miembros y comunicación, lo que permitió una conducción acertada de las situaciones de conflicto. El diagnóstico del estado del liderazgo permitió conocer deficiencias en cuanto a la toma de decisiones, la comunicación, y las relaciones líder- miembros en los sujetos estudiados. El entrenamiento permitió la mejora en el proceso de toma de decisiones, la comunicación y las relaciones con los subordinados, ampliando la concepción sobre el fenómeno del liderazgo en los participantes y se constató el fortalecimiento del liderazgo como elemento organizacional.

SYNTHESIS

The present investigation is developed at the Provincial Center of Book and Literature in Sancti Spiritus, where the leadership phenomenon has presented modifications, after a change of leaders in their institutions with a new distribution of functions. This has brought difficulties in the development of the present leaders expressed in the dynamic of the organization. Related with it, a socio-political training program was developed, with the objective of reinforcing the leadership factor, through training sessions, where it's combined the use of methods and technics that leads to the acquisition of abilities and the behavior modification. The objective of the investigation consists in developing a socio-political training program to potentiate effective leadership at the Provincial Center of Book and Literature in Sancti Spiritus. This program reinforced the following variables: Decision taken, leaders-members relations and communication, making possible a certain conduction of conflict situations. The leadership diagnostic state permitted to know the deficiencies relating with the decisions taking, the communication, and the relationships between leader and members in the studied fellows. The training allowed the improvement in the process of decisions taking, the communication and the relationships with the subordinates, enlarging the conception on the leadership phenomenon in the participants and it was verified the invigoration of the leadership like an organizational element.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	8
Introducción.....	8
1.1 Definiciones de liderazgo.....	9
1.2 Distinción entre liderazgo y administración.....	13
1.3 Teorías acerca del liderazgo.....	15
1.3.1 Teoría de rasgo.....	15
1.3.2 Teorías conductuales.....	16
1.3.2.1 Estilo autocrático.....	17
1.3.2.2 Estilo democrático.....	17
1.3.2.3 Estilo dejar hacer.....	17
1.3.3 Teorías situacionales.....	18
1.3.4 Teorías transaccionales y transformacionales.....	19
1.4 Variables sociopsicológicas que influyen en el ejercicio del liderazgo.....	20
1.5 Entrenamiento sociopsicológico.....	23
1.5.1 Experiencia cubana.....	31
Conclusiones del capítulo.....	32
CAPÍTULO II CARACTERIZACIÓN Y ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO EFECTIVO EN EL CENTRO PROVINCIAL DEL LIBRO Y LA LIETRATURA DE SANCTI SPIRITUS	33
Introducción.....	33
2.1 Breve caracterización del Centro Provincial del Libro y la Literatura.....	33
2.2 Selección de los participantes para el entrenamiento sociopsicológico.....	36

2.3	Entrenamiento sociopsicológico.....	36
2.3.1	Fases del entrenamiento sociopsicológico.....	36
2.3.2	Organización del entrenamiento.....	37
2.3.3	Papel del entrenador.....	38
2.3.4	Técnicas del programa de entrenamiento y su descripción.....	40
2.4	Diagnóstico de la situación del liderazgo (Fase diagnóstica inicial).....	41
2.4.1	Descripción de las técnicas utilizadas en la fase diagnóstica.....	42
	Encuesta.....	42
	Observación.....	42
	Análisis del campo de fuerzas.....	43
	Diagrama Causa – Efecto.....	43
	Diagrama de Pareto.....	43
2.5	Sesiones de trabajo grupal del entrenamiento sociopsicológico.....	43
2.6	Análisis de las expresiones de los sujetos participantes en el entrenamiento...	56
2.7	Valoración de la contribución del programa de entrenamiento sociopsicológico en cuanto a potenciar el liderazgo efectivo en los directivos (Fase diagnóstica final).....	57
2.7.1	Descripción de las técnicas utilizadas en la fase diagnóstica final.....	58
	Grupo focal.....	58
	Técnica de constatación final.....	59
	Conclusiones del capítulo.....	59
	CAPÍTULO III IMPLEMENTACIÓN DEL ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO...	60

3.1	Diagnóstico de la situación del liderazgo (Fase diagnóstica inicial).....	60
	Resultados de la encuesta para valorar la efectividad del curso.....	60
	Observación.....	63
	Resultados de la encuesta realizada a directivos, trabajadores y escritores...	63
3.2	Implementación de las sesiones de trabajo grupal como parte del entrenamiento sociopsicológico.....	67
3.2.1	Análisis de las expresiones de los sujetos que participaron en el entrenamiento.....	67
	Sobre la toma de decisiones.....	69
	Comunicación del directivo.....	73
	Relaciones líder – miembros.....	77
3.3	Valoración de la contribución del programa de entrenamiento sociopsicológico en cuanto a potenciar el liderazgo efectivo en los directivos (Fase diagnóstica final).....	79
	Conclusiones del capítulo.....	88
	CONCLUSIONES	85
	RECOMENDACIONES	86
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo histórico de la administración, se le fue dando al recurso humano la importancia que verdaderamente tiene. Las experiencias acumuladas en el adiestramiento de dirigentes demuestran que el proceso de instrucción que se produce mediante el conocimiento adquirido a través de la lectura o de la enseñanza tradicional no sólo es insuficiente, sino que no garantiza la preparación para enfrentar los problemas prácticos que se presentan a diario en cualquier organización.

El estudio del liderazgo reviste vital importancia, ya que el buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo para emprender a favor de los objetivos de su organización. De ello se deriva la necesidad de encontrar métodos eficientes para la capacitación en aspectos de carácter socio-psicológico.

Una de las líneas fundamentales en las que trabajan hoy los Centros de Superación para la Cultura, es la formación de directivos. Las transformaciones que se requieren para optimizar la labor de dirección no pueden reducirse a la obtención del conocimiento con respecto al objeto de dirección, ni a la incorporación de técnicas novedosas, sino que son necesarias cualidades de índole personal que propicien la interacción social en el grupo de trabajo y la creación de un clima favorable que contribuya a la creación de verdaderos resultados.

A partir de aquí se considera que uno de los aspectos que hay que trabajar más que en la formación de administradores, es en la formación de líderes que logren la realización del trabajo de una manera espontánea en sus subordinados.

Hoy en día el liderazgo es un requisito indispensable para las organizaciones, pero ha sido poco investigado en el sector de la cultura. No basta realizar las funciones de planear, organizar, coordinar y controlar, combinar los activos con que cuenta una entidad para el logro de un objetivo definido, sino que hay necesariamente que influir en las personas que integran la empresa, manejar los cambios, atraer a los subordinados haciéndoles llegar la misión y la visión, ser fuente de inspiración para superar los obstáculos, esto es algo imprescindible ante los desafíos del mundo actual, de ahí la importancia de formar estas actitudes en los cursos de preparación a

directivos. Prestigiosos investigadores como Carlyle (1910), Stogdill (1948), Cecil Gibb (1954), Tannembaum y Schmidt (1958), Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1977), Chiavenato (1989), Davis (1991), Senlle (1994), Stoner (1995), Casales (1989), entre otros, han realizado valiosas investigaciones que sin lugar a dudas han contribuido al fortalecimiento de la teoría del liderazgo, como fenómeno complejo dentro de la Psicología Social y de otras ramas del saber. Estas investigaciones han posibilitado el análisis del liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente como cualidad personal, en la actualidad, producto de las investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y de la sociedad.

Las transformaciones que se requieren para optimizar la actividad de dirección, no pueden quedarse en el nivel del conocimiento, sino que el cambio debe ir dirigido a una categoría psicológica que preceda directamente al comportamiento: la actitud.

Con relación a las demandas de carácter metodológico autores en la esfera internacional como Lewis (1946), Petroskaia (1989), Andreieva (1989), Schroeder (1987), Vorweg (1982), entre otros, trataron en sus investigaciones esta problemática, surgiendo de aquí diversos métodos activos apoyados en la influencia grupal. Entre ellos se destaca el entrenamiento sociopsicológico, creado por el alemán Vorweg en 1982, método al que se hace referencia en el presente trabajo, diseñado especialmente para dirigentes cuyo efecto puede ser de suma importancia para su cambio y perfeccionamiento.

Los postulados de los autores anteriores resultan de gran utilidad para la presente investigación, pero sus trabajos no se adentran en la problemática de la preparación de los directivos para el fortalecimiento del ejercicio del liderazgo como lo han hecho las autoras cubanas González (1996), Novoa (2001), Águila, (2004) y Ramírez González (2010).

En el presente trabajo se asume lo afirmado por Novoa (2001), ya que se ha comprobado que para los cambios de índole psicológica, los métodos de enseñanza tradicional, muchas veces no resuelven esta problemática. Ello conlleva al desarrollo de métodos específicos en la formación de directivos que posibiliten modelar los problemas reales en la dirección y que garanticen una incorporación activa por parte del sujeto.

El entrenamiento sociopsicológico es un método de aprendizaje que utiliza la dinámica grupal y las relaciones sociales como recurso para el cambio y el aprendizaje. Deviene un proceso de desarrollo que tiene como objetivos el desarrollo de habilidades de interacción social, la profundización en el autoconocimiento, la motivación por el cambio y la interiorización de estrategias y principios teóricos metodológicos que influyen y modifican las actitudes ante determinadas configuraciones subjetivas del individuo y repercuten en la personalidad como unidad. Ello le da cierta orientación al comportamiento, prepara a los sujetos con una mayor competencia ante las exigencias sociales (Cabrera, I, 2002).

Como el entrenamiento sociopsicológico constituye una vía para promover los recursos humanos en una empresa, resulta un método de gran utilidad para lograr el aprendizaje a través de la experiencia, así como la modificación de actitudes, creencias, prejuicios y estereotipos sobre cualquier fenómeno social. Es por eso que valorar en la concepción de entrenamiento elementos como la comunicación, la cooperación, la toma de decisiones, la motivación así como las relaciones líder-miembros, resulta muy significativo para el fomento de la cultura organizacional.

Situación problemática.

En el Centro Provincial del Libro y la Literatura el fenómeno del liderazgo ha presentado modificaciones tras un proceso de cambio de directivos en las instituciones con una nueva distribución de funciones. Lo anterior ha traído consigo dificultades en el desempeño de los actuales líderes que se expresan en la dinámica de la organización. Un muestreo de las actas del consejo de dirección e informes realizados por diferentes subordinados, las vivencias y experiencias acumuladas por el autor durante más de

tres años vinculados al Centro Provincial del Libro y la Literatura (CPLL), la asistencia a reuniones y encuentros de trabajo con los cuadros principales del Instituto Cubano del Libro (ICL), y la observación empírica, ha permitido constatar las debilidades de los directivos para ejercer sus funciones, la falta de capacitación y entrenamiento, la insuficiente participación de los trabajadores en tareas que conllevan a la promoción del libro y la literatura en el entorno.

En los procesos de apoyo no se asegura la satisfacción de las demandas de los procesos sustantivos. Existen insuficiencias en el seguimiento y control de la implementación de la estrategia de promoción, el monitoreo del entorno, que afecta la gestión estratégica de ventas de libros. Se muestra ineffectividad de la relación planeación-control, que se evidencian en la falta de integración de los resultados y la carencia de indicadores, que faciliten el proceso de toma de decisiones por parte de los directivos, la falta de coherencia entre la gestión de los procesos y la dirección por objetivos.

El reto consiste, entonces, en potenciar el liderazgo en los directivos que laboran en esta organización, para que favorezcan a través de su rol las condiciones para el cambio y su magnitud, lo cual conlleva al planteamiento del siguiente:

Problema científico de la presente investigación:

¿Cómo potenciar el liderazgo efectivo en directivos del Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus?

En correspondencia con esta posición se asume el siguiente:

Objetivo general: Desarrollar un programa de entrenamiento sociopsicológico dirigido a potenciar el liderazgo efectivo en directivos del Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spiritus.

Objeto de estudio: proceso de liderazgo en directivos.

Campo de acción: factores sociopsicológicos que potencian el liderazgo efectivo en el Centro Provincial del Libro y la Literatura.

Objetivos específicos:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación, derivado de la revisión y el análisis de la literatura actualizada sobre el tema del liderazgo y el entrenamiento sociopsicológico.
2. Caracterizar el liderazgo en los directivos del Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus.
3. Seleccionar un programa de entrenamiento sociopsicológico para potenciar el liderazgo efectivo en directivos.
4. Implementar el programa de entrenamiento sociopsicológico para potenciar el liderazgo efectivo en directivos del Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus.
5. Valorar la contribución del programa de entrenamiento sociopsicológico implementado en cuanto a potenciar el liderazgo efectivo en directivos.

Hipótesis: Si se implementa un programa de entrenamiento sociopsicológico entonces se puede potenciar el liderazgo efectivo en directivos del Centro Provincial del Libro y la Literatura.

Se emplearon métodos teóricos, empíricos, y estadísticos. Cada uno de estos cumple funciones gnoseológicas determinadas, por lo que en el proceso de realización de la investigación se complementaron entre sí.

Los **métodos del nivel teórico** permiten fundamentar la investigación con el sistema conceptual adoptado.

El **histórico-lógico** para la búsqueda de los antecedentes teóricos referidos a la evolución y desarrollo del liderazgo y el entrenamiento sociopsicológico, en correspondencia con las condiciones histórico-concretas en que han transcurrido las mismas en la organización.

El **analítico-sintético** permite analizar y procesar toda la información, valorar la situación actual del problema en la muestra, así como los resultados obtenidos en los

diferentes momentos de la investigación, relacionados con el liderazgo, la evaluación de la información emanada de la aplicación y análisis de los instrumentos.

El **inductivo-deductivo** para establecer la hipótesis que se defiende y determinar las categorías que emergen en el proceso lógico investigativo. En la búsqueda a través de la indagación y sistematización de nuevos conocimientos, se utiliza en la recogida de información empírica, para llegar a conclusiones de los aspectos que caracterizaron a la muestra seleccionada. La deducción permitió arribar a conclusiones en correspondencia con la hipótesis de la investigación.

El **dialéctico** aporta su sistema categorial para el conocimiento paulatino de las particularidades del problema científico, su transformación expresada en soluciones en la medida que avanza la investigación.

A través del **sistémico-estructural** se determinan los componentes que intervienen en el liderazgo efectivo, sus partes, los elementos que influirán en el entrenamiento socio-psicológico, expresándose sus relaciones causales y cambios que forman parte del todo.

Las técnicas para la recogida de datos como: la entrevista semiestructurada, la observación, la discusión grupal, el análisis de documentos y la encuesta permiten determinar el problema de investigación, la caracterización actual del objeto y campo de estudio. Las técnicas proyectivas, variante del completamiento de frases para buscar retroalimentación en el entrenamiento socio-psicológico. Se conjugan las pruebas estadísticas descriptivas para procesar los resultados de las encuestas.

Los **métodos estadísticos** contribuyen a organizar, resumir y presentar los datos empíricos obtenidos y establecer las generalizaciones apropiadas a partir de ellos. Dentro de estos se emplearán los descriptivos para organizar y clasificar los indicadores cuantitativos obtenidos en los cuestionarios aplicados mediante tablas de distribución de frecuencias, gráficos, y el cálculo de porcentajes.

El tipo de investigación: correlacional al establecer la relación entre el liderazgo y las variables sociopsicológicas, donde se empleó una metodología mixta, considera procedimientos cualitativos y cuantitativos para la implementación del programa de entrenamiento sociopsicológico, en concordancia con la aceptación del principio

científico de la factibilidad del abordaje de los problemas de la realidad bajo la utilización de ambos paradigmas.

El aporte práctico lo constituye la implementación del programa de entrenamiento sociopsicológico para potenciar el liderazgo efectivo.

La **novedad** de esta investigación radica en que el entrenamiento implementado en el CPLL constituye un paso importante para favorecer el liderazgo efectivo, en un consejo de dirección renovado, joven y con poco adiestramiento en la dirección.

Valor teórico: el estudio de la literatura disponible permite apropiarse de los conocimientos para conformar el marco teórico referencial sobre liderazgo y entrenamiento sociopsicológico, identificando en el mismo las variables sociopsicológicas que afectan el liderazgo efectivo y permite la propuesta e implementación de un entrenamiento sociopsicológico para formar directivos.

Valor práctico: se manifiesta en la implementación de un entrenamiento sociopsicológico, que permitirá mejorar el accionar de los directivos en aras del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Valor metodológico: se manifiesta en las posibilidades de generalización que tiene el entrenamiento sociopsicológico en otros contextos empresariales.

Valor social: está dado por la posibilidad de mejorar el accionar de los directivos dentro y fuera de la organización y la posibilidad de profundizar en los valores materiales y espirituales y la implementación de los Lineamientos Económicos y Sociales aprobados en el Sexto Congreso del PCC y ratificados en su Conferencia Nacional.

La tesis se organiza conforme a la siguiente estructura: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se abordan los fundamentos teóricos del tema del liderazgo y el entrenamiento sociopsicológico. El segundo capítulo está dedicado a presentar la caracterización del estado actual del Centro Provincial del Libro y la literatura de Sancti Spíritus, el desarrollo del método investigación-acción, a partir de los presupuestos teóricos que la determinan. En el tercer capítulo se realiza la implementación del diseño propuesto a través de un entrenamiento sociopsicológico para potenciar el liderazgo.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Introducción

El fortalecimiento del liderazgo en los directivos resulta indispensable, porque el líder con su accionar garantiza la eficacia en la organización. Los tópicos que se abordan en este capítulo abarcan las conceptualizaciones del liderazgo, los enfoques para su estudio, sus estilos, las variables sociopsicológicas que intervienen en el liderazgo y lo referente al programa de entrenamiento socio-psicológico como método viable para la transformación de los directivos. En la figura 1 se muestra el hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

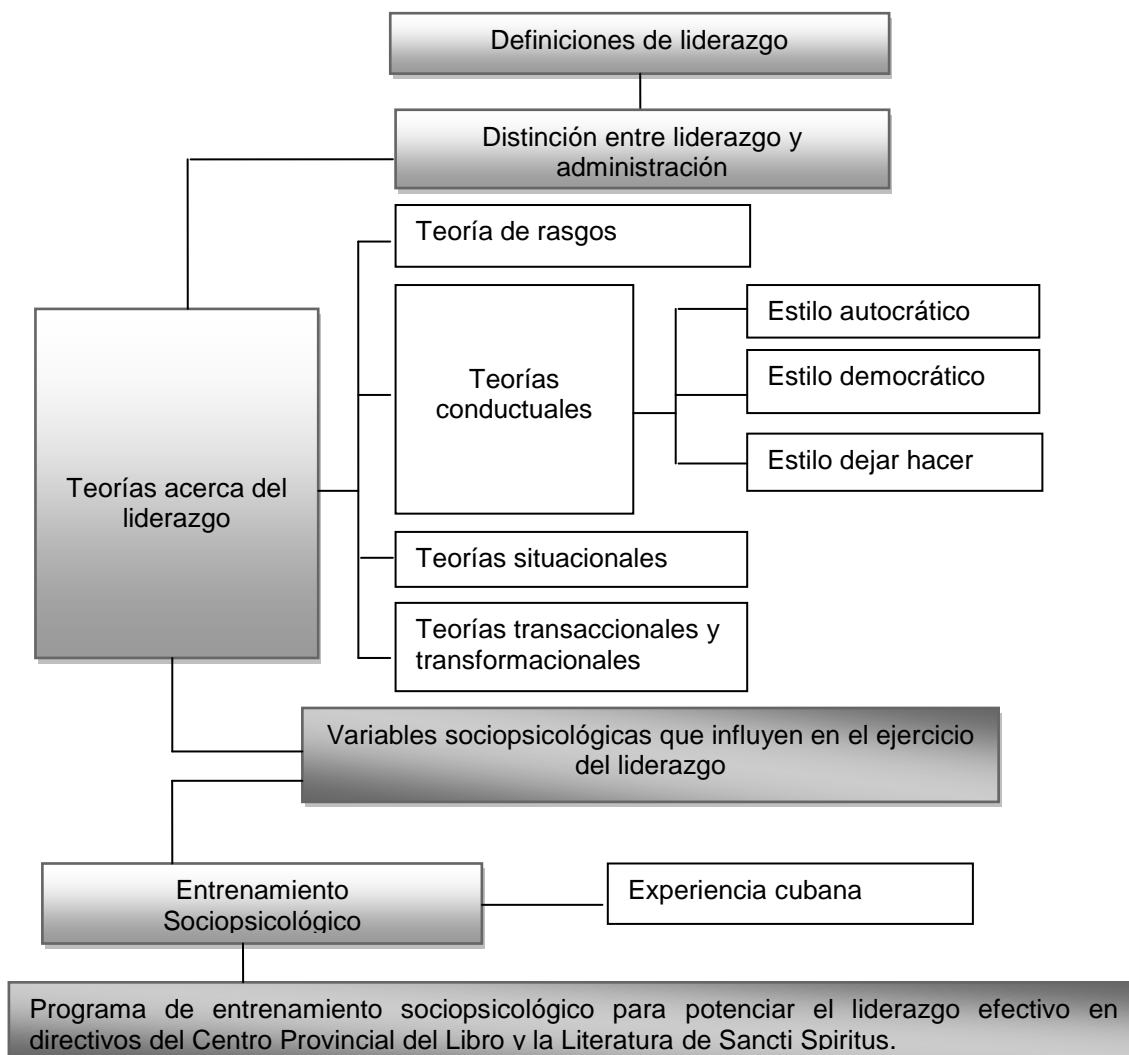


Figura 1: Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

Fuente: Elaboración Propia

1.1 Definiciones de liderazgo

El liderazgo es un tema crucial hoy en día, donde las fronteras se han abierto al comercio global; las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Existen diferentes definiciones de liderazgo que han ido evolucionando a través del tiempo desde principios de siglo.

Gibb (1954), expresó:

“El liderazgo debe ser considerado como una función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales”.

El liderazgo según este concepto descansa en una relación funcional que existe cuando un líder es percibido por un grupo como el poseedor de medios para satisfacción de sus necesidades.

(Tannenbaum, 1970). Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Este autor incluye en su definición el término influencia, que es desarrollado por otros autores.

Katz y Kahn, (1970). Plantea

“La influencia es una transacción interpersonal en la cual una persona actúa de modo tal que modifica el comportamiento de otra, intencionalmente”

De las dos anteriores exposiciones se puede concluir que el proceso de liderazgo es una función del líder, en la que se ven implicados los seguidores y las variables de la situación, siendo la influencia una fuerza psicológica que modifica el comportamiento de los demás.

Stogdill (1984), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo. Si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

- En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder ente los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras, De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto del liderazgo es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

MC Gregor Burns, J argumenta que el líder no debe pasar por alto los componentes morales del liderazgo. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Rice (1987) señala que en el plano del comportamiento manifiesto el líder ha de ser capaz de mover y arrastrar a sus seguidores, de tomar decisiones; no solo ha de contribuir a la

realización del plan sino también lograr la cooperación de los suyos. El líder no es más que el primero entre sus iguales dentro de una institución, del orden que sea, se excede sus atribuciones y trata de imponerse a la colectividad.

El liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002; Yukl & Van Fleet, 1992).

Desde este punto de vista el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de la percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los demás (Lord & Maher, 1991). Si una persona es catalogada como líder es posible observar un incremento de la influencia sobre sus seguidores, algo que no ocurre si ocupa una posición de jefe y no es percibido como tal (Kats & Kahn, 1978).

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998). Las teorías implícitas del liderazgo definen las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados tales y que se espera de ellos (Eden & Leviatan, 1975; Munford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000; Wofford & Goodwin, 1994).

La esencia del liderazgo reside más en el seguidor que en las características individuales del propio líder.

Según D' Souza (1997) el estudio del liderazgo como un proceso y no como resultado de características individuales, puede ayudar a reconocer las dos partes fundamentales en el proceso de liderazgo: orientación por la tarea y orientación por las relaciones. Los líderes deben ser conscientes de las dos partes y también deben saber establecer el equilibrio entre ellas porque pueden, exagerar en uno o más de esos aspectos.

Kotter (citado en Codina, 2004) define al liderazgo como el proceso de llevar a un grupo (grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un

liderazgo eficiente es aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo.

Una definición más novedosa sobre liderazgo la aporta Senge (citado en Codina, 2004) cuando plantea:

“En una organización inteligente los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. 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.”

Todas las definiciones anteriores ayudan a comprender que el líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

En una investigación sobre liderazgo, Novoa (2001) plantea que la efectividad del mismo como proceso que garantiza la evolución de las organizaciones así como la integración de su membresía depende de la conjugación de varios factores que actúan de manera recíproca. Estos factores están constituidos en lo fundamental por las características de las personas dirigidas, la naturaleza de la tarea, los requerimientos de las situaciones específicas, el contexto cultural en el cual ocurre la acción, la madurez del grupo, así como los motivos, valores y capacidades del líder.

Para Novoa (2001) la situación es otro elemento que tiene gran significación para el surgimiento del liderazgo, en especial, la actividad y las condiciones en que esta se realiza, las cuales plantean al individuo determinadas exigencias a las que debe responder. Pero la situación no puede verse como un aspecto que determine de forma negativa, pues la propia personalidad introduce elementos que transforman la situación y enriquecen la propia actividad; y a su vez en el desempeño de la actividad se desarrollan las cualidades de la

personalidad en la medida en que se interiorizan sus exigencias. Como otro de los factores están las necesidades y expectativas del grupo.

Según Ramírez González (2010) para que un liderazgo se considere efectivo, no es suficiente concebir una visión poderosa y atrayente, movilizar a la gente para alcanzarla, establecer los sistemas de relaciones y adoptar las medidas que aseguren su cumplimiento; es imprescindible que la visión conduzca a largo plazo a un mejoramiento de la gente y de las organizaciones en su conjunto. Un liderazgo que conduzca a la autodestrucción, que deje a las personas extenuadas y que no propicie y estimule su crecimiento y desarrollo, tanto material como espiritualmente no puede considerarse efectivo.

A partir de este análisis teórico y haciendo una reflexión ante las diferentes definiciones expuestas, se asume por liderazgo efectivo, el proceso de influencia sobre los miembros del grupo, que propicie el esfuerzo espontáneo de estos, por alcanzar determinados objetivos, en situaciones específicas, que conduzca al mejoramiento de las personas y de las organizaciones tanto material como espiritualmente.

1.2 Distinción entre liderazgo y administración.

Muchos autores coinciden en señalar los elementos desiguales entre estos dos términos que aunque tienen relación presentan diferencias.

En relación con el tema, existen varios criterios. Belasco (1994), plantea categóricamente que el liderazgo no es administración. Ve la administración como el proceso de planear, organizar, coordinar y controlar. Combina todos los activos con que cuenta la organización para formar una entidad que se dirige, más o menos unida hacia un objetivo común definido. En cambio, señala que el liderazgo es un instrumento de la administración, una técnica para influir en las personas que forman la organización, por tanto ven la administración como una función mucho más amplia que el liderazgo. Sostienen que en la organización existen grupos, por lo que hay diferentes líderes, siendo el líder la persona que realiza actividades de dirección de tareas y satisfacción de personas, actividades que ayudan a los grupos y a los individuos a alcanzar los objetivos del grupo.

Por otra parte Warren Bennis (1996), estudioso del tema, a efecto de exagerar la diferencia entre liderazgo y administración ha planteado que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub-lidereadas.

Una persona quizás sea un buen gerente, eficaz en el sentido de ser buen planificador y administrador justo y organizado puede tener carentes habilidades de líder para motivar. De igual forma puede existir un líder eficaz, con habilidad para desatar el entusiasmo y la motivación y estar carente de habilidades administrativas. Precisamente ante los desafíos del mundo actual, muchas de las organizaciones aprecian cada vez más a los gerentes eficaces que tienen habilidades de líder. De ahí la importancia de formar estas actitudes dentro de los cursos de preparación de directivos.

Existen otras valoraciones donde se destaca que el liderazgo y la dirección son dos sistemas de acción peculiares y complementarios, siendo estos criterios los que se sustentan en este trabajo.

Se entiende por dirección el manejo de lo complejo, propiciar el orden que se fundamenta en la elaboración de planes formales. Diseño de estructuras y control de los resultados con relación a lo planificado. Por otra parte, el liderazgo se refiere al manejo de los cambios, que establecen la visión de futuro, atraer a las personas y comunicarles esa visión, para que sea fuente de inspiración y ayude a superar obstáculos.

Es necesario que exista un equilibrio entre una fuerte dirección y un fuerte liderazgo dentro de las organizaciones y eso es lo que contribuirá a un favorable desempeño.

Senlle (1994) hace referencia a la necesidad de la unidad entre el mando y el liderazgo, dando lugar al ejecutivo líder. El ejecutivo líder se describe como la persona que guía, forma a su grupo, potenciando y motivando a las personas, para aportar ideas, sugerencias, métodos de trabajo y sistemas de mejora. Prepara a la gente, enseña el camino, delegando en un equipo que es quien realiza la tarea.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración.

Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

1.3 Teorías acerca del liderazgo

1.3.1 Teoría de rasgo

Según estas teorías, el líder es aquel que posee algunos de los rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas. De esa forma, el líder presenta características marcadas de personalidad a través de las cuales pueden influir en el comportamiento de las demás personas. Estas teorías fueron basadas en la concepción del “gran hombre” (Carlyle, 1910), para explicar que el progreso del mundo fue producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la humanidad. Este enfoque suponía que los líderes tienen ciertos rasgos innatos.

En la búsqueda de los rasgos de los líderes se han adoptado dos enfoques fundamentales: comparar los atributos de quienes se han destacado como líderes de quienes no lo han hecho y comparar los rasgos de los líderes eficaces con los de los líderes ineficaces.

La mayoría de los estudios responden al primer análisis, no encontrándose características exactas que diferencien a los líderes de los seguidores. Aunque se ha dicho que los líderes son extrovertidos, más listos y más seguros de sí mismos.

En cuanto al segundo aspecto han existido pocos estudios, pero más reciente y no se han podido aislar las características personales correspondientes a los líderes con éxito.

Según estas teorías, si quisiéramos describir a un líder se podrían enumerar diferentes cualidades como inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, entre otras. Todo lo cual nos llevaría a pensar que los líderes son personas muy especiales. ¿Y es que los diversos líderes en el transcurso de la historia tienen en su personalidad, en su físico, semejantes características? Se puede aceptar que todos ellos coinciden con la definición de líder, pero no presentan iguales cualidades.

La teoría de rasgos ha sido objeto de críticas, porque estudia los rasgos específicos con la capacidad de liderazgo y concibe al liderazgo como un fenómeno aislado. Es importante destacar que el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo; debido a que no todos los líderes poseen todos los rasgos, mientras que muchas personas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos o todos. Así mismo, el enfoque de rasgos no ofrece ninguna indicación sobre la cantidad que una persona debe poseer de cada rasgo.

1.3.2 Teorías conductuales

La imposibilidad de dar con la solución en la teoría de los rasgos, impulsó a estudiar los comportamientos de los líderes.

Si los estudios sobre la conducta lograban detectar determinantes conductuales decisivas del liderazgo se podría entrenar a las personas para que se convirtieran en líderes. Los investigadores enfocaron dos aspectos de la conducta del liderazgo: funciones del liderazgo y los estilos del liderazgo

Casales (2000) definió que el estilo de dirección es "el conjunto de características de la personalidad que se expresan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones de dirección. Dichas características se han formado a lo largo de la actividad del individuo (especialmente tareas de dirección), y han sido condicionadas por normas sociales y experiencias vitales". Múltiples investigaciones a través de los años han pretendido establecer teorías acerca de los estilos de liderazgo para explicar los estilos de dirección, considerándose las que se identifican con los rasgos, con el comportamiento, con la situación, así como el liderazgo contingencial y transformacional.

Lewin (citado en Torres, 2001) definió tres estilos de influencia, relacionados con el comportamiento: El *autoritario*, que se caracteriza por la centralización del poder por parte del líder o del directivo, por lo que existe poca participación de los miembros en el proceso de toma de decisiones. El *democrático*, que se caracteriza porque el líder o el dirigente comparte con el grupo la función de dirección, estimulando la participación del grupo en el proceso de toma de decisiones, y definiciones de metas. Y el estilo *Laissez- Faire (dejar hacer)*, en el cual el jefe o líder se comporta de forma pasiva en el proceso de dirección, por lo que los miembros del grupo tienen completa libertad para tomar decisiones. Por la relativa falta de autoridad que predomina, se produce el caos, y la desorganización.

Acerca de los estilos de liderazgo, muchos autores han abordado sus descripciones: Senlle (1994), Kast y Rosenweig (1988), Stoner (1995), Chiavenato (1989) entre otros. Sin embargo, existe un modelo clásico en el que los diferentes autores de una u otra manera coinciden. Estos estilos de mandos son los siguientes:

1.3.2.1 Estilo autocrático:

- Todas las determinaciones de políticas las toma el líder.
- Las técnicas y los pasos de actividades fueron dictados por la autoridad.
- El líder dicta el trabajo específico y designa el compañero de trabajo de cada miembro.
- El jefe tiende a ser personal en los elogios y las críticas del trabajo de cada miembro y se mantiene al margen de la participación en grupo, excepto cuando ejerce su autoridad.

1.3.2.2 Estilo democrático:

- Todas las políticas son sujetas a discusión del grupo, asistido por el líder.
- Se logra una perspectiva de actividad durante el período de discusión. El líder asesora y ayuda en la elaboración de medidas.
- Los miembros tienen la libertad para trabajar con quienes quisieron y la división de tareas queda en manos del grupo.
- El líder es de mente práctica, objetivo en los elogios o críticas y trata de ser un miembro regular del grupo.

1.3.2.3 Estilo dejar hacer:

- Libertad completa para la decisión del grupo o individual, con un mínimo de participación del líder.
- Durante la discusión el líder proporciona diversos materiales y deja claro que se dará información cuando se requiera y no toma parte en la discusión del trabajo.
- Una completa falta de participación del líder.
- El líder realiza comentarios poco frecuentes y espontáneos sobre actividades de los miembros. No hace ningún esfuerzo por evaluar el curso de los acontecimientos.

Esta es la principal teoría, que busca explicar el liderazgo a través de estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad.

En la presente investigación al igual que en la mayoría de las investigaciones contemporáneas, afirma la superioridad de un estilo de liderazgo participativo u orientado a las personas por encima de aquel de carácter autoritario y orientado en la tarea.

1.3.3 Teorías situacionales:

Las teorías situacionales valoran la importancia que tiene el líder en el análisis de la situación. Los estudiosos del comportamiento se fueron convenciendo cada vez más que el problema no consistía en aislar un rasgo o un comportamiento preferible.

La imposibilidad de obtener resultados congruentes dio origen a un nuevo énfasis en los factores situacionales. La relación de determinado estilo de liderazgo y la eficacia indicó que en cierta condición A, el estilo X será el apropiado, mientras que en una condición B será otro estilo a utilizar.

Los investigadores intentaron identificar los factores en cada situación que afectó la eficacia de un estilo en particular de liderazgo. Estas teorías se enfocan en factores como los siguientes:

- La personalidad del líder, experiencias anteriores y expectativas.
- Expectativas y el comportamiento de los superiores.
- Necesidad de las actividades.
- Las expectativas de los colegas y la conducta.
- Características de los subordinados, expectativas y conducta.
- Políticas y cultura organizacional.

Para Ramírez González (2010), el liderazgo según este enfoque consiste en acciones por parte de los miembros que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que este se mueva hacia esas metas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros y a desarrollar la cohesión grupal.

Algunos de los modelos contingenciales más recientes son los de la Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1990), el Modelo contingencial de Fiedler, el Modelo trayectoria – meta del liderazgo, el Modelo Vroom – Yetton y Vroom – Jago. (Citado en Peiró, 2005)

Por tanto, en la presente investigación se asume el punto de vista de Ramírez González (2010), que refleja que este enfoque ignora la actividad de la personalidad, rechaza su relativa independencia, y pierde de vista que el propio líder influye en la propia situación. El problema del liderazgo no puede solucionarse desde un punto de vista individualista, pero una conjetura situacionista tampoco resulta satisfactoria.

1.3.4 Teorías transaccionales y transformacionales:

Estos proyectos, según diferentes autores constituyen el futuro de la teoría del liderazgo.

- Líderes transaccionales: identifican qué necesitan los subordinados para lograr sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y les dan seguridad a los subordinados para alcanzar objetivos. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con eficiencia y eficacia.
- Líderes transformacionales: a través de su energía y visión personal inspiran a sus seguidores. Poseen la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio. Tienen carisma, infunden orgullo, se ganan el respeto y la consideración. Toma en cuenta la manera individual que tienen las personas. Se distinguen por promover el cambio y la innovación.

Tanto el liderazgo transaccional como el transformacional son importantes, ya que el primero es necesario, se basa en las matemáticas, el rigor, los procesos y las remuneraciones, pero no es suficiente para resolver los problemas de una empresa, en cambio que el segundo recae en la valoración personal, en el terreno de la visión que se quiere y se convierte en la gran diferencia entre empresas, ya que sin el primero no hay nada que hacer, pero sin este no hay nada trascendente que hacer.

Asumir una única teoría sobre el liderazgo es difícil. Cada uno de estas teorías tiene sus propias limitaciones, pero brindan elementos que ayudan a comprender que los líderes como todas las personas deben conocer sus fortalezas y debilidades. No se puede afirmar de manera autoritaria que una teoría no es aceptada. Tampoco pueden verse fríamente por separados. La efectividad depende de las características de las personas dirigidas, la naturaleza de la tarea, los requerimientos de las situaciones específicas, el contexto cultural

en el cual ocurre la acción, la madurez del grupo, así como los motivos, valores y capacidades del líder y cada vez exige.

La presente investigación asume el estilo de liderazgo participativo que se caracteriza porque el líder considera la opinión de los subordinados, y les consulta para decidir. De igual modo, cuando enfrenta un problema consulta a sus subordinados y pregunta por sugerencias. Además, es imprescindible conocer los estilos de los líderes objeto de estudio para el manejo de la personalidad en las sesiones del entrenamiento sociopsicológico.

1.4 Variables sociopsicológicas que influyen en el ejercicio del liderazgo

El análisis del liderazgo es un tema complejo sobre el que se ha disertado mucho a lo largo de la historia, sin que ninguna de las opiniones expresadas pueda considerarse como concluyente, en la medida en que es muy difícil establecer pautas o ideas que puedan ser universalmente admitidas. Es por eso que en el comportamiento de los líderes es importante valorar no solo los estilos o características personológicas de los mismos, sino también aquellos procesos que intervienen de manera directa en el rol que desempeñen los líderes en los grupos que conducen, tales como la toma de decisiones, motivación, comunicación, delegación de autoridad, y trabajo en equipo.

Una de las responsabilidades básicas de los líderes es la de proveer la motivación necesaria en su grupo, pues este es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos a alcanzar y constituye el elemento indispensable para la generación de un buen clima grupal.

Según Robbins (1987) la motivación se define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas grupales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Los tres elementos claves de esta definición son el esfuerzo, las metas y las necesidades. Para este autor, cuando alguien está motivado, hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización. Por tanto, se debe tomar en cuenta la calidad del esfuerzo al mismo tiempo que su intensidad. El propio autor trata la motivación como un proceso satisfactor de necesidades.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del individuo hacia el logro de

objetivos que interesan a sus grupos y a la misma persona. Por esta razón, los líderes deben interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para contribuir a la consecución de sus objetivos.

La toma de decisiones es considerada otra de las variables socio-psicológicas que interviene en el ejercicio de la dirección, en tanto es imprescindible que el líder participe junto al grupo en la elección de las mejores alternativas ante determinada problemática.

Vroom y Yetton (citado en Peiró, 2005) han elaborado un modelo normativo que delimita diferentes estilos de decisión en el liderazgo y las variables que determinan la eficacia de cada uno de ellos. Los estilos de decisión establecidos son los siguientes:

AI: Soluciona el problema o toma la decisión por su cuenta, empleando la información con que cuenta en ese momento.

All. Obtiene de su(s) subordinado(s) la información necesaria y decide después por su cuenta la solución del problema. Puede o no decir a sus subordinados cuál es el problema, al obtener información de ellos. El rol que juegan sus subordinados en la toma de decisión es, evidentemente, el de proporcionarle la información necesaria, antes que el de producir o evaluar soluciones alternativas.

CI. Comparte individualmente el problema con los subordinados apropiados, obtiene sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Después toma la decisión, que puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.

CII. Comparte el problema con sus subordinados en cuanto a grupo, y obtiene colectivamente las ideas y sugerencias de estos. Después toma la decisión que puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.

GII. Comparte un problema con sus subordinados en cuanto a grupo. Producen y evalúan juntos alternativas y procuran llegar a un acuerdo (consenso) acerca de una solución. No influye el grupo para que adopte su solución y está dispuesto a aceptar y poner en práctica cualquier solución que cuente con el apoyo de todo el grupo. (Vroom y Yetton, 1973, citado en Peiró, 2005).

Las variables relevantes para determinar la eficacia de las decisiones son: (1) la calidad o racionalidad de la decisión, (2) la aceptación o el compromiso por parte de los subordinados

en lo que se refiere a ejecutar con eficacia la decisión, y (3) la cantidad de tiempo requerido para tomar la decisión.

El riesgo, siempre implícito en la toma de decisiones será menor, en la medida en que actúe sobre las causas que lo originan. Sin embargo, hay quienes asumen el riesgo con el objetivo de alcanzar éxito ocupacional y reconocimiento social.

Con relación al papel que juega la comunicación en el liderazgo se debe partir de la consideración de que la comunicación es un término muy amplio lo que hace imprescindible discernir cómo se concibe. Se puede definir, a partir del concepto de Predchevni y Sherkovin (citado en Peiró, 2005), que la perciben como una de las formas que tiene el sujeto de interrelacionarse en el proceso de actividad.

La comunicación representa el proceso de intercambio de información que contiene los resultados del reflejo de la realidad por las personas siendo parte inseparable de su ser social y medio de formación y funcionamiento de su conciencia individual y social, con ayuda de la interacción adecuada en el transcurso de la actividad conjunta y de la asimilación de experiencias, hábitos, así como la aparición y satisfacción de necesidades espirituales.

Es imprescindible mencionar el modelo teórico de Andreieva (1984), la que ha señalado que en el campo de la Psicología Social, muchas veces se ha esquematizado la estructura de la comunicación. En su modelo teórico abarca tres elementos entrelazados que manifiestan la complejidad del proceso comunicativo y los múltiples aspectos que aborda: el informativo o comunicativo, el interactivo y el perceptivo.

Se asume que la competencia comunicativa cobra una gran significación para el liderazgo, pues en la medida en que se desarrolle, que exista mayor conocimiento sobre sí mismo y sobre los demás, y una orientación hacia la tarea conjunta, la influencia sobre los subordinados por parte del líder, será mayor.

Los líderes en su desempeño utilizan en ocasiones la delegación de autoridad como una técnica utilizada en el trabajo de la dirección, pues permite que los subordinados aprendan y realicen una política de carrera dentro del grupo en cuestión. Los ascensos y promociones, la creación de reservas de personas para cargos de dirección, entre otros, justifican la importancia de la misma.

Según Peiró (2005), uno de los mayores atributos de los líderes es el de poder delegar o transmitir a otros funciones. La transmisión de poder a los subordinados da como resultado un líder con mayor influencia; esta transmisión debe hacerse progresivamente en las personas que sean competentes, esto los motivará aún más, en vista que podrán ser partícipes de las decisiones del grupo. Además se les atribuye un sentimiento de compromiso así como a mejorar constantemente. En ese sentido la atribución será mayor a medida que el desempeño sea mejor y permite interactuar y conocer más a las personas, saber cómo piensan, qué expectativas tienen, cómo se sienten y en qué medida se identifican con el medio, lo cual será de mucho beneficio para poder orientar todos los esfuerzos en un solo sentido y a quien le corresponde para la consecución de las metas y los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, el fortalecimiento del liderazgo en quienes lo llevan a cabo lleva implícito la consideración de estas variables sociopsicológicas, pues no es errado afirmar que las mismas constituyen la esencia de la actividad del líder en tanto procesos que forman parte de la dinámica de cualquier grupo social.

1.5 Entrenamiento sociopsicológico

Toda organización efectiva necesita realizar acciones concretas para el desarrollo y el progreso propio y el de sus miembros. Si bien es cierto que el desempeño de las funciones del liderazgo constituye una escuela insustituible también se reconoce la necesidad de abreviar el tiempo de aprendizaje por vía del adiestramiento y la capacitación. Ello determina el desarrollo de métodos específicos en la capacitación de los dirigentes que permitan modelar los problemas reales que en la actividad de dirección se presentan y garanticen una asimilación activa. (Citado en Ramírez G, 2010)

Un elemento común de muchas investigaciones es aceptar al grupo como una fuerza poderosa de influencia para la modificación y el cambio. C. Rogers en 1989, manifestó que dentro de un grupo es posible lograr cambios importantes en las actitudes y la conducta que son difíciles de alcanzar a través de otras estrategias.

Los Grupos T, surgidos en los E.U.A. en 1940, tienen una marcada importancia y valor metodológico. Los psicólogos norteamericanos tomaron un principio de la Psicología Social que fue la influencia de los grupos en la formación y desarrollo de la personalidad. Entre el

individuo y el grupo se establece una variedad de influencias que potencializan el enriquecimiento y automovimiento tanto individual como grupal, cuando son percibidos y asimilados por sus miembros las demandas que el propio grupo se plantea, así como las demandas grupales.

Los Grupos T son un conjunto de individuos heterogéneos reunidos para examinar las relaciones interpersonales y la dinámica de grupo a la que ellos mismos dan origen durante la interacción. Cada miembro actúa al mismo tiempo como observador y participante.

El Grupo de Sensibilidad apunta al mejoramiento del individuo en su totalidad, intentándose el fortalecimiento de la persona en sus deseos de relacionarse más plenamente con sus semejantes y con los hechos de conocerse de manera más íntima y precisa, de encontrar un significado más completo de su vida, de iniciar o proseguir un proceso de evolución individual tendiente al acrecentamiento continuo de su adecuación personal. Tiene como objetivo mejorar la imagen de sí mismo que posee cada uno y fortalecer la autoestima, la imagen del yo, comprometiéndolo a los participantes a un sistema de relaciones interpersonales auténticas en el cual se practican y evalúan los procesos de autodescubrimiento mediante la confrontación personal y el encuentro humano. Se ofrece a los participantes la posibilidad para que lo aprendido en el entrenamiento trascienda en función de utilizarlo para su crecimiento personal y la solución de sus problemas.

Otra vertiente la constituyeron los Grupos T Instrumentados que tienen como objetivo guiar a los participantes a colaborar más eficazmente en grupo. Los participantes pueden hacer uso frecuente y eficaz de este modelo no sólo en el laboratorio, sino también en su vida de grupo y en las organizaciones.

Según Cabrera (2002) el entrenamiento sociopsicológico es un método de aprendizaje que utiliza la dinámica grupal y las relaciones sociales como recurso para el cambio y el aprendizaje. Deviene un proceso de desarrollo que tiene como objetivos el desarrollo de habilidades de interacción social, la profundización en el autoconocimiento, la motivación por el cambio y la interiorización de estrategias y principios teóricos metodológicos que influyen y modifican las actitudes ante determinadas configuraciones subjetivas del individuo y repercuten en la personalidad como unidad. Ello le da cierta orientación al comportamiento, prepara a los sujetos con una mayor competencia ante las exigencias sociales

"El entrenamiento sociopsicológico concebido por Vorweg resulta un método de investigación para el estudio de la personalidad y como método de optimización para la regulación de la conducta a través de los mecanismos psíquicos". (González, 1996, citado en Águila, 2004, p.13). Como el propio Vorweg define: "es un método de influencia y no puede ser contemplado como una simple técnica y mucho menos desprovisto de metas psicológicas" (Vorweg, 1987 citado en Águila, 2004, p.13).

La persona es capaz de aprender a modificar las características de su personalidad, debido a las formas activas y dinámicas de las tareas que demandan la optimización de su comportamiento, optimización vista como el proceso de transformación cualitativamente diferenciable entre el estado de partida de la actividad psíquica y el estado final. La comparación entre ambos estados da el grado de optimización logrado (M. L. González, 1996, citado en Novoa, 2001).

El cambio en el entrenamiento sociopsicológico es concebido por Vorweg como el desarrollo de las potencialidades de ejecución individuales. Para este autor el objetivo del entrenamiento es el mejoramiento de la regulación psicológica de la actividad con relación a la estructura de la exigencia. Los componentes psíquicos del plan de comportamiento en cuestión constituyen el objeto del entrenamiento, y el efecto del adiestramiento se mide por el cambio en las características de los participantes en el entrenamiento. (Vorweg, 1987 Citado en Ramírez G, 2010).

Vorweg, (1987) plantea ocho criterios de los que depende la efectividad del entrenamiento, entre los que se encuentran la capacidad de aprendizaje de los que participan, la duración del entrenamiento (sugiriendo de 20 a 30 horas, el alcance y la complejidad estructural de los planes de comportamientos entrenados enfatizando en la reproductividad del objeto entrenado como condición de efectividad de la presencia de efectos como el sleeper y el de motivación. De acuerdo con la concepción que de entrenamiento sustenta este autor, la cual se comparte en esta investigación, estos deben estar constituidos de forma tal que orienten la conducta y permanezcan receptivos a nuevos requerimientos que surjan durante su realización, ser intensivos, apoyándose para lograrlo en la utilización de métodos activadores, ser realizables y ahorrar tiempo, lo cual se logra a partir de la intensificación de

la fase en que se hacen visibles los primeros efectos del entrenamiento así como poseer una buena capacidad de aplicación. (Citado en Ramírez G, 2010).

Estos supuestos refieren por una parte el salto cualitativamente superior de una psicología descriptiva a una psicología transformadora y por otro el papel que tiene la actividad de comunicación en el propio entrenamiento sociopsicológico, independientemente de los objetivos que este tenga.

Para cualquier programa de entrenamiento sociopsicológico es vital la realización de un análisis de exigencias mediante el cual es posible establecer con mayor precisión las metas en relación con las modificaciones de los mecanismos psicológicos de autorregulación que son necesarios para el dominio de las exigencias de la actividad y así lograr el cambio.

El análisis de exigencia comienza con su selección y determinación. Para esto corresponde responder tres preguntas:

- 1- ¿Qué es significativo e importante para una determinada población? (Determinación de la relevancia social).
- 2- ¿Qué es experimentado como difícil de hacer por esta población? (Determinación de la dificultad).
- 3- ¿Es el entrenamiento apropiado para resolver estas dificultades o existen otros métodos de tipo psicológicos, o en su lugar pueden ser solucionadas a través de medidas que la propia empresa puede tomar? (Determinación de la eficiencia del método de entrenamiento).

La información a estas preguntas se recoge a partir de entrevistas a dirigentes con experiencia, observación, revisión de documentos de la empresa en relación con las funciones de dirección generales y particulares que se presentan como exigencias en la actividad concreta de dirección.

Para el entrenamiento sociopsicológico, es imprescindible tener presente un aspecto crucial: la regulación psíquica del sujeto, la que ha sido trabajada por diferentes autores.

“La problemática de los mecanismos de regulación se ha esclarecido con el desarrollo del concepto de actitud, tanto en el aspecto funcional como estructural, a pesar de las múltiples

interrogantes que aún se plantean y que estimulan profundas discusiones” (M. L. González, 1996).

En la presente investigación se acoge este planteamiento, viendo la actitud como una de las particularidades psicológicas para el logro de la modificación del comportamiento. Por tanto la elaboración del programa actual responde a un cambio dirigido a la actitud, que es la dimensión psicológica en la que se puede actuar a través de las situaciones que se van creando en el entrenamiento sociopsicológico y a través de las dinámicas de grupo.

Se plantea que la función de transformación de la actitud consiste en que el objeto se transforma en sujeto, a través de la conversión del medio en objeto de sus acciones, en objeto de su necesidad.

Se señalan tres formas fundamentales de manifestarse la actitud en el proceso de regulación del comportamiento (M. L. González, 1996):

- Una función selectiva: Regula la asimilación de información con respecto a las metas de la actividad.
- Una función evaluativa: Organiza la información filtrada con respecto a las metas de la actividad.
- Una función de orientación: Dispone la información organizada (acción), orientada a las metas de la actividad.

Estas funciones coinciden con el modelo desarrollado por M. Vorweg (1982) en el que habla del modelo de expectación, de valoración y de la acción, lo que actúa como premisas, que él denomina como “plan de comportamiento”.

A efectos del presente estudio, en la elaboración del programa de entrenamiento los planes de comportamiento juegan un rol fundamental, pues en definitiva el propósito es que lo aprendido se lleve a un plano comportamental, sin embargo, como ya se dijo el cambio no va dirigido al comportamiento en sí, sino a estas premisas psicológicas, funciones de la actitud que no son más que propiedades que anteceden de manera directa a la conducta y por ende la actitud al no ser directamente observable, se puede verificar a través del comportamiento.

Diferentes investigaciones le dan merecida importancia a la autoimagen y la valoración de los demás en los procesos de modificación de la actitud y el comportamiento, lo que avala la técnica de autoconfrontación que será empleada.

(D. W. Johnson 1987, citado en Calviño, 1998, p.18) señala 4 aspectos de la actitud con relación a su modificación:

- Todas las actitudes son aprendidas, se adquieren a través de instrucción directa, asumiendo el atributo de alguien y adoptando roles sociales.
- Todas las actitudes están permanentemente abiertas a la modificación y al cambio.
- El aprendizaje y la modificación de actitudes tienen su origen en la integración con otras personas.
- Las adquisiciones y modificaciones de actitudes constituye un proceso dinámico en el que los demás confrontan a la persona con las expectativas que tienen sobre cuál es la actitud adecuada, a la vez que la persona se esfuerza para aumentar su competencia en lo que a tratar con el medio se refiere.

M. Vorweg(1982) elabora un modelo de cambio, relacionando la acción recíproca entre la recepción de la información y la evaluación de esta última, tratando de estimular procesos de retroalimentación que permitan objetivar el comportamiento de tal forma que puedan introducirse los cambios y optimizaciones necesarias, tomando como base los procesos de interacción entre los miembros del grupo.

Para llevar a cabo el diagnóstico y el autodiagnóstico durante la relación del entrenamiento es necesario el análisis de los procesos de retroalimentación que juegan un papel importante para la realización del entrenamiento y su efectividad. La retroalimentación posibilita el conocimiento de los logros parciales, de los errores que pueden corregirse en las etapas siguientes, de los objetivos a incluir en próximos encuentros; permite a los participantes conocer sus propias deficiencias, habilidades suyas y del grupo.

Con respecto a dar retroalimentación, hay varios aspectos importantes:

- Usted debe expresar sus sentimientos directamente, cuando la conducta de su compañero interfiera con la suya.

- Debe describir la conducta que usted siente que interfiere con la suya, reconociendo que su percepción de sentimientos acerca de esta puede ser, de su parte, una reacción exagerada.
- Si su reacción es conflictiva en vez de poseer sentimientos positivos, debe usted describir la conducta que quisiera que su compañero cambiara para remplazar la anterior.
- Debe entender los sentimientos de sus compañeros acerca de la retroalimentación que él recibe de usted.
- Reconocer que en un sistema interpersonal ninguna conducta individual existe separada de la conducta ajena. Usted debe adaptarse a su compañero por medio de cambios recíprocos en la conducta, cuando sea necesario y útil para él mismo.
- Ya sea que la otra persona esté de acuerdo en cambiar o no, usted debe expresarle su aprecio por tratar de entender su problema.

Con respecto a recibir retroalimentación:

- Usted debe oír y entender los sentimientos de su compañero; la descripción de la conducta que él siente interfiere con esta, así como la prescripción de cambio para ayudarlo.
- Debe considerar seriamente la retroalimentación, estimar las consecuencias de cambiar o no para adaptarse. Estos pensamientos y sentimientos acerca de las alternativas se le deben decir a su compañero.
- Debe comunicar su decisión a sus compañeros.
- Ya sea que decida usted cambiar o no necesitará aceptar las posibles consecuencias de su conducta.
- Debe comunicar a sus compañeros los cambios en su conducta que podrían ayudarlo a usted a cambiar.
- Ya sea que usted emplee o no la retroalimentación, debe expresar a sus compañeros aprecio por la suficiente preocupación que ha mostrado en proporcionársela a usted y pedirle que continúe haciéndolo.

Al aplicar el entrenamiento sociopsicológico: es necesario tener en cuenta diversos aspectos:

- **Carácter activo-participativo:** La acción educativa didáctica se produce a través de la participación, la acción y la ejecución que realizan los entrenadores.
- **Carácter individualizado:** La influencia del entrenamiento funciona a través de las particularidades de los entrenados y la necesidad de cambio que ellos experimenten.
- **Carácter aplicado del conocimiento:** En aquellos casos en que los entrenados experimenten su utilidad y aplicación es posible entrenarlos.

La selección de situaciones sociales representativas de la labor del dirigente, el planteamiento de tareas de comunicación para potenciar el liderazgo en situaciones experimentalmente controladas y un sistema de técnicas de trabajo en grupo puede permitir crear condiciones que potencialicen cambios en la subjetividad de los entrenados, que se expresen en el aumento del nivel de influencia sobre las demás personas.

El mecanismo fundamental que se pretende utilizar es el de la objetivación, vía por la cual cada sujeto participante confronta su imagen con la imagen elaborada sobre la situación de los otros miembros del grupo, corrigiendo y modificando sobre la base de los procesos de retroalimentación y confrontación el reflejo de la situación problemática y por tanto su orientación a ella.

El carácter sociopsicológico del entrenamiento está dado porque, por un lado se utilizan procedimientos de enseñanza, en los cuales los procesos grupales, las relaciones sociales y la dinámica del grupo juegan un rol fundamental y por otro, en el proceso de entrenamiento se mejora la conducta social en condición de diferentes exigencias y expectativas interpersonales.

1.5.1 Experiencia cubana.

Varios son los autores cubanos que han abordado los temas sociopsicológicos de la actividad de dirección como M. L. González (1996), F. González (1995), J. C. Casales (1989).

En la presente investigación se asume el supuesto teórico de (M. L. González, 1996), de que las personas no son inmutables, sino que a los efectos de cualquier programa educativo, la influencia puede hacerse efectiva, siempre que se establezcan las condiciones para el cambio y su magnitud, además, una serie de exigencias brindadas por la autora para desarrollar con éxito el programa de entrenamiento: calificación psicológica profesional del entrenador, formación teórico- práctica en los conceptos del programa, sensibilidad y habilidad para la conducción de la dinámica grupal que puede lograrse mediante la participación en grupo de entrenamiento primero de participante y luego como entrenador bajo asesoría, capacidad para entender y respetar a las personas, con un sentido ético que evite toda manipulación.

M. Fuentes Ávila define que el entrenamiento sociopsicológico permite la adquisición de un sistema concreto de conocimientos y habilidades sociales que pueden ser utilizados eficientemente en cualquier contexto social, situación interpersonal (Fuentes Ávila, M, 2000, p-63).

Novedosos han sido los programas de entrenamiento sociopsicológicos aportados por Novoa, B.M. (2001), Águila, Y. (2004) y Ramírez González, V (2010)

Novoa, B.M. (2001), propone el diseño de un programa de entrenamiento sociopsicológico dirigido a potenciar el liderazgo efectivo en directivos del sector turístico, donde sintetiza las experiencias más actuales de esta área y se sostiene en supuestos teóricos válidos en la Psicología y en la Dirección.

Novoa, B.M. (2001), desarrolla el entrenamiento en cuatro fases: *Fases de contacto*: establece la primera relación entre los miembros del grupo y se forman las expectativas eventuales, se presenta un ambiente favorable para el trabajo en grupo. *Fase de motivación*: Se trabaja la motivación con relación al propósito fundamental del entrenamiento, valorando en cada caso la ineffectividad del comportamiento realizado con las formas de conducta deseada. *Fase de aprendizaje*: En esta fase los sujetos aprenden a valorar la efectividad de la conducta, en el manejo de la contradicción tomando como referencia las técnicas correspondientes. *Fase diagnóstica*: Se realiza antes y después del entrenamiento a fin de determinar el nivel de partida y de salida en relación con la influencia del trabajo realizado.

Al respecto se asume en el presente trabajo lo afirmado por Novoa (2001) en cuanto a la preparación de los directivos para el fortalecimiento del ejercicio del liderazgo.

Los métodos que se proponen para ser utilizados en el programa de entrenamiento, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado son los siguientes: Juego de roles, Sociodrama, Discusión grupal y Situaciones diagnósticas.

Águila, Y. (2004), desarrolla un programa de entrenamiento sociopsicológico para potenciar la capacidad comunicativa, dada la necesidad del hombre de establecer relaciones interpersonales, que hacen que la comunicación sea algo que deba irse perfeccionando. La investigación siguió una metodología cualitativa.

Ramírez González, V (2010), implementa un programa de entrenamiento sociopsicológico que potencia el liderazgo como vía para el fomento de una cultura de calidad en la Empresa Gráfica de Sancti Spiritus, emplea una metodología mixta, considerando procedimientos cualitativos y cuantitativos. El diseño del entrenamiento se realizó teniendo en cuenta las siguientes fases: diagnóstica inicial, de contacto, de motivación, de aprendizaje y diagnóstica final, que son las fases que se asumen en la presente investigación.

Por lo tanto a partir de todos los elementos anteriores se asume el entrenamiento sociopsicológico propuesto por Ramírez González, V (2010), como un método de capacitación y aprendizaje que tiene como objetivo supremo el perfeccionamiento de la actividad del liderazgo a partir de la obtención de conocimientos relativos a la misma, la implementación de técnicas con ese fin y especialmente, la creación de habilidades para la interacción social. Como una forma científica para resolver problemas prácticos en la organización a través del mejoramiento de la actividad del líder.

Conclusiones del capítulo:

- En este capítulo se han abordado cuestiones relacionadas con el liderazgo, como elemento importante en el contexto empresarial.
- A pesar de la aparente divergencia de las definiciones tratadas acerca del fenómeno del liderazgo, existen una serie de elementos comunes entre ellas, como por ejemplo que el liderazgo debe entenderse como la conjugación de un conjunto de factores que se relacionan con las características psicológicas de la

personalidad, la situación específica en que actúa el individuo, en especial las tareas concretas que este tiene planteadas; así como las necesidades y expectativas de los miembros del grupo.

- Para lograr la transformación de los líderes, en aras de que el liderazgo sea efectivo se utiliza el entrenamiento sociopsicológico como un método de capacitación y aprendizaje, que tiene como objetivo supremo el perfeccionamiento de la actividad del liderazgo a partir de la obtención de conocimientos relativos a la misma, la implementación de técnicas con ese fin y especialmente, la creación de habilidades para la interacción social.
- Los líderes de las organizaciones juegan un papel fundamental en el desarrollo de la cultura, pues para que cualquier filosofía en el entorno empresarial sea aceptada por todos sus miembros, en primer lugar tiene que ser una creencia, un procedimiento o un valor para sus líderes.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO EFECTIVO EN EL CENTRO PROVINCIAL DEL LIBRO Y LA LITERATURA DE SANCTI SPIRITUS

Introducción

A partir del marco teórico referencial, se establecen las bases teóricas para dar respuesta al problema definido en la presente investigación, que requiere de la propuesta e implementación de un programa de entrenamiento socio-psicológico para potenciar el liderazgo efectivo en el Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus.

El presente es un estudio correlacional en el cual se utilizó una metodología mixta, mediante el empleo de técnicas cuantitativas y cualitativas. El mismo se realizó en la provincia de Sancti Spíritus, en el período comprendido entre enero del 2013 y mayo del 2014.

2.1 Breve caracterización del Centro Provincial del Libro y la Literatura

El Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus, se encuentra ubicado en Anglona # 40, en la Ciudad de Sancti Spíritus. Forma parte del Instituto Cubano del Libro (ICL), perteneciente al Ministerio de Cultura (MINCULT) y subordinado a la Dirección Provincial de Cultura.

Tiene la misión de proyectar, ejecutar y supervisar la política cultural establecida para el trabajo con el libro y los escritores. Diseñar programas orientados a dar respuesta a los resultados de los diversos estudios de público, espacios de intervención y encuestas. Estimular la creación literaria, la promoción de obras y autores, programación, y comercialización de libros, revistas e impresos, además de la edición, impresión, encuadernación de libros de autores de la provincia, y la entrada de ingresos provenientes de las ventas en librerías.

Por su parte la visión de la organización está dirigida a satisfacer las necesidades de los diferentes públicos, a través de una loable promoción del libro y estimular la creación literaria en todos los municipios.

Para un mejor funcionamiento tiene creado un Consejo Técnico Asesor, conformado por 9 escritores, cuyo origen tuvo lugar el 5 de junio de 2010 con la primera sesión de trabajo conjunto, lo que posibilita tomar decisiones más atinadas en el cumplimiento de la política cultural del Centro; pero su funcionamiento ha sido inestable. Además de comercializar libros, revistas e impresos, promocionar obras y autores, genera eventos que contribuyen de manera general al desarrollo de la educación estética de la población y al hábito de lectura. Es el responsable de implementar la política a seguir en cuanto a la remuneración por derechos de autor, edición, promoción, distribución y venta de libros.

El capital humano de la entidad está formado por una plantilla aprobada de 91 trabajadores, cubiertas 80, que se desglosan en las siguientes tablas que distribuyen las categorías ocupacionales y su calificación:

Tabla 1. Distribución del capital humano según las categorías ocupacionales en el CPLL

Categorías	Cantidad	%
Dirigentes	1	1
Ejecutivos	5	6
Técnicos	57	62
Servicios	19	21
Operarios	9	10
Total	91	100

Fuente de elaboración: propia

Tabla 2. Distribución del capital humano según la calificación en el CPLL

Categorías	Cantidad	%
Profesionales	15	19
Nivel Medio Superior	44	55

Noveno grado	21	26
Total cubierta	80	100

Fuente de elaboración: propia

La estructura de dirección del CPLL la integra el director general, al que se le subordina el director del Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer”, el director de la Editorial Luminaria, el jefe del departamento comercial, el jefe del departamento económico, el jefe del departamento de recursos humanos, además forman parte del consejo de dirección del centro, el director de la imprenta y el jefe del almacén central de la institución, el resto son trabajadores, técnicos, especialistas y operarios. (Ver figura 2.1).

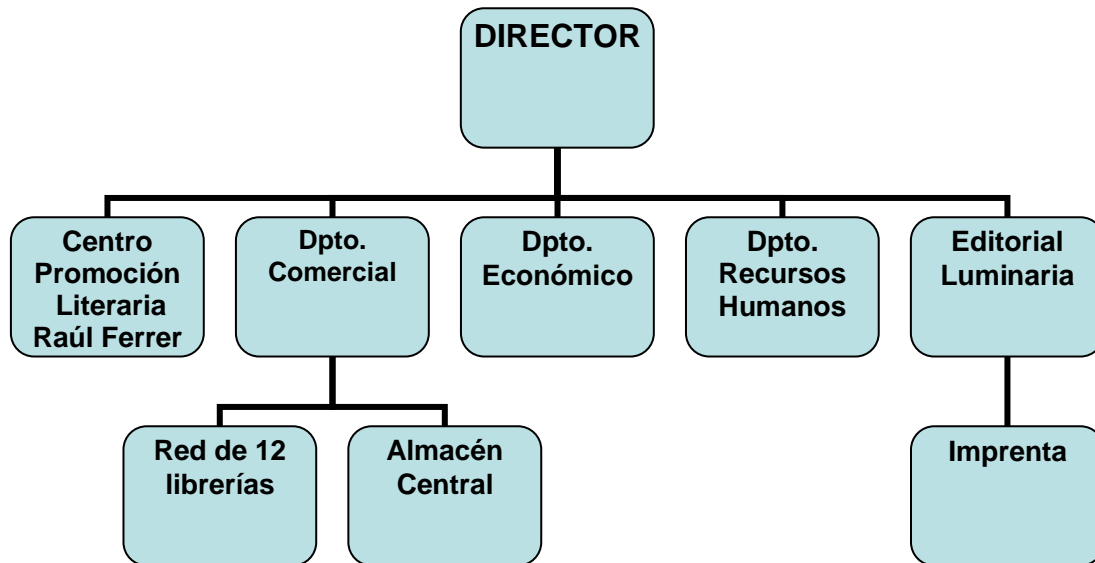


Figura 2.1 Organigrama del CPLL. Fuente: Análisis de documentos del CPLL.

El CPLL posee una red de 12 librerías, de ellas ocho están ubicadas una en cada municipio, las otras cuatro se ubican en la Universidad de Ciencias Médicas “Doctor Faustino Pérez”, en la Universidad José Martí Pérez y en los poblados Topes de Collantes y Guayos respectivamente.

El universo creativo está compuesto por 85 escritores afiliados al Centro Provincial del Libro y la Literatura, de ellos 24 son miembros de la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC) y 20 de la Asociación Hermanos Saiz (AHS).

Los valores compartidos de la entidad son el compromiso político, sentido de pertenencia, patriotismo, ejemplaridad, compromiso de la organización con sus trabajadores y la responsabilidad.

Es política del CPLL, satisfacer los requisitos de los diferentes grupos etéreos y las demandas de los escritores en la provincia. Se trabaja por objetivos y se ofrece participación a los trabajadores en el cumplimiento de sus metas; pero presentan dificultades para cumplir con sus objetivos de trabajo, fenómeno este que está generado por la fluctuación de la fuerza de trabajo, uso de tecnología obsoleta y escasa planificación de mantenimiento a los equipos tecnológicos.

Las relaciones con los proveedores están matizadas por los incumplimientos en las entregas de materiales y en la impresión de las cubiertas para la producción de libros, lo que provoca que el producto no llegue a tiempo para su distribución en el mercado.

2.2. Selección de los participantes para el entrenamiento sociopsicológico

El universo de estudio estuvo constituido por los miembros del Consejo de Dirección del Centro Provincial del Libro y la Literatura, entendiéndose como tales a los efectos de esta investigación al director general, jefe del departamento comercial, jefe del departamento de promoción, jefe del departamento de literatura, jefa del departamento de contabilidad y finanzas, especialista en recursos humanos, especialista en programas culturales y especialista en programación.

2.3 Entrenamiento sociopsicológico

El programa de entrenamiento sociopsicológico se realiza teniendo en cuenta las siguientes fases:

2.3.1 Fases del entrenamiento sociopsicológico

Según Ramírez, (2010), en la organización del entrenamiento pueden distinguirse cinco fases en cuanto al proceso que debe conducir el entrenador, las cuales no son independientes unas de otras pero pueden ser diferenciadas en relación con los fines que se persiguen en cada una de ellas:

1. Fase diagnóstica inicial: Se realiza un diagnóstico de la situación actual del

problema que tiene como objetivo determinar las principales debilidades y potencialidades relacionadas con el liderazgo efectivo, de manera que aporten el nivel de partida de los participantes y las premisas para el diseño de las sesiones de entrenamiento.

2. Fase de contacto: Se establece la primera relación entre los miembros del grupo y se forman las expectativas eventuales. Se presenta un ambiente favorable para el trabajo en grupo en un clima de confianza mutua.

3. Fase de motivación: Se trabaja la motivación con relación al propósito del entrenamiento, valorando la importancia del mismo como vía para mejorar el liderazgo.

4. Fase de aprendizaje: En esta fase los sujetos aprenden a valorar la efectividad de la conducta, en el manejo de la contradicción (como vía para mejorar su liderazgo) tomando como referencia las técnicas correspondientes. La asimilación de estrategias comportamentales. Se tendrán presente las características del método trabajado. Los participantes arriban a conclusiones por sí mismos. El aprendizaje también es construido por ellos en función de sus propias necesidades y bajo la influencia del grupo.

5. Fase diagnóstica final: Se realiza después de las sesiones de trabajo grupal del entrenamiento a fin de determinar el nivel de salida en relación con la influencia del trabajo realizado.

2.3.2 Organización del entrenamiento

El entrenamiento se proyecta para llevarse a cabo en cinco sesiones, una por día de forma consecutiva, trabajando intensivamente durante cuatro horas en cada una de ellas. Estas cuatro horas deben ser preferiblemente en la mañana y en ningún caso debe ser experimentado el entrenamiento como una tarea más durante la semana, sino como la principal tarea.

Se debe preparar un local con las condiciones de climatización e iluminación necesarias y lo suficientemente amplio que de la posibilidad de desplazarse por él sin dificultad. Para las diferentes sesiones los participantes se sentarán en forma de

círculo, lo más cerca posible uno de otro, aquí se incluye de igual manera el entrenador. Esta estructura responde al hecho de permitir un ambiente no usual para quienes participan en el trabajo, lográndose un clima de trabajo favorable, la cercanía física y una disposición que permite que sean visibles unos por otros. No se utilizarán mesas ni ningún otro elemento que provoque barreras o distancias entre los participantes. La privacidad del local es otro elemento a tener en cuenta, garantizando que las sesiones no sean interrumpidas y evitando posibles distracciones por ruidos o sonidos del exterior. Esto tiene por objetivo también distanciar al adulto de los problemas usuales e imprevistos de trabajo o de otra índole.

Por otra parte, ante síntomas de fatigas por lo intenso del entrenamiento se concebirán recesos que permitirán el adecuado desenvolvimiento del grupo, se hará uso de juegos y técnicas de animación que mantendrán la adecuada concentración.

El tamaño del grupo objeto del entrenamiento debe oscilar entre 8 y 12 miembros. Se coincide con el criterio de Rice(1987), cuando señala que los grupos deben ser lo suficientemente numerosos como para permitir a sus miembros distenderse sin que el éxito de la tarea dependa del esfuerzo de todos y suficientemente pequeño como para permitir que cada uno mantenga relaciones interpersonales con todos los miembros.

De esta forma se asegura el manejo adecuado de la dinámica grupal y por tanto la efectividad en cuanto al proceso de facilitación de las influencias grupales. Se facilita también la atención y tratamiento de las particularidades de cada sujeto.

2.3.3 Papel del entrenador

El valor del programa de entrenamiento va a depender en gran medida del papel que tenga el entrenador y la relación con la dinámica grupal, por lo que se hace imprescindible que el entrenador posea el suficiente conocimiento psicológico para la comprensión de los procesos grupales, especialmente para influir en las personas a través del grupo.

La habilidad del entrenador radica en ayudar a los miembros del grupo a comprender sus propios sentimientos en la medida y en la forma en que los van experimentando, pero siempre utilizándose como fuerza motivadora que participa en la regulación del comportamiento, a través de objetivos que tienen un sentido personal para el sujeto. El entrenador debe tener previsión y alta responsabilidad.

En cuanto al papel del entrenador, González (1996) brinda una serie de exigencias para desarrollar con éxito el programa de entrenamiento entre las que se encuentran la calificación psicológica profesional del entrenador. En este caso el entrenador es el propio maestrante, teniendo en cuenta sus conocimientos de ingeniería industrial, su labor como profesor instructor de la UNISS, unido a la experiencia de más de cinco años vinculados al CPLL como creador y como directivo. Además por poseer la sensibilidad y habilidad para la conducción de la dinámica grupal, así como la capacidad para entender y respetar a las personas, con un sentido ético que evite toda manipulación.

Son importantes los criterios que ofrecen otros autores como Montero, Rodríguez y Comas (1990) (citados en Novoa, 2001) que plantean como funciones básicas del facilitador dirigir el tráfico de la actividad, organizar y encauzar la discusión, no evaluar, ni criticar ideas, ni refutar opiniones, velar porque la actividad se mantenga en un ambiente de creatividad y buenas relaciones, evitar que se produzcan intervenciones sobre asuntos que no se deban tratar en ese momento y no permitir que se produzcan ataques de unos a otros.

Por tanto, el entrenador asume un rol de moderador, aunque en ciertos momentos, se requiere de un estilo no directivo y conduce al grupo a la actualización y al intercambio de las experiencias personales, a través de la tematización, técnica que lleva al empleo de preguntas especiales que inducen a los participantes a vincular sus vivencias, con los juicios y valoraciones del grupo. De ello se deriva la exigencia central relevante para el entrenador que consiste en dirigir un proceso que debe conducir a la autonomía y la independencia en el comportamiento.

2.3.4 Técnicas del programa de entrenamiento y su descripción

Las técnicas que se proponen para ser utilizadas en el programa de entrenamiento

teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico son el juego de roles, sociodrama, discusión grupal y situaciones diagnósticas.

El **juego de roles** se efectuará preferentemente en la fase de aprendizaje. Se introducen con ayuda de la base orientadora de la acción, las estrategias efectivas del comportamiento en relación con las situaciones determinadas, de esa forma los roles aparecen mejor estructurados.

Calificación de la técnica:

El método de juego de roles será utilizado en su objetivo diagnóstico para constatar el nivel inicial y final de los participantes en el entrenamiento en cuanto al manejo de la contradicción y por ende su liderazgo efectivo.

Se considera válido la utilización de guías de observación, elaboradas teniendo en consideración trabajos investigativos anteriores que permitirán obtener la información lo más objetiva posible del cumplimiento por los sujetos de las cuatro bases orientadoras de la acción (BOA) seleccionadas, que responden al modelo de metas parciales de la conversación, las reglas de la escucha, a los principios de la argumentación y a la comunicación del estado respectivamente, lo que nos conducirá a la asimilación de nuevos estilos comunicativos que potenciarán el liderazgo en los miembros del grupo.

El **sociodrama** se aplica para modelar situaciones reales de forma tal que los participantes evidencien formas típicas de su comportamiento, lo más cercano posible a la forma en que se conducen en situaciones reales. De acuerdo con esto se hará uso de la técnica en las sesiones de entrenamiento con fines de autodiagnóstico y diagnóstico grupal. El sociodrama permite que se produzca la confrontación entre la imagen de sí mismo con la imagen real que proyecta favoreciendo la concientización de sus posibilidades y deficiencias que permiten corregir el comportamiento inefectivo a través de la auto regulación psíquica.

La **discusión grupal** se aplica desde el punto de vista formativo y tiene la finalidad de modelar el comportamiento típico en diversas situaciones. Se puede utilizar en el análisis de situaciones concretas, en forma de autoanálisis grupal o como método independiente o como parte del juego de roles o el sociodrama. Con ayuda de

medios técnicos se provoca la autoconfrontación de la imagen de sí y la valoración de los demás lo que contribuye al cambio. Permite diagnosticar formas típicas de comportamiento mediante la cual se modela una situación en la que las partes tienen intereses comunes y opuestos con relación a su objeto.

La técnica de **situaciones diagnósticas** es un instrumento creado para el diagnóstico de estilos de influencia en la comunicación interpersonal y que por supuesto se trabajará en función del liderazgo. De esta manera se puede explorar el mundo psicológico de los miembros tomando como punto de referencia el estilo personal en la comunicación. Tiene como objetivo diagnosticar la tendencia de comportamiento de los sujetos en situaciones de conflictos, por lo que pueden valorarse los estilos comunicativos empleados por cada sujeto al asumir su papel como dirigente.

Calificación de la técnica:

En la primera aplicación se constata el estado inicial y en la última aplicación, en la fase final del entrenamiento se aplica un re-test para corroborar si ha existido desarrollo.

Las cuatro situaciones son ofrecidas de forma oral a los participantes que asumen en cada situación, el rol de dirigente y responden desde esta posición. Según su respuesta el sujeto se ubica en uno de los tres niveles estructurados al efecto, según sea su tendencia al responder.

2.4 Diagnóstico de la situación del liderazgo (Fase diagnóstica inicial)

Se realiza a través de la aplicación de diferentes técnicas con el objetivo de triangular información, tiene como objetivo determinar las debilidades y potencialidades relacionadas con el liderazgo efectivo en directivos del CPLL. A los ocho directivos que conforman el universo muestral se les aplicará una encuesta para valorar la efectividad de los cursos de capacitación recibidos en materia de dirección (Anexo 1). Luego se realizará un análisis de campo de fuerzas para explorar la percepción que tienen los directivos, trabajadores y escritores del liderazgo, a través de la aplicación de una encuesta (Anexo 2, 3 y 4). Posteriormente se elaborará un Diagrama causa – efecto para determinar las causas que más están incidiendo en el

ejercicio del liderazgo. (Anexo 5). Además se realizarán observaciones del comportamiento de los líderes con los que se trabajará en la aplicación del entrenamiento (Anexo 6). Y para otorgar un orden de prioridades a las variables sociopsicológicas que más están incidiendo en el proceso se realizará un Diagrama de Pareto.

2.4.1 Descripción de las técnicas utilizadas en la fase diagnóstica

Encuesta

El objetivo de esta técnica es valorar la efectividad de los cursos de capacitación recibidos en materia de dirección en cuanto al grado en que ayuda a potenciar el liderazgo efectivo en los directivos. En la calificación se tiene en cuenta las respuestas que señalan la efectividad o ineffectividad de los cursos, lo que lleva a su análisis cuantitativo y cualitativo.

Observación. "La observación es un método y al propio tiempo una técnica de investigación. Se trata justamente de un procedimiento mediante el cual el investigador observa detalladamente los cambios producidos en el fenómeno a estudiar, en un tiempo y espacio previamente determinado, sin hacer nada para modificar o controlar dichos cambios. La observación puede dirigirse hacia el actuar de personas o grupos de personas y hacia las diferentes etapas de un proceso. En dependencia con los objetivos de la investigación, podrá o no seleccionarse este método o técnica investigativa y, en correspondencia con los objetivos, se elaborará una guía de observación" (Amaro, 2005, p. 5).

En la investigación se elaboró una guía de observación con una serie de indicadores que deben tener en cuenta los líderes en su desempeño. La observación se realizó fundamentalmente a consejos de dirección en la organización por ser un momento de discusiones, soluciones a problemas y toma de decisiones, así como a otras actividades menos formales de los líderes estudiados.

Análisis del campo de fuerzas. Se utiliza en momentos en que las instituciones esperan un cambio significativo, con el objetivo de determinar hasta dónde el cambio puede ser difícil, conocer los puntos de vista de los trabajadores sobre qué factores

puede contribuir al éxito o fracaso liderazgo e incorporarlos a la propuesta de solución.

Diagrama Causa-efecto. Es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto), se utiliza cuando es necesario identificar las posibles causas de un problema específico o cuando existen ideas u opiniones sobre las causas de un problema. Se realizó luego que el proceso fue descrito y ya estaba definido el problema y los miembros del consejo de dirección tenían una idea acertada de qué ideas se debían incluir en el diagrama.

Diagrama de Pareto. Una forma especial de gráfico de barras verticales que separa los problemas muy importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de prioridades. Fue creado sobre la base del principio de Pareto, según el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas. Se usa para identificar y dar prioridad a los problemas más significativos de un proceso o evaluar el comportamiento de un problema, comparando los datos entre el "antes" y el "después". En este caso será usado para identificar y dar prioridad a las variables sociopsicológicas más significativas.

2.5 Sesiones de trabajo grupal del entrenamiento sociopsicológico

Para el diseño de las cinco sesiones del programa de entrenamiento, se tomó el programa implementado por Ramírez González, V (2010) en la Empresa Gráfica de Sancti Spíritus, que empleó una metodología mixta, considerando procedimientos cualitativos y cuantitativos.

Se introdujeron algunos cambios, teniendo en cuenta las variables sociopsicológicas que surgieron del diagnóstico, que constituyeron la base de cada una de las sesiones de trabajo grupal. Se utilizaron técnicas diferentes en la fase diagnóstica inicial, como por ejemplo: el análisis del campo de fuerzas, diagrama causa – efecto, diagrama Pareto, observación y encuesta, mientras que en el programa implementado por Ramírez González, V (2010), se utilizaron la entrevista, observación, técnica de puntos fuertes y puntos débiles y el cuestionario al equipo de dirección.

En las sesiones de entrenamiento variaron algunas técnicas utilizadas en el inicio y cierre de la sesión, así como las técnicas de animación, teniendo en cuenta las necesidades del

grupo. Las variables utilizadas son: toma de decisiones, comunicación en el liderazgo y las relaciones líder-miembros. El programa implementado por Ramírez González, V (2010), utilizó las variables: condición innata en el liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relación líder – miembros y sobre el liderazgo y la calidad.

Es preciso destacar que la primera sesión del entrenamiento se corresponde con las fases de contacto y motivación y las cuatro restantes quedan comprendidas en la fase de aprendizaje.

PRIMERA SESION:

Objetivos:

- Presentar a todos los participantes en el entrenamiento (entrenador, y resto de los participantes), para fomentar la creación de una atmósfera de trabajo adecuada.
- Adecuar las expectativas de los participantes en relación con los objetivos del entrenamiento, ofreciendo información acerca de sus características.
- Facilitar el análisis de la consideración del liderazgo como un fenómeno amplio que incluye tanto elementos innatos como aprendidos.

I. Presentación de los participantes y expectativas: la silueta

Objetivos:

- Presentar a los participantes, creando un clima de relajación en el grupo.
- Adecuar las expectativas de los participantes con respecto a los objetivos específicos del entrenamiento ofreciendo información acerca de las características del programa.
- Permitir que el entrenador se presente como un miembro más del grupo.

Procedimiento: Al inicio del encuentro se procederá con la presentación de cada participante. Se reparte una hoja de papelógrafo para cada participante y marcadores. Se elige una silueta y se define qué aspecto se le asigna a cada parte: la cabeza, por ejemplo, representa la identidad de la persona (nombre, edad, estado civil, hijos, entre otras); las manos, lo que hace; el corazón, cómo se siente; el estómago, qué expectativas tiene ¿qué espera que ocurra?; la cintura, sus temores ¿qué espero que no ocurra?; la cadera, sus desafíos ¿qué puedo aportar?; los pies,

de dónde procede. Cada participante dibuja una silueta en su hoja y escribe con palabras clave al lado de la respectiva parte del cuerpo el aspecto definido. Ante la plenaria, cada participante presenta su silueta y la explica.

II. Presentación del entrenamiento

Objetivos:

- Ofrecer información acerca de las características del entrenamiento, métodos de trabajo, papel del entrenador y los participantes, fases y reglas generales del método.
- Adecuar las expectativas de los participantes con respecto a los objetivos del entrenamiento socio-psicológico.

Procedimiento: Sobre la base de las intervenciones de los sujetos se esclarecen los objetivos del entrenamiento dejando establecido qué se puede lograr y qué no en relación con las expectativas de los participantes. Se hace referencia a las características de este tipo de capacitación haciendo énfasis en las diferencias con un curso intensivo, explicar el principio de autoeducación que rige el proceso. Se explican las fases, sus características más relevantes, así como el papel del entrenador y los participantes. La presentación del entrenamiento debe ser en forma de diálogo.

III. Elaboración conjunta de las normas de trabajo en grupo

Objetivos:

- Definir las normas que regirán el comportamiento del grupo durante las sesiones de entrenamiento.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia al grupo.

Procedimiento: Se realiza mediante un brainstorming o lluvia de ideas. El entrenador creará las condiciones para que los participantes enuncien las normas y formas del comportamiento que deben regir en las sesiones de trabajo, en las relaciones con las demás personas y en las dinámicas grupales. Se definirán hora de comienzo y terminación, recesos, permanencia, elementos de ética que regirán, sinceridad y discreción respecto a las ideas de los demás. Es importante fomentar el sentimiento

de pertenencia al grupo a través del establecimiento de las normas. Debe resumirse al final las reglas que el grupo ha establecido.

IV. Discusión Grupal

Objetivos:

- Analizar los pro y los contras para ejercer el liderazgo.
- Valorar la importancia de los líderes de las organizaciones para la creación de normas y pautas de comportamiento en sus miembros.

Procedimiento: El entrenador da lectura la narración “El Sacerdote y el taxista”, propone discutir la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los pro y los contra para ejercer el liderazgo? Se divide al grupo en dos subgrupos y concede un tiempo a los subgrupos para desarrollar internamente los argumentos en pro y en contra, y luego se presentan a la plenaria para construir una argumentación conjunta. Cuando ya se han expresado todas las ideas se visualizan en un cuadro comparativo y a partir de los argumentos señalados se hace una priorización. (Anexos 6 y 7)

V. Técnica de Cierre

Objetivos:

- Fortalecer las relaciones interpersonales en el grupo en un ambiente favorable.
- Motivar a los miembros del grupo para el próximo encuentro.

Procedimiento: El entrenador pide a los participantes responder de forma oral y sucesiva las tres interrogantes siguientes, logrando la activación de la dinámica grupal y la implicación afectiva de los participantes: ¿Cómo me he sentido hoy? ¿Qué he aprendido hoy? ¿Cuán útil puede ser el entrenamiento para mí?

SEGUNDA SESION:

Objetivos:

- Identificar elementos que pueden propiciar o entorpecer la toma de decisiones del líder ante situaciones de conflicto.
- Facilitar el análisis de la comprensión de la toma de decisiones como una variable que interviene en la efectividad del liderazgo.

I. Técnica de las expectativas: el escudo

Objetivos:

- Explorar la disposición de cada sujeto con respecto a la sesión.

Procedimiento: Cada persona recibe una hoja en blanco, dibuja en ella un escudo y lo divide en cuatro partes. Cada parte representa un aspecto importante: el día más feliz, proyecto en que trabaja, expectativas con el entrenamiento y pasatiempo. En cada una de las partes, los participantes dibujan un símbolo que represente ese aspecto de su vida. Cada uno de los participantes presenta a la plenaria su escudo y explica los símbolos que eligió.

II.Elaboración conjunta de las metas del grupo

Objetivos:

- Definir las metas individuales y grupales para la sesión.

Procedimiento: ¿Qué debo alcanzar hoy?, ¿Qué debe lograr el grupo? Se indaga mediante la primera pregunta la meta principal de los sujetos para la sesión y luego se incorpora la segunda pregunta para la elaboración de las metas grupales, incluyendo la respuesta del entrenador.

III. Árbol de análisis de problemáticas

Objetivos:

- Identificar problemas que afectan una organización
- Analizar causas y consecuencias de un problema.
- Promover el autodiagnóstico y la autovaloración apoyados en el grupo.

Procedimiento: El entrenador formula claramente el problema que se quiere analizar y lo anota en tarjetas: la promoción del libro y la literatura, el cual ubica en el centro del árbol. Propicia la intervención de los participantes para ir identificando los problemas que son causas del problema central, es decir, que lo originan, y se escriben en tarjetas que se van ubicando en relación de causalidad en las raíces del árbol. Una vez establecidos los problemas de origen o causas, se identifican y organizan, en relación de causalidad, las consecuencias negativas del problema central. Para ello se ubican las tarjetas correspondientes en las ramas del árbol. Al finalizar estas tareas se analiza el esquema y se propicia la discusión para establecer si la organización de las tarjetas efectivamente corresponde a causas y consecuencias.

IV. Técnica de situaciones diagnósticas

Objetivos:

- Diagnosticar formas típicas del comportamiento en situaciones conflictivas en la comunicación que pueden tener influencia en el ejercicio del liderazgo y orientar a los participantes en su valoración.

Procedimiento: Se le pide a los sujetos asumir el papel de dirigente en situaciones de conflicto. Se describen las situaciones con la orientación de que respondan dentro de la situación y no desde fuera ([Anexo 8](#)). Se les pide que inviertan los roles para que reconozcan la influencia que puede tener sobre ellos mismos. Luego se analizan los estilos de respuesta y los efectos en relación con el resultado.

V. Técnica de Cierre: “Completamiento de frases incompletas”

Objetivos:

- Obtener información con relación a las metas logradas en la sesión de manera individual.
- Entrenar a los participantes en la percepción de sí mismo y de los demás.

Procedimiento: Se llevan en una pancarta esa serie de frases incompletas para que los participantes vayan completándolas sucesivamente, pudiendo señalar aspectos específicos a participantes en particular.

Hoy me he sentido...

Me gustaría lograr...

He logrado hasta ahora...

Una pregunta que tengo es...

Me molestó...

Los demás hacia mí...

TERCERA SESION:

Objetivo:

- Facilitar la comprensión de la importancia de la competencia comunicativa en el liderazgo a partir de las habilidades de escucha, estrategias y actitudes que los sujetos asumen en el proceso de comunicación.

I. Escala de la disposición: el clasificado

Objetivos:

- Obtener información para conducir la dinámica grupal.
- Crear un clima de confianza para iniciar la sesión.

Procedimiento: Se invita a los participantes a organizarse por parejas; a cada una se le entregan dos hojas de papel periódico y marcadores. Los integrantes de las parejas se entrevistan mutuamente preguntando por datos personales y las habilidades del participante que se quieran resaltar (años de trabajo en el tema, capacitaciones que la persona haya recibido que lo hacen adecuado para desempeñarse en el tema, relación que tenga con otras instituciones, las referencias). Todos escriben los datos de su compañero o compañera en una de las hojas de papel periódico. Cada pareja organiza la información y se prepara para presentarla ante la plenaria. Los integrantes de las parejas se presentan (el uno al otro). Se elaboran carteleras con esa información y se dejan visibles durante todo el taller.

II. Elaboración conjunta de las metas del grupo

Objetivos:

- Concientizar a los miembros del grupo de sus metas específicas para la sesión.
- Elaborar las metas grupales para la sesión de trabajo.

Procedimiento: Se indaga mediante una interrogante cuál es la meta principal de cada uno de los participantes para ese día, incluyendo la respuesta del entrenador, se le pide a los miembros que digan desde su punto de vista cuál será la meta del grupo para la sesión.

III. Sociodrama

Objetivos:

- Objetivar formas típicas de comportamiento en situaciones difíciles en la comunicación del dirigente que afecten su liderazgo.
- Crear en los participantes la necesidad de asimilar planes de comportamiento

más efectivos en su conversación y promover el autodiagnóstico y la autovaloración apoyados en el grupo.

Procedimiento: El entrenador pide a los miembros del grupo que busquen situaciones reales en los que se ve involucrado el dirigente en su organización y que sea experimentada como difícil. Los participantes se unen en parejas (escogidas a través de cualquier técnica) para la representación. Luego se escenifican las situaciones seleccionadas y se analiza la representación con ayuda de la grabadora (si es vídeo mejor), tomando como referencia los elementos que responden a las metas parciales de la conversación recogidos en la guía de observación 1 del juego de roles y las reglas de la buena escucha recogidas en la guía de observación 2 (anexo 9,10). El entrenador lleva al grupo al análisis de BOA-1 y BOA-2 (anexo 11 y 12) y se llama a la reflexión del grupo acerca de si ellos son capaces de alcanzar las metas parciales y totales de la conversación en situaciones difíciles, así como escuchar correctamente y cómo puede influir esto en el ejercicio del liderazgo. Se comienza a entrenar las metas parciales y la buena escucha.

IV. Experimento del rumor

Objetivos:

- Demostrar experimentalmente el papel de la transmisión de la información en la comunicación.
- Crear la necesidad para la introducción de la BOA 3 y BOA 4.

Procedimiento: se elabora una información significativa para los participantes (anexo 15). A una parte del grupo se les pide comunicarla a los demás compañeros de uno en uno según se vayan llamando. El análisis del experimento se realiza utilizando la grabadora. Luego tematizar: ¿Qué pasó?, ¿Por qué pasó?, ¿Cómo puedes evitar errores en la transmisión de información? Aquí se introducen las técnicas de Retroalimentación y la BOA 3 (anexo 13) y la BOA 4 (anexo 14) con ayuda de los participantes.

V. Técnica de Cierre “la fotografía”

Objetivos:

- Indagar acerca del estado de ánimo y la disposición que caracterizó al grupo en la sesión de trabajo e incentivar la imaginación de los participantes.

Procedimiento: Se les pide a los participantes que dibujen en una hoja que se les reparte previamente su fotografía, reflejando el estado de ánimo que los caracterizó durante toda la sesión.

CUARTA SESION:

Objetivo:

- Valorar la importancia de las buenas relaciones interpersonales en el ejercicio del liderazgo.
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo de entrenamiento.

I. Escala de la disposición apoyados en una versión del colorama

Objetivos:

- Conocer el estado de ánimo y la disposición al trabajo que caracteriza al grupo para iniciar la sesión.
- Profundizar en el logro de un clima favorable para el grupo.
- Entrenar a los participantes en la verbalización del estado de ánimo.

Procedimiento: Basándose en la correspondencia que existe entre los estados de ánimo y la percepción del color, se le pide a los participantes que expresen su estado de ánimo a través de un color, explicando el por qué lo escogen.

II. Elaboración conjunta de las metas del grupo

Objetivos:

- Clarificar las metas y expectativas específicas de los sujetos y del grupo para la sesión.
- Obtener información que se puede utilizar en la conducción de la dinámica.

Procedimiento: ¿Qué debo alcanzar hoy? ¿Qué debe lograr el grupo? Se indaga mediante la primera pregunta la meta principal de los sujetos para la sesión y luego se incorpora la segunda pregunta para la elaboración de las metas grupales. El

entrenador se incluye en la técnica. Debe lograrse dinamismo y síntesis en las intervenciones.

III. Juego de roles

Objetivos:

- Entrenar el aspecto informativo de la comunicación con ayuda de BOA 3 y su influencia en el liderazgo.

Procedimiento: Se divide al grupo en tres partes y en dos de los subgrupos se escoge uno que tendrá el rol de dirigente y los demás de subordinados, el subgrupo restante hace el papel de entrenador o regulador y pueden interrumpir el intercambio. Luego de estructurada la situación se evalúa el transcurso del intercambio en cada subgrupo de acuerdo con la técnica BOA 3 (Anexo 13). Después se intercambian los roles de manera tal que exista rotación.

IV. Problema matemático

Objetivos:

- Modelar una situación de discusión en el grupo para diagnosticar el nivel de partida en cuanto al manejo de la contradicción que va a ser entrenada. Percibir los estilos de comportamiento inefectivo que influyen negativamente en el proceso de comunicación del liderazgo.

Procedimiento: Se lleva a cabo en dos partes, (anexo 16) una primera en la que se cumple la tarea de encontrar la solución al problema de manera individual y otra en la que es el grupo el que encuentra la solución más acertada trabajando de forma conjunta. El papel del entrenador consiste en mantener la orientación hacia la tarea propuesta sin ofrecer información extra para la solución del problema de forma que pueda modelarse una situación de discusión próxima a situaciones reales. Por las características del ejercicio es posible encontrar distintas soluciones por vías de análisis diferentes. El objetivo principal del ejercicio no es encontrar el resultado correcto sino modelar la situación. Este tipo de ejercicio es adecuado para demostrar las consecuencias negativas que trae a los resultados de la discusión que cada uno se aferre a sus puntos de vista sin tener en cuenta los puntos de vista del otro.

V. Técnica de Cierre

Objetivos:

- Buscar información sobre la opinión que tiene el grupo sobre cada uno de sus miembros.
- Estimular un clima favorable y de mayor cohesión entre los miembros.

Procedimiento: Se le entrega una hoja a cada uno de los participantes y se le pide que expresen por escrito el criterio que tienen de cada uno de los miembros del grupo. Al finalizar la quinta sesión el entrenador entregará una ficha resumen a cada uno de los participantes, con la opinión tabulada que tiene el grupo de cada uno de sus miembros. Siempre resulta importante conocer la opinión que tienen los demás sobre cada uno de los miembros del grupo.

QUINTA SESION:

Objetivo:

- Estimular en los participantes la motivación a actuar como un equipo en el logro de las metas de la empresa.

I. Escala de la disposición

Objetivos:

- Preparar al grupo para la última sesión.
- Valorar la disposición del grupo para el trabajo del día.

Procedimiento: Los participantes enuncian numéricamente su disposición al trabajo y el por qué.

II. Elaboración conjunta de las metas del grupo

Objetivos:

- Integrar las metas individuales y las grupales para la sesión final.

Procedimiento: Se indaga mediante preguntas: cuál es la meta principal de cada uno de los participantes del grupo: ¿Qué debo alcanzar hoy?, ¿Qué debe alcanzar el grupo? Partiendo de estas interrogantes se elaboran las metas de manera conjunta.

III. Sociodrama hablado

Objetivos:

- Lograr una mayor correspondencia entre la imagen que los sujetos tienen de sí con la real.
- Brindar la posibilidad de que los participantes critiquen, sin agredir al otro y con la abierta intención de ayudar.
- Crear un clima de sinceridad que contribuya a la retroalimentación por parte de los sujetos.

Procedimiento: Los sujetos deben responder por escrito: ¿Con quién me gustaría más realizar un trabajo?, ¿Con quién menos?, ¿A quién me gustaría seleccionar como confidente de mis problemas personales?, ¿A quién menos?, ¿Con quién me gustaría más compartir en una fiesta? ¿Con quién menos?, ¿Quién me gustaría como interlocutor en la discusión de una idea? ¿Quién menos?, ¿Con quién más me gustaría quedarme en una isla solitaria? ¿Con quién menos? Luego de dar un tiempo prudencial se pasa a iniciar las rondas donde cada uno expone el preferido para cada situación y se le pide que explique el por qué. Después se procede a una segunda ronda donde se habla del menos preferido y se explica el por qué de esa selección. Se esclarecerá al inicio de la técnica que tanto el positivo o el negativo seleccionado no significa que sea el único, sino el que más se destaca para la persona en esa área tratada.

IV. Matriz de compromiso.

Objetivos:

- Lograr una mayor correspondencia entre la imagen que los sujetos tienen de sí con la real.
- Brindar la posibilidad de que los participantes critiquen, sin agredir al otro y con la abierta intención de ayudar.
- Crear un clima de sinceridad que contribuya a la retroalimentación por parte de los sujetos.

Procedimiento: El entrenador reflexiona sobre los compromisos a que puede haber dado lugar el entrenamiento, en relación con la puesta en práctica de los aprendizajes que generó cada una de las sesiones. Una de las maneras más prácticas de concretar estos compromisos consiste en establecer unas categorías y

unas preguntas relacionadas con éstas; por ejemplo: Actividades, ¿qué voy a hacer? Objetivos, ¿para qué? Procedimiento, ¿cómo lo voy a hacer? Tiempo estimado, ¿en qué plazo lo voy a hacer? Alianzas, ¿con quién lo voy a hacer? Lugar de ejecución, ¿dónde lo voy a hacer? Recursos, ¿con qué lo voy a hacer? Beneficiarios, ¿para quién lo voy a hacer? Otras categorías y preguntas relacionadas que considere pertinentes. A cada participante se le entrega una hoja de papel con el esquema de la matriz o en blanco para que cada persona la dibuje y la escriba y la marque con su nombre. Se exponen y leen las matrices en la plenaria. Cada matriz se transcribe y se deja como parte de la fotomemoria.

V. Técnica de cierre: completamiento de frases incompletas

Objetivos:

- Obtener información acerca de la percepción de los sujetos sobre el entrenamiento y brindar las conclusiones del entrenamiento de manera dinámica.
 1. Mis experiencias en el entrenamiento fueron...
 2. Con relación a las sesiones...
 3. Mi opinión sobre el grupo...
 4. Pienso del entrenamiento que...
 5. La esencia del entrenamiento fue...
 6. Los métodos utilizados...

Procedimiento: Se escriben en una pancarta esas frases incompletas para que los participantes las vayan completando con las ideas, sentimientos, experiencias que han predominado durante el entrenamiento. Se les da la posibilidad de que cualquier explicación o argumentos que deseen dar a sus criterios pueden hacerlo. El entrenador expresará sus criterios dando la posibilidad de puntualizar acerca de los aspectos claves para el logro de los objetivos del entrenamiento.

2.6 Análisis de las expresiones de los sujetos participantes en el entrenamiento

Para analizar las expresiones y la perspectiva individual de cada participante en el entrenamiento es importante grabar las sesiones del mismo con la solicitud previa de aprobación de los implicados. Con la ayuda del mapa de la reunión que se

confecciona se realizan las transcripciones de las grabaciones para completar el registro de datos, con el auxilio del procesador Microsoft Word para Windows 2003. Estas transcripciones se someten al proceso de análisis cualitativo.

El momento de análisis del material de las sesiones del entrenamiento precisa de varias acciones. Un primer paso es la sensibilización con los datos, para lo cual primeramente se realiza una lectura flotante, que consiste en varias lecturas generales de todas las transcripciones, escuchando las grabaciones simultáneamente. Ello permite tener una visión de conjunto sobre los diferentes materiales transcritos. Luego, se hace una lectura detallada, registrando todas las ideas importantes, dudas, interrogantes, y posibles asociaciones.

Toda la información se codifica (segundo paso) para de este modo determinar palabras claves, categorías, o códigos de análisis que permiten organizar e interpretar los datos. Una vez decidida la codificación de la transcripción de cada sesión del entrenamiento se procede a marcar en todos los textos transcritos los segmentos donde se aborda el tema codificado. Posteriormente se hace documentos para cada uno de los códigos de análisis previamente decididos por el investigador.

Una fase decisiva dentro del análisis es el proceso de interpretación y redacción de resultados (tercer paso), precisamente las categorías elaboradas orientan el trabajo de interpretación de los datos registrados. Es en este momento donde se explicitan relaciones entre las categorías, se describen tendencias por temas, se escogen ejemplos típicos, se refieren citas importantes, y se incorpora el análisis bibliográfico de estudios consultados.

2.7 Valoración de la contribución del programa de entrenamiento sociopsicológico en cuanto a potenciar el liderazgo efectivo en los directivos (fase diagnóstica final)

Una vez concluida la última sesión del entrenamiento se realiza un grupo focal con los participantes que tiene como objetivo conocer las opiniones de los sujetos acerca del programa implementado. Para corroborar esta información se aplica la técnica de constatación final (Anexo 17) a los líderes que participaron en las sesiones.

2.7.1 Descripción de las técnicas utilizadas en la fase diagnóstica final

Grupo focal

El grupo focal, como su nombre lo sugiere, se trata de una entrevista grupal, caso particular del grupo de discusión, con la particularidad de que aprovecha la interacción social para producir información.

Según González de la Cruz (2003) su origen se encuentra en Robert Merton en 1946 cuando en los Estados Unidos se hicieron grandes estudios por la seguridad en la propaganda "proguerra". Posteriormente Paul Lazarfel introdujo la utilización de grupos focales en estudios de marketing social en 1970.

La técnica está fuertemente asociada a la Psicología Social, la Sociología y a la Comunicación Social. La premisa fundamental sobre la que se sustenta es que no sirve para recuperar comportamientos, sino para captar opiniones de los informantes sobre determinado tópico, para que desarrollen ideas en sus propios términos.

Sobre las características del grupo, Amaro (2005) afirma que éste debe tener un número de entre 6 y 12 participantes, con un moderador entrenado, quien dirige la discusión con una guía preelaborada y ajustada a los objetivos de la investigación.

Requiere de locales especialmente elegidos, de la presencia de un observador si es necesario, y de la grabación de la sesión, pues para el análisis de datos se necesitan las expresiones textuales de los entrevistados. El grupo debe ser homogéneo en cuanto a características claves que pudiesen afectar la libre discusión del tema, tales como: edad, sexo, status social y otros.

El grupo focal en el presente estudio se realiza con el propósito de identificar las percepciones, valoraciones u opiniones de los líderes entrenados acerca de los tópicos de interés tratados en el entrenamiento, debatiendo sus interpretaciones, motivaciones, criterios y formas de pensar.

Técnica de constatación final

Esta técnica se aplica en el presente estudio con el objetivo de conocer las opiniones y/o percepciones de los líderes que participaron en el entrenamiento sobre los temas tratados en el mismo y la disposición a aplicarlos en su práctica diaria. La técnica fue

escogida de una Selección de Técnicas Psicológicas para el Trabajo en el Área de la Psicología Organizacional, propuesta por Rodríguez, Martín y Roque (1999) autores que trabajan el tema en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

En la conducción metódica de la técnica primeramente se le administra el cuestionario a los sujetos, y se debe explicar que es necesario ser objetivo y responder en correspondencia con lo que realmente sienta la persona haber obtenido. La calificación de esta técnica se realiza de forma cuantitativa.

Conclusiones del capítulo:

- El CPLL se caracteriza por contar con una estructura de dirección lineal, con un consejo de dirección pequeño, donde solo el 50% de sus miembros posee nivel superior. Su principal debilidad lo constituye la falta de entrenamiento y capacitación en temáticas de dirección y gestión d procesos culturales.
- En este capítulo se mostró la selección del programa de entrenamiento socio-psicológico para potenciar el liderazgo teniendo en cuenta las fases diagnóstica inicial, de contacto, de motivación, de aprendizaje y diagnóstica final, ofrecido por González Ramírez (2010).
- Se tomaron en cuenta para la implementación del programa diferentes elementos que surgieron del diagnóstico que se necesitan fortalecer en los líderes estudiados tales como: la toma de decisiones, la comunicación, y las relaciones líder- miembros.
- Se ofrecieron elementos sobre el procesamiento de la información durante la implementación del entrenamiento, y la valoración una vez concluido el mismo.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLOGICO

En el presente capítulo se parte de analizar la situación del liderazgo en la fase de diagnóstico inicial del programa de entrenamiento. Posteriormente se explica lo referido a la implementación del mismo a través del análisis de las expresiones de los sujetos participantes y por último se ofrecen los resultados con respecto a la evaluación del programa a través de datos y consideraciones de los líderes estudiados.

3.1 Diagnóstico de la situación del liderazgo (Fase diagnóstica inicial)

Como fue señalado con anterioridad, se trabajó con los ocho líderes que forman parte del Consejo de Dirección del Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus. En el capítulo II quedaron reflejados los instrumentos de medición utilizados en la fase diagnóstica, previa a la implementación de las sesiones del entrenamiento.

Resultados de la encuesta para valorar la efectividad del curso.

Esta técnica permitió valorar el grado de efectividad del curso en la formación de habilidades para el liderazgo, así como definir sus principales dificultades en esa dirección. La efectividad se muestra en la tabla siguiente y en (anexo 18 Gráfico 1).

Tabla 3.1. Efectividad del curso de capacitación

Efectividad del curso	No	%
Media	5	63
Baja	3	37
Total	8	100

Fuente de elaboración: propia

Como se puede observar, más del 50% de los encuestados refieren un nivel de efectividad media, lo que nos lleva a plantear la existencia de dificultades en algunos aspectos del programa establecido, lo que imposibilita trabajar con profundidad en la formación de hábitos y habilidades de liderazgo y un cambio de actitud ante la problemática.

Referida a la calidad de las herramientas que aportó el curso para el logro de la colaboración espontánea de sus trabajadores. El 83% de los encuestados señala que fueron buenas, manifestaron que las técnicas de dirección, de trabajo en grupo les ayudaron mucho, sin embargo el 75% plantean que se debió profundizar más en las relaciones interpersonales, en la comunicación, para la obtención de mejores resultados. El 38% señala que las herramientas aportadas fueron regulares coincidiendo en que falta vinculación con la práctica.

En cuanto al interés que manifiestan los directivos por estos temas socio-psicológicos de la dirección. El 100% de los encuestados señaló que el tema les resultaba de gran interés y le ven una importancia extrema para su labor exitosa.

Con relación a la autoevaluación del sujeto y las habilidades de liderazgo, solo el 25% manifiesta que su desempeño como líderes es bueno, señalando que se han sentido líderes en sus departamentos, teniendo que orientar las tareas una sola vez.

El 75% de los encuestados refieren que su desempeño como líderes lo consideran regular. A partir de ahí brindan una serie de elementos importantes que les dificulta su desempeño que se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3.2. Dificultades de los directivos en su desempeño como líderes.

Dificultades	%
Dificultades en la toma de decisiones	83
Impulsividad en la comunicación	75
Falta de conocimiento en la actividad	63
Falta de experiencia	63
Exceso de confianza con los subordinados	38

Fuente de elaboración: propia

Además se sugiere el anexo 19, donde se muestra el gráfico 2.

Como se puede observar las dificultades en la comunicación se ven en más del 50 % de los sujetos encuestados, reportado en un 75% de los que contestaron regular,

reafirmandose lo valorado por algunos autores que le dan a la capacidad comunicativa un valor esencial para el logro del liderazgo efectivo.

Es interesante valorar como el 88% de los encuestados, hacen referencia a dificultades en la capacidad comunicativa como uno de los principales errores que entorpecen su liderazgo efectivo, haciendo planteamientos como:

- No me expreso de manera que me entiendan.
- Pierdo la tabla algunas veces.
- Hablo sin escuchar.
- No me comunico lo suficiente con las personas.
- La gente me saca de mis cabales.
- Dificultades para retroalimentarme.
- Doy órdenes y la gente se resiste.
- Explico y la gente no entiende bien lo que tiene que hacer.
- Tengo dificultades en el trato a las personas.
- Pienso que la gente va a reaccionar de una forma y actúan de otra.

Profundizando en el análisis de los datos obtenidos se puede valorar que bajo el prisma de las concepciones teóricas de Andreieva (1982), existen dificultades en los tres aspectos de la comunicación (informativo, interactivo y perceptivo). Se constata que en el proceso de comunicación se parcializa la orientación, no teniendo en cuenta la orientación como un todo.

Los resultados generales obtenidos en la encuesta:

- La prueba arrojó un nivel de efectividad medio del curso, para la formación de habilidades para el liderazgo efectivo.
- El curso debió abordar con mayor profundidad los temas socio-psicológicos de la dirección, logrando más aplicación práctica.
- El cambio fundamental en el proceso docente-educativo se logró al nivel de la comprensión y el conocimiento.
- Uno de los principales problemas detectados que le imposibilitan su buen desempeño como líderes es su capacidad comunicativa.

- No manifiestan un buen manejo de la contradicción en el proceso comunicativo, lo que dificulta su liderazgo.

Observación

En el análisis de esta técnica se puede plantear que en el 100 % de los directivos observados se pusieron de manifiesto las siguientes dificultades:

- No lograr la colaboración espontánea de todos los trabajadores.
- No se actúa teniendo en cuenta las diferencias personales de los subordinados.
- No se logra una buena escucha.
- No se aprovecha la retroalimentación de manera adecuada.

En un 75% de los directivos se manifiestan las siguientes dificultades:

- No se discuten todas las opiniones a la hora de llegar a un acuerdo.
- Se reprime a los trabajadores en público.
- No se mantiene atento a las necesidades de los subordinados para tenerlas en cuenta.
- No se critica de manera constructiva.
- No se siguen estrategias conjuntas de búsqueda de alternativas.

Sólo un 25 % de los observados presentaron las siguientes dificultades:

- No definen claramente los problemas y objetivos de la tarea.

En las observaciones realizadas se encontraron serias dificultades en la orientación hacia sí mismo y en el otro durante el proceso de discusión, evidenciándose la tendencia de los participantes a hacer prevalecer sus criterios, lo que impedía encontrar soluciones adecuadas a los problemas, perdiéndose además, la orientación en el propio problema y en las metas de la organización.

Resultados de la encuesta realizada a directivos, trabajadores y escritores

Para la realización de la encuesta se escogió una muestra no probabilística de tipo intencional, compuesta por 40 personas, a las que se aplicó una encuesta para explorar la percepción general que tienen los trabajadores sobre el liderazgo en el CPLL. Se estructuró según tres grupos de especialización. En el grupo 1 se

encuestaron a los directivos que forman parte del Consejo de Dirección. En el grupo 2 se encuestaron a los trabajadores que laboran en los procesos de apoyo. Y en el grupo 3 se encuestaron a los escritores que son los actores fundamentales de este proceso.

Fueron identificados algunos problemas personales que afectan a la organización, relacionados con la sobrecarga y estrés de trabajo, confusión sobre autoridad de toma de decisiones, falta de visión, no tienen definido hacia dónde quieren llegar, el pensamiento estratégico está opacado por los problemas comunicativos, ataques personales y enfoques adversarios en situaciones de conflictos que impiden tener un pensamiento proactivo y poder desarrollar un loable trabajo en equipos.

Apoiado en los resultados de la encuesta se realizó la técnica análisis del campo de fuerza, utilizada en momentos en que las instituciones esperan un cambio significativo, con el objetivo de determinar hasta dónde el cambio puede ser difícil, conocer los puntos de vista de los trabajadores sobre qué factores puede contribuir al éxito o fracaso de la organización a la propuesta de solución.

Los resultados se obtuvieron otorgándole valor al por ciento de las respuestas de las preguntas referidas a: las principales preocupaciones relacionadas con el liderazgo (fuerzas opositoras, que limitan el ejercicio del liderazgo efectivo, pero que impiden a la vez que la situación se agrave si se toman medidas a tiempo) y, qué mejoras espera de la organización (fuerzas impulsoras) (Figura 1). Una vez identificadas las fuerzas impulsoras y opositoras se llevan al gráfico 1 (Anexo 20) y se muestra que existe un equilibrio de circuito o balance entre ellas, lo cual significa que existen contradicciones que vigorizan el cambio. Se sugiere tener en cuenta ambas fuerzas para que la solución propuesta maximice el impacto de las fuerzas impulsoras y minimice el impacto de las fuerzas opositoras.

Figura 3.1. Resultados del análisis del campo de fuerza para el liderazgo efectivo.



Figura 3.1 Campo de fuerza
Fuente de elaboración: propia

Luego que el proceso fue descrito y ya estaba definido el problema, se confeccionó un Diagrama causa –efecto para identificar las posibles causas. Posteriormente para otorgar un orden de prioridades a las variables sociopsicológicas que más están incidiendo en el proceso de liderazgo se confeccionó un Diagrama de Pareto, para identificar y separar los hallazgos vitales de los triviales, para tener en cuenta hacia qué variables sociopsicológicas debe ir dirigido el entrenamiento. Para la realización del diagrama se analizaron un total de siete variables primarias como resultado de las encuestas aplicadas y los criterios que influyen en ellos, los cuales fueron identificados en la lista de chequeo como se muestra a continuación en la **figura: 3.3.**

Tabla 3.3. Variables sociopsicológicas que más están incidiendo en el proceso

No	Variables	Criterios
1	Toma de decisiones	36
2	Comunicación	32
3	Relación líder-miembros	31
4	Motivación	14
5	Trabajo en equipos	7
6	Autoconocimiento	4
7	Autovaloración	4
Total		128

Fuente de elaboración: propia

Se elaboró la tabla de frecuencias o tamaño relativo para enfocar los esfuerzos hacia las variables que ofrecen las mayores posibilidades de mejora.

Tabla 3.4. Frecuencias o tamaño relativo

No	Frec. Abs	Frec. Abs. Acum	Frec. Rel. (%)	Frec. Rel. Acum. (%)
1	36	36	28	28
2	32	68	25	53
3	31	99	24	77
4	14	113	11	88
5	7	120	6	94
6	4	124	3	97
7	4	128	3	100

Fuente de elaboración: propia

Se mostró la frecuencia en un gráfico de barras descendentes como se muestra en el anexo 21. El gráfico arrojó como resultado la prioridad en las variables: toma de decisiones, comunicación y relación líder – miembros, confirmándose que resolviendo estas tres variables se soluciona el 77% de los problemas que afectan el liderazgo efectivo en la organización.

3.2 Implementación de las sesiones de trabajo grupal como parte del entrenamiento sociopsicológico.

El entrenamiento socio-psicológico se realizó a través de cinco sesiones de trabajo grupal que estuvieron encaminadas a valorar no solo los elementos que surgieron del diagnóstico como la toma de decisiones, la comunicación y las relaciones interpersonales con los subordinados, sino también otros que respondieron al propósito del entrenamiento y de la propia investigación tales como la condición innata en el liderazgo.

3.2.1 Análisis de las expresiones de los sujetos que participaron en el entrenamiento.

En el presente estudio se exploraron las expectativas, experiencias y valoraciones que sobre el ejercicio del liderazgo tenían los sujetos estudiados, quienes reconocen que el papel del líder es de vital importancia para alcanzar las metas de cualquier organización.

“... pienso que el tema de la dirección se torna muy difícil en la actualidad, porque se preparan cuadros en temas económicos, políticos, defensa, para poder enfrentar la responsabilidad, la persona se prepara para dirigir, pero no para ser líder. Hay preocupaciones, temores, incertidumbres, con las que el líder tiene que convivir pero a la vez tiene que transmitir confianza, seguridad, lograr que las personas te escuchen y te sigan...”

(Directivo, 25 años, hombre)

Los miembros del consejo de dirección manifestaron que estar al frente de las diferentes áreas del CPLL, constituye un gran reto, porque se debe cumplir con los objetivos de la organización, a través del concurso de todos los trabajadores, y con una comunidad de escritores que hay que representar,

coincidentalmente, con lo reportado por Rice en 1987 cuando señala que en el plano del comportamiento manifiesto, el líder ha de ser capaz de mover y arrastrar a sus seguidores, de tomar decisiones; no solo ha de contribuir a la realización del plan sino también lograr la cooperación de los suyos. Además plantearon que todos saben lo que significa ser líder, pero carecen de los instrumentos para lograr ese compromiso con los subordinados y viceversa.

"...mantener buenas relaciones con todos los miembros del colectivo es fundamental, tan importante como persuadirlos a realizar cada tarea, es vital conocer sus expectativas para poder adecuarlas a los objetivos de la organización y hacer que estos se conviertan en su realización personal. Hay que fortalecer las relaciones con los trabajadores, pero sin exceso de confianza ni paternalismo..."

(Directivo, 39 años, hombre)

Por otra parte, expresaron sentirse motivados a participar en el entrenamiento, por la necesidad de conocer herramientas para poder ejercer el liderazgo, para fortalecer el trabajo en equipos y eliminar los problemas presentados en la comunicación, mostrando un alto grado de expectativas con el mismo.

Un resultado interesante lo constituye el criterio de los líderes de que es necesario interiorizar muchos elementos que ellos conocen que se necesitan para ser un buen líder y que en ocasiones no lo incorporan a su práctica diaria, por la insuficiente valoración de las potencialidades individuales de los miembros del grupo. Del mismo modo mostraron interés desde el comienzo del entrenamiento a participar en las sesiones, pues para ellos éstas constituyen espacios reflexivos de temas muy importantes que casi nunca se valoraban en la organización.

"... el entrenamiento es importante porque tenemos la oportunidad de reflexionar en una serie de problemas que nos están afectando en la organización, y resulta muy atinado que todos los miembros del consejo de dirección participemos en las sesiones para mejorar nuestro actuar diario..."

(Directiva, 24 años, mujer)

"... considero que el entrenamiento será muy provechoso para nosotros, ya que es una actividad que nos permite interactuar unos con otros fuera del marco del consejo de dirección. Nos dará la posibilidad de conocer herramientas útiles para poder desempeñarnos mejor como grupo... "

(Directiva, 26 años, mujer)

"...llevo poco tiempo en la organización y en ocasiones no emito criterios sobre determinados problemas, porque temo que los demás no estén de acuerdo conmigo y las discusiones me aturden; sé que con esta actitud no contribuyo a resolver los problemas y este tipo de actividad me ayudará a tener mayor libertad para poder expresarme... "

(Directivo, 22 años, mujer)

Sobre la toma de decisiones

La toma de decisiones es considerada una variable que tiene gran incidencia en el liderazgo, en tanto es imprescindible que el líder participe junto al grupo en la elección de las mejores alternativas ante determinada problemática. En múltiples ocasiones las decisiones en contextos organizacionales son resultado de un proceso social e interpersonal y la elección puede ser fruto de negociación, consenso, apoyo mayoritario u otro tipo de situación.

"...En ocasiones he tenido que tomar decisiones con respecto al comportamiento de algún trabajador, pero también otras que tienen que ver con la organización de forma general, por ejemplo, con alguna orientación del Instituto Cubano del Libro (ICL), con relación al plan de ingresos de las librerías y otras que tienen que ver con los eventos literarios. Cuando se trata de ausencias al trabajo o a algunas actividades es importante el diálogo, para no precipitar una decisión que puede ser errónea. Hay que lograr que el trabajador sienta la importancia que tiene en la organización y lo importante que resulta la comunicación entre jefe y subordinado, porque si él comunica con tiempo su problema se busca una solución, si se trata de un evento igual..."

(Directivo, 43 años, hombre)

“...Cuando el trabajador se ausenta se le descuenta el día y aparentemente se resuelve el problema, pero cuando se trata de ausencias que traen consecuencias negativas para la organización el análisis se torna más difícil, porque hay ausencias que perjudican a sus compañeros. Por eso es importante el diálogo. Ese trabajador debe tomar la decisión conjuntamente con su jefe...”

(Directivo, 39 años, hombre)

"Es indudable que la toma de decisiones de forma participativa tiene una gran relación con las relaciones interpersonales que se establezcan, o sea, el grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones garantiza una mayor aceptación de las decisiones dentro del colectivo y por supuesto una mayor probabilidad de que se ejecuten con eficiencia". (Vroom, citado en Peiró, 2005, p.46).

“...Ha sido muy difícil para mí dirigir, lograr implicar a los demás miembros sobre las decisiones que recaen en la editorial. Aceptar las características individuales de las demás personas es tan difícil para mí como para ellos aceptar las mías. Hay que saber escuchar, tener en cuenta que todas las opiniones son válidas. La editorial cuenta con un equipo altamente preparado, con mucha experiencia en la edición de libros. Tomar decisiones es algo difícil, sobre todo con la premura que a veces se deben tomar, además con la incertidumbre que se trabaja, con la escasez de materiales y equipos de trabajo que necesitan reparación...”

(Directivo, 22 años, mujer)

“...En ocasiones se presentan determinadas situaciones de conflicto con un subordinado y eso te hace tomar alguna decisión, y si esa decisión no es la correcta surgen grandes problemas, relacionadas con el ejemplo. Surge la duda, de si estaremos actuando de una manera correcta o si las decisiones tomadas anteriormente han sido correctas. Hay una realidad, cuando un subordinado reacciona de una manera tan brusca ante una determinada decisión es porque hay una causa que lo condiciona, muchas veces no nos damos cuenta de las consecuencias que traen en las demás personas las decisiones erróneas...”

(Directivo, 28 años, hombre)

La toma de decisiones en la solución de conflictos con los subordinados fue una idea que se abordó con gran intensidad, por ser un hecho que se presenta cotidianamente en la organización.

“...En varias ocasiones he tenido conflictos con mis subordinados lo que implica tomar una decisión y es una tarea bastante difícil, porque cuando la persona llega al centro ya viene con una trayectoria anterior y lograr que esa persona se adapte cuesta un poco de trabajo. Muchas veces no he resuelto las situaciones porque no he sido tolerante, haciendo un análisis en que el trabajador cambie su comportamiento, ´sin antes cambiar el mío...”

(Directiva, 24 años, mujer)

Algunos de los participantes en el entrenamiento reconocieron que las decisiones ante determinados conflictos con los subordinados son las más difíciles de tomar, porque se trata de seres humanos con los que en no pocas ocasiones se tiene una relación de amistad. Específicamente en la técnica de situaciones diagnósticas se trató el asunto y se evidenció el criterio de que la toma de decisiones conjunta fortalece al grupo en el sentido de que sus miembros aceptan y se comprometen a ejecutar con eficacia la decisión.

“...Las situaciones presentadas en las situaciones diagnósticas, ayudan a reflexionar acerca de las insuficiencias que tienen las personas que ocupan cargos directivos. En las situaciones presentadas nos muestran a un directivo que no ha sabido ganarse el prestigio ante sus subordinados, carece de preparación para tratar con sus subordinados, de los cuales hay que tener en cuenta sus problemas personales, sus expectativas, que lo ayude en la superación. Es cierto que muchas veces queremos promocionar a una persona para un cargo y la mayoría de las veces la persona no tiene la preparación suficiente y en otras sencillamente no le interesa...”

(Directivo, 25 años, hombre)

Pero el dirigente que se preocupe por las personas que dirige, que esté al tanto de sus problemas, que los enseñe y le posibilite superación, que acuda a él

para la toma de decisiones, lo aconseje en determinado momento y que lo haga sentir importante el resultado es diferente. En mi caso particular se me ha dado específicamente en la situación cuatro, donde se le hace saber a uno de sus subordinados que es necesario que pase un curso de superación, aunque no con esta magnitud, pero hemos entrado en debate acerca de lo importante que resulta superarse...”

(Directivo, 28 años, hombre)

Importante fue el criterio manifestado por los directivos en lo relacionado con respecto a la promoción de las personas a cargos de dirección, (“...muchas veces se promueven a personas que no tienen la preparación suficiente para cargos directivos, donde tienen un grupo de personas subordinadas a él, esto genera conflictos...”

(Directivo, 39 años, hombre).

El criterio de los líderes acerca de que la toma de decisiones siempre lleva un riesgo implícito fue bastante generalizado, (“... muchas veces sabemos que hay decisiones que traen consecuencias negativas, que nos va a ocasionar problemas, pero aún así hay que tomarla. En el quehacer diario un líder se ve obligado a tomar decisiones constantemente...”) (Directiva, 47 años, mujer), aunque en el grupo también se le atribuyó importancia a que el riesgo siempre será menor en la medida en que actúe sobre las causas que lo originan. (Vroom, citado en Peiró M, 2005).

Resultó interesante escuchar a estos líderes decir que aún cuando la toma de decisiones se haga diariamente y a veces de manera inconsciente, resulta un acto de extrema relevancia pues cuando es participativa es expresión de cohesión grupal y de un alto grado de implicación del líder con la tarea grupal.

“...A menudo sucede que tomamos decisiones sin tener en cuenta a los demás miembros del grupo y ni siquiera nos damos cuenta que los estamos subvalorando. A veces uno piensa que su idea es la mejor y ahí está el error, porque los demás miembros también pueden aportar criterios y valorar determinadas acciones que al líder no se le ha ocurrido. La experiencia existe para algo y hay que aprovecharla al igual que el conocimiento de los demás, no

se trata de que las demás personas decidan por ti, sino tenerlos en cuenta en las decisiones a tomar para evitar equivocaciones..."

(Directivo, 43 años, hombre)

"...A veces no basta con saberlo todo del proceso, hay que tener un poco más: deseo, compromiso, entrega, y aún así no siempre se es verdaderamente un líder. A la hora de tomar las decisiones prefiero consultar con los demás que hacerlo sin reflexionar, sin analizar qué es lo mejor, porque eso puede ocasionar errores muy graves y sobre todo que la gente no esté de acuerdo con lo que uno decidió..."

(Directivo, 26 años, hombre)

"...Uno de los factores que garantizarían el éxito de cualquier organización es la toma de decisiones de manera conjunta entre todos sus miembros: líderes y subordinados..."

(Directiva, 22 años, mujer)

Comunicación del directivo

La comunicación cobra una gran significación para el liderazgo. En la medida en que se desarrolle, que exista mayor conocimiento sobre uno mismo y sobre los demás, que exista una orientación hacia la tarea conjunta, la influencia sobre los subordinados por parte del líder, será mayor. Y una de las causas que ocasiona dificultades en el liderazgo es precisamente el uso inadecuado de la competencia comunicativa en quienes están al frente de determinados procesos.

Los líderes que participaron en el entrenamiento consideraron que mediante la comunicación se puede llegar a ejercer una influencia positiva o negativa entre las personas que les siguen. Todo depende del dominio que tenga el líder de la contradicción básica que se manifiesta a través de diferentes aspectos: la valoración realista de la estructura de los intereses de la situación concreta; una percepción adecuada de sí misma, del otro y de la tarea; una fuerte orientación en el otro; un comportamiento integrativo donde los participantes se orientan hacia una comprensión total; alcanzar una alta efectividad en la conducción de la conversación, expresado en un acuerdo satisfactorio en relación con el objeto de conversación.

"...En las relaciones interpersonales hay una tendencia que consiste en tergiversar las informaciones y claro también se da en las organizaciones. En ocasiones no se recepciona la información como el líder la da. Al intentar establecer una comunicación, el mensaje se tergiversa y en la transmisión del mensaje no se puede violar la escala de mandos porque entonces el mensaje no llega al receptor con claridad.

(Directivo, 26 años, mujer)

"...El liderazgo exige una fuerte orientación en el otro, que incluye la interpretación de sus reacciones y movimientos, la comprensión, interpretación y predicción de las acciones observadas directamente, además de lo que verbalmente está haciendo así como la comprensión de la comunicación verbal en la situación de ínter influencia..."

(Directivo, 22 años, mujer)

... Los problemas de comunicación ocurre en casi todos los colectivos, en los cursos nos dan muchos conocimientos en pocas horas, que en ocasiones nos confunden, pero a pesar de tener conocimientos no sabemos comunicarnos, brindamos informaciones ambiguas y ahí está la clave porque si la información original es clara y precisa., la probabilidad de que se tergiversa es menor..."

(Directivo, 27 años, hombre)

Resulta interesante cómo los sujetos estudiados reflexionaron en torno a determinados aspectos que entorpecen sus actos comunicativos y que en buena medida la mayoría de ellos desean perfeccionar la forma de comunicarse con los demás para ser mejor comprendidos por los otros.

."... en la comunicación hay que tener mucho cuidado con lo que se quiere transmitir, porque muchas veces se tergiversa el mensaje con nuestros gestos, con la manera de matizar las palabras, con los errores de dicción. En ocasiones lo hacemos de manera imperativa, usamos un lenguaje poco asequible a las demás personas, utilizando un vocabulario con el empleo de palabras con doble significado y el receptor codifica entonces un mensaje que se aleja de lo que realmente se pretende ..."

(Directivo, 28 años, hombre)

En este sentido, se comentó una vez más la diferencia que tiene la comunicación cuando se es líder o cuando se es dirigente, coincidiendo con el criterio de Andreiva (1984), cuando abarca en su modelo teórico tres elementos entrelazados que manifiestan la complejidad del proceso comunicativo y los múltiples aspectos que aborda: el informativo o comunicativo, el interactivo y el perceptivo. O sea, resultó interesante valorar a la comunicación no sólo como el proceso de transmisión de la información sino también como la forma básica de interrelación entre las personas.

"... Tengo la certeza que los miembros de una organización escuchan con más atención al líder que al jefe, quizás porque el líder se retroalimenta constantemente de las demás personas, es receptivo. Además el líder estimula moralmente a través de la comunicación y es capaz de motivar ya que posee autoridad moral. A medida que aumente el liderazgo la comunicación resulta más fácil y más efectiva. El líder no se preocupa tanto de la jerarquía como el jefe, lo que le importa es que se realicen las actividades con una visión de futuro..."

(Directivo, 43 años, hombre)

"... Resulta difícil lograr que las personas entiendan tus propósitos cuando apenas tienes conocimiento de la actividad que realizas, cuando subvaloras a los subordinados, no te apoyas en ellos y no los escuchas, o hasta cuando sientes celos profesionales por la experiencia y el conocimiento que tienen algunos de la actividad que realizan. En ocasiones los jefes quieren ser escuchados pero no escuchan a nadie. Creo que saber escuchar es uno de los elementos más importantes para poder convertirnos en verdaderos líderes. A veces uno está tenso, pero no puede transmitir ansiedad, incertidumbre o un espíritu negativo con tus subordinados, debes pensar que ellos están esperando una decisión tuya para actuar, esa es tu responsabilidad..."

(Directivo, 39 años, hombre)

La idea de la comunicación como factor clave en las relaciones interpersonales se abordó también desde el punto de vista de que a través de ella se trasmite no solo

información, sino también afectos, valores, estados de ánimos, elementos que contribuyeron a que los participantes conocieran las tres funciones básicas de la comunicación: informativa, afectivo-valorativa, reguladora. Además que la relación interpersonal tiene como rasgo específico más importante su base emocional, o sea, que surgen y se forman sobre los sentimientos generados en las personas.

Una de las tareas más complejas en la relación interpersonal es el conocimiento de los motivos reales de los actos de las otras personas, del sentido real de su actividad, lo cual exige una fuerte orientación en el otro, que incluye la interpretación de sus reacciones y movimientos, la comprensión, interpretación y predicción de las acciones observadas directamente, así como la comprensión de la producción verbal en la situación de ínter influencia.

“... En ocasiones me ha sucedido que el estado de ánimo que poseo lo transmito en la comunicación, creo que eso siempre ocurre pero en el caso del líder debe cuidarse de eso, porque si está triste no debe hacerle sentir eso a un subordinado. Y la comunicación aunque parezca algo muy sencillo y cotidiano es muy muy importante para los que están al frente de colectivos laborales, pero además, para la vida de forma general...”

(Directiva, 22 años, mujer)

“... A veces uno toma decisiones erradas por desconocimiento de la actividad que realiza, pero en ese momento crees que estás haciendo lo correcto y te aferras a tu criterio y ves un enemigo en todo aquel que intenta hacerte entender. El líder tiene que estar preparado para escuchar, porque es la mejor forma de conocer a sus subordinados, de ver qué preparados están para asumir una determinada tarea”

(Directiva, 26 años, mujer)

El éxito de la interacción entre dos o más individuos depende sobre todo de la definición de la realidad de situación en la que se encuentran inmersos. No sólo eso, sino que gran parte de los conflictos en la comunicación se deben a que algunos individuos parten del error de suponer que sólo existe una realidad, que es el mundo

tal y como ellos lo ven, hasta tal punto que cualquier visión que defiera de la suya sólo se puede deber a la irracionalidad.

Relaciones líder-miembros

Posiblemente las relaciones que establece el líder con su grupo sean en buena medida las que matizan y dan vida al rol que tiene el líder dentro de su organización. El funcionamiento del grupo revierte gran significación ya que actúa como relieve dinámico y activo dentro de la organización en relación con las metas y objetivos de esta. Es dentro del grupo y nunca fuera de él donde adquiere sentido el ejercicio del liderazgo, pues el éxito del líder depende grandemente del grado de satisfacción, motivación e implicación con la tarea que tengan sus subordinados.

“... La relación con todos los miembros de la organización es importante para que esta pueda cumplir con su misión, para lograr que las personas se identifiquen con el líder, que lo reconozcan, para que la gente participe con deseo y que trabaje con ánimo, con impulso. El líder tiene que convertirse en algo más que un jefe, debe engendrar la confianza...”

(Directivo, 47 años, mujer)

“... Pienso que el éxito de un líder está en el clima de confianza que sea capaz de alcanzar con sus subordinados, en comprometer a las personas en las metas de la organización. Es vital que los demás miembros te vean como aquella persona a la que pueden acudir cuando tienen problemas...”

(Directivo, 28 años, hombre)

Con relación al asunto, los líderes que participaron en las sesiones del entrenamiento coincidieron en que las buenas relaciones entre el líder y los miembros de un colectivo hablan solas en cuanto al nivel de desarrollo óptimo a alcanzar por determinado grupo. Es un criterio generalizado, la combinación que se establece entre las adecuadas relaciones líder miembros con el verdadero liderazgo.

“... Es importante para mí confiar en el jefe, además que el criterio que él tiene de mí, así cuando exista algún problema enseguida se dialogamos con mayor claridad. Me gusta que el jefe sea flexible y abierto...”

(Directiva, 22 años, mujer)

“... Considero que mientras más confianza tenga el jefe con los subordinados, mejor será el clima en la organización y mayor oportunidad tendrá el directivo de conocer a sus miembros y lograr un mayor compromiso...”

(Directiva, 26 años, hombre)

Se pudo apreciar la importancia que tiene el líder para los miembros del grupo y que él se convierta en un miembro más del grupo. Aquí se presenta cierta unidad de las características objetivamente dadas en el líder, que determinan su lugar en el grupo y también la percepción subjetiva de él por parte de otros miembros del grupo. Por lo tanto se pudo apreciar el criterio de Andreieva (1984) de las relaciones emocionales que el líder experimenta hacia otros miembros del grupo y el de las relaciones emocionales que por él experimentan los otros.

Algunos reconocieron que tanto como el líder es importante para el grupo, este último lo es para quien está al frente de un colectivo. O sea, los miembros de un grupo aportan mucho a quien los guía. El líder se nutre de los estados emocionales de sus subordinados, de sus preocupaciones, de su disposición ante la tarea o por el contrario de sus insatisfacciones o negativas.

“... Para mí es vital que los trabajadores se sientan motivados en la realización de su trabajo, persuadirlos para que voluntariamente acepten nuestra forma de ver las cosas y respeten, aprecien y tengan en cuenta nuestros planteamientos. Además, es importante el valor del ejemplo, ya que el líder debe tener autoridad moral y estar éticamente legitimado para hacerlo. Por el contrario si la gente te responde con energías, con deseo, eso te da ánimo de seguir adelante y de trabajar cada día más...”

(Directivo, 43 años, hombre)

De igual forma, los participantes admitieron que la efectividad del liderazgo en el grupo radica en la capacidad de enseñar y llevar adelante procesos que permitan analizar y resolver problemas entre los miembros del mismo y con otras personas de la organización.

“... También considero que el líder debe ser capaz de desarrollar en sus subordinados la capacidad de trabajar en equipo, de llevarse bien entre ellos y entre todas las personas de la empresa, eso se dice muy fácil pero es muy difícil de lograr, aunque no imposible, y debe partir del líder...”

(Directiva, 24 años, mujer)

3.3 Valoración de la contribución del programa de entrenamiento socio-psicológico en cuanto a potenciar el liderazgo efectivo en los directivos (fase diagnóstica final)

Luego de concluidas las cinco sesiones de trabajo grupal del entrenamiento socio-psicológico implementado, se procedió a la evaluación del mismo en cuanto a su efectividad para la potenciación del liderazgo de los miembros del consejo de dirección del Centro provincial del Libro y la Literatura.

Se obtuvieron criterios de los líderes acerca del entrenamiento recibido, reflejándose en la Tabla 3.5. Todos lo consideraron útil, el 75% de ellos expresó que les gustó mucho y más del 100% opina que dicho entrenamiento posibilitó una noción más amplia acerca del fenómeno del liderazgo (anexo 22. Gráfico 5). Las expresiones de algunos participantes corroboran los datos anteriores:

“...Me ha sido de mucha utilidad participar en las sesiones por las habilidades que he adquirido para influir sobre las demás personas para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos de la organización. A veces uno cree que está haciendo bien las cosas, hablo de ejercer la dirección y te das cuenta en sesiones de este tipo que te faltan conocimientos para llegar a ser verdaderamente un líder. Debemos buscar nuevas formas de hacer las cosas, aprender a trabajar con nuestras fortalezas y ser más persistente en el trabajo con los objetivos, a pesar de los obstáculos y contratiempos...”

(Directivo, 25 años, hombre)

Los líderes que participaron en el entrenamiento consideraron que el mismo fue útil en tanto les aportó conocimientos, procedimientos y habilidades para desempeñarse mejor en sus colectivos laborales. Le hizo reflexionar sobre una serie de dificultades que se presentan y esto lo ayudará a cambiar, aun cuando éste sea un cambio que

no se logre a corto plazo, pues lleva implícito un proceso de interiorización de lo aprendido.

“... El entrenamiento me fue muy útil, porque me aportó conocimientos y habilidades para mejorar mi forma de actuar. Creo que mi comunicación con los subordinados va a ser más efectiva, a partir de las herramientas aprendidas. Me ha servido para reflexionar acerca del diálogo, el reto que significa escuchar...”

(Directiva, 22 años, mujer)

Tabla 3.5. Consideraciones de los directivos acerca del entrenamiento recibido. Centro Provincial del libro y la Literatura de Sancti Spiritus. 2014.

El entrenamiento	Mucho		Bastante	
	No.	%	No.	%
Posibilitó una noción más amplia del liderazgo	8	100	-	-
Gustó	6	75	2	25
Fue útil	8	100	-	-

Fuente: Técnica de constatación final.

También se investigó con los participantes en el entrenamiento su criterio sobre el comportamiento de algunas variables socio-psicológicas como la comunicación, la toma de decisiones y las relaciones líder-miembros que fueron tratadas durante las sesiones. La mayoría de los entrenados dijeron que la comunicación, la relación con sus subordinados y la toma de decisiones mejoraron notablemente (Tabla 3.6 (Anexo 23 Gráfico 6)).

Tabla 3.6: Opiniones de los directivos sobre algunas variables socio-psicológicas con posterioridad al entrenamiento Centro Provincial del libro y la Literatura de Sancti Spiritus. 2014.

Después del entrenamiento	Mejor		Igual	
	No.	%	No.	%
La comunicación es	7	88	1	12

La relación con los subordinados es	5	63	3	37
La toma de decisiones es	6	75	2	25

Fuente: Técnica de constatación final.

“... Pienso que los líderes debieran invertir más tiempo en prepararse en temas relacionados con la comunicación, ya que esta es indispensable para ejercer la dirección y el entrenamiento contribuyó a que reflexionáramos alrededor de este tema. Ayudó a que moderáramos nuestra conducta, nuestro modo de actuación ante determinadas situaciones que se nos presentan, fundamentalmente en las situaciones de conflicto. Nos ofreció herramientas para establecer nuestras relaciones interpersonales acorde con los valores de la organización, porque en ocasiones los propios problemas laborales propician conductas inadecuadas, pero es cierto que los líderes debemos saber controlar nuestras emociones para establecer con los subordinados relaciones adecuadas. ...”

(Directivo, 43 años, mujer)

Resulta significativo señalar que luego de aplicado el entrenamiento los directivos han puesto en práctica algunas acciones aprendidas durante las sesiones de trabajo, donde manifiestan la sensibilidad de los líderes con lo tratado. Además, se pudo comprobar como ilustraban a sus subordinados los conocimientos aprendidos en el entrenamiento.

“... No caben dudas que para los líderes la comunicación constituye un instrumento muy importante, y lo más difícil es aceptar que cometemos errores al comunicarnos, además sabemos hasta los errores que cometen las personas al comunicarse, pero no lo ponemos en práctica, no tenemos esa autoconciencia. Pienso que realizar el entrenamiento después de un curso de dirección ha sido de gran ayuda, porque precisamente, uno de los temas que se abordó en el curso fue la comunicación. Me siento más preparada para intercambiar con las demás personas, y más preparada para enfrentar situaciones conflictivas...”

(Directivo, 26 años, mujer)

Resulta significativo hacer referencia a que la mayoría de los participantes expresaron que el entrenamiento contribuyó a lograr una adecuada autovaloración y autoconciencia de sí mismo, fueron capaces de reconocer sus fortalezas y las principales limitaciones, asociadas en gran medida a los estados de ánimo que provocaba conflictos. Además, todos los participantes consideraron el entrenamiento efectivo (Tabla 3.7) (Anexo 24 Gráfico 7).

“... Es importante para un líder la autoconciencia y autorregulación, porque son competencias que te permiten dominar los estados de ánimo y esos impulsos que en ocasiones nos perturban, ante determinadas situaciones, te permite tener más confianza en ti mismo, ser más flexible ante los cambios que suceden. Tener conciencia del efecto que puedan tener mis emociones en determinadas situaciones es algo que he aprendido en estas sesiones de entrenamiento...”

(Directiva, 24 años, mujer)

“... Siempre he sido una persona impulsiva, tengo conciencia de mis responsabilidades, pero me es difícil convivir con personas que no muestran interés por lo que hacen y eso me altera. En ocasiones me esfuerzo por mejorar los resultados y al parecer pasa por desapercibido. Sé que debo controlar mis emociones, ese es mi gran reto...”

(Directiva, 39 años, hombre)

Tabla 3.7. Consideraciones de los directivos acerca de la efectividad del entrenamiento. Centro Provincial del libro y la Literatura de Sancti Spiritus. 2014.

El entrenamiento	Con seguridad		Probablemente	
	No.	%	No.	%
Contribuyó a lograr una adecuada autovaloración de sí mismo	6	75	2	25
Fue efectivo	8	100	-	-

Fuente: Técnica de constatación final.

Resultó muy interesante escuchar que para los participantes del entrenamiento constituyó un espacio de reflexión y análisis que sin lugar a dudas constituye el punto de partida de una transformación en el liderazgo de quienes forman parte del Centro Provincial del Libro.

“... Ha sido muy importante para mí la forma que se abordó el liderazgo en el entrenamiento. Me ha ayudado a reflexionar sobre la forma de dirigirme hacia los subordinados, cómo comunicarme mejor y cómo lograr en ellos un mejor diálogo. Me ha servido además, para analizarme a mí mismo, encontrar en qué puntos soy fuerte y en qué puntos debo profundizar para mejorar mi actitud y conducta ante situaciones límites o de conflictos...”

(Directivo, 43 años, hombre)

“...Estas sesiones de trabajo me han servido para conocer más a los miembros de mi equipo de trabajo, fomentar un ambiente de colaboración a través de un estilo de liderazgo participativo, potenciando la confianza y desempeño individual a través de la autoexigencia y responsabilidad entre los miembros del equipo. Me ha permitido saber hasta dónde puedo confiar en el equipo que me rodea...”

(Directivo, 39 años, hombre)

Queda aceptada la hipótesis de investigación, ya que con la implementación del programa de entrenamiento sociopsicológico se potenció el liderazgo efectivo en directivos del Centro Provincial del Libro y la Literatura, de Sancti Spiritus.

Conclusiones del capítulo:

- La aplicación de los instrumentos utilizados en la fase diagnóstica inicial permitió conocer que el curso de dirección no suplió todas las necesidades de aprendizaje requeridas para potenciar el liderazgo efectivo.
- Las principales dificultades detectadas que influirán en la elaboración del entrenamiento sociopsicológico son: dificultades en la capacidad de comunicación del directivo, proceso de toma de decisiones y las relaciones con los subordinados.

- Se realizaron cinco sesiones de trabajo grupal como parte del entrenamiento sociopsicológico implementado, las cuales fueron sometidas a análisis cualitativo lo que permitió captar la perspectiva individual de los participantes.
- El entrenamiento resultó útil para los participantes logrando influir en la comunicación, la toma de decisiones, las relaciones con los subordinados y además, permitió ampliar la concepción sobre el fenómeno del liderazgo de los miembros del consejo de dirección.

CONCLUSIONES

1. A partir de la revisión y el análisis de la literatura actualizada sobre el tema de liderazgo, se tomó como elemento común que el liderazgo debe entenderse como la conjugación de un conjunto de factores que se relacionan con las características psicológicas de la personalidad y para que el liderazgo sea efectivo se utiliza el entrenamiento sociopsicológico como un método de capacitación y aprendizaje.
2. El CPLL se caracteriza por contar con una estructura de dirección lineal, posee tres departamentos y dos centros provinciales subordinados, con un consejo de dirección pequeño, donde solo el 50% de sus miembros posee nivel superior. Su principal debilidad lo constituye la falta de entrenamiento y capacitación en temáticas de dirección.
3. Para la selección del programa de entrenamiento sociopsicológico se tuvieron en cuenta los cambios cualitativos que tuvieron lugar con la aplicación del entrenamiento sociopsicológico en directivos de la Empresa Gráfica de Sancti Spiritus, según la tesis de Ramírez (2010).
4. Se implementó el programa de entrenamiento sociopsicológico teniendo en cuenta las sesiones de entrenamiento, destacándose los resultados en la fase diagnóstica inicial que arrojó deficiencias en las variables sociopsicológicas: toma de decisiones, comunicación y relación líder-miembros.
5. El entrenamiento resultó efectivo y útil logrando influir en la mejora de las variables sociopsicológicas, lo que permitió ampliar la concepción sobre el fenómeno del liderazgo en los participantes y se validó la hipótesis de investigación, ya que se potenció el liderazgo efectivo en directivos del CPLL, de Sancti Spiritus.

RECOMENDACIONES

1. Continuar la búsqueda de otras variables sociopsicológicas que se podrían fortalecer en el Centro Provincial del Libro y la Literatura para potenciar el liderazgo efectivo.
2. Implementar el programa de entrenamiento propuesto a otras instituciones de la cultura con el fin de validarlo y corregir acciones derivadas del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adair, J. (1990) Líderes, no jefes. Bogotá: Legis.
2. Águila, Y. (2004). "Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar la capacidad comunicativa". Uría, M. Tutor. Tesis de Grado, Santa Clara, UCLV.
3. Almenares Aleaga, M. L., 1993, Entrenamiento Sociopsicológico para el manejo de situaciones conflictivas a través de la comunicación, M.L. González Ibarra, Tutor. U.C.L.V.
4. Amaro, M.C. (2005). "Las técnicas cualitativas de carácter participativo en la investigación científica". En CD Rom de la Maestría en Salud Pública. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
5. Andreieva, G. M. 1984, Psicología Social. Editorial Progreso. Moscú.
6. Belasco, J. A., Hampton, D. R. y Price, K. F., 1994, Administración dinámica. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega de Editores. México.
7. Bennis, W. y B. Nanus (1995): "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, [Colombia](#).
8. Brizuela Gil, I.M., Desarrollo de las potencialidades de un equipo de dirección para solución de problemas que requieren de la cooperación, M.L. González Ibarra, Tutor. Sede Universitaria. Sancti Spíritus.
9. Cabrera, I. (2002). "Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para la optimización de la competencia comunicativa con énfasis en la persuasión". Uría, M. Tutor. Tesis de Grado, Santa Clara, UCLV.
10. Calviño, V. M.A. (1998). "Trabajar en y con grupos". La Habana: Editorial Academia.
11. Calviño, V. M.A. (2014). "Cambiando la mentalidad...Empezando por los jefes". La Habana: Editorial Academia.
12. Calviño, V. M.A. (2013). *Vale la Pena Escritos con Psicología*. La Habana: Editorial Caminos.
13. Calviño, V. M.A. (2012). Ciclo de Conferencias sobre gestión de la dirección, GECYT, La Habana, marzo- diciembre.

14. Candelo Reina, C, Ortiz, G.A y Unger, B. Hacer talleres una guía práctica para capacitadores. Cali. Colombia. 2003. WWF Fondo Mundial para la Naturaleza.
15. Casales, J. C. (1989). "Psicología Social". Contribución a su estudio. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
16. Casales, J.C. (2000). "Patrones de liderazgo, estrés y desempeño profesional en instituciones de salud". Rev Cubana Psicología. Vol. 17, no. 2.
17. Castro Solano, A (2006) "Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción". Rev Anales de Psicología. Vol 22, no. 1. Junio, 89-97. Instituto de Enseñanza Superior. Argentina.
18. Diccionario de la [lengua](#) española. (1984). [Madrid](#): Espasa-Calpe.
19. Chiavenato, I., 1989, Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw- Hill Interamericana de México, S.A de C.V.
20. Chiavenato, I., 1993 Administración de RRHH.
21. D´Souza, A. (1997). "Descubre tu liderazgo". Grupo Editorial Latinoamericano.
22. Eden, D. & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. Journal of Applied Psychology, 60, 736-741
23. Fuentes, Galperin, P., 1982, Introducción a la psicología. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
24. González de la Cruz, V. (2003). "Sexualidad y riesgos en adolescentes según género". Álvarez Vásquez. Tutor. Tesis para optar por el Título de Máster en Ciencias de la Educación. Sede Universitaria Sancti Spíritus. Cuba.
25. González Ibarra, M.L., 1996, Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar la comunicación en directivos. Tesis de Doctorado en Ciencias Psicológicas. U.C.L.V.
26. González Rey, F., 1985, Psicología de la personalidad. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
27. Hersey, L; Blanchard, K (1990): "El líder ejecutivo al minuto". Ediciones Griljalbo, [Barcelona](#).

28. House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
29. House, R.J., Javidan, M. & Dorfman, P.W. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An introduction*, 50 (4), 489-505.
30. House, R.J., Wright, N.S. & Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En P.C. Earley & M. Erez (Eds), *New perspectives in international industrial organizational psychology* (pp 535-625). San Francisco: New Lexington.
31. Kast, F. E. y Rosenweig, J. E., 1988, *Administración en las Organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. Cuarta edición.
32. Katz y Kahn, 1970, *Psicología social en las organizaciones*.
33. Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
34. Koontz H; Wehrich H(1999). "Elementos de Administración". 3ra ed. s/editorial.
35. Lewis, K. (1947). "Frontiers in group dynamics". *Humans Relations*. V.1 no.1.
36. Leontiev, A.A., 1975, *La Comunicación como objeto de investigación psicológica*. En *Problemas metodológicos de la psicología social*. Moscú.
37. Lomov, B.F., 1987, *Las categorías de comunicación y de actividad en la psicología*. En *Temas sobre la actividad y la comunicación*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
38. Lomov, B.F., 1989, *El problema de la comunicación en psicología*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
39. Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
40. Lorenzo García, R. (2013). *Talento Creatividad Empresa*. La Habana. Editorial Academia.
41. Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O. & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11-20.

42. Novoa, B.M. (2001). "Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar el liderazgo en directivos del sector turístico". González Ibarra M. L. y Pelegrín Entenza. N. Tutores. Tesis en opción al Título de Máster en Dirección. Sede Universitaria Sancti Spíritus. UCLV. Cuba.
43. Pedraja R, L y Rodríguez P, E. "Efectos del Estilo de Liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas". Rev. Facultad de Ingeniería, UTA. Chile. Vol. 12 no 2, 2004, pp 63-73.
44. Peiró, J.M. (2005). "Psicología de la Organización II". Editorial Félix Varela. La Habana.
45. Ramírez González, V (2010). "Programa de entrenamiento sociopsicológico para potenciar el liderazgo en la Empresa Gráfica de Sancti Spiritus". Carpio Camacho. A y Gómez Avilés. B. Tutores. Tesis en opción al Grado Académico de Máster en Dirección. Universidad de Sancti Spíritus. Cuba.
46. Randolph, W. A. y Posner, B. Z., 1991, Las diez reglas de oro para trabajar en equipo. ¿Cómo conseguir que se hagan las cosas? Editorial Grijalbo S.A de C.V. México.
47. Rice, A. K.(1987). "Aprendizaje de Liderazgo". Barcelona: Herder.
48. Robbins, S. (1987). "Administración, teoría y práctica". Hispanoamericana S.A.
49. Rodríguez, Martín y Roque (1999). "Selección de técnicas psicológicas para el trabajo en el área de la psicología organizacional". UCLV. Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Departamento de Psicología.
50. Rogers, C. (1978). Grupos de encuentro. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
51. Schein, E. H. (2012) *La cultura empresarial y el liderazgo*. La Habana. Editorial Félix Varela. Segunda Edición.
52. Senlle, A., 1994, Calidad y Liderazgo. Ediciones Gestión 2000, S.A. España.
53. Stoner., 1995, Administración. Quinta Edición.
54. Stogdill, R.M. (1984). "Círculo de Lectores". Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo. Barcelona: Plaza & Janés.
55. Tannenbaum, R. y Schmidt, W., 1958, How to choose a leadership pattern. Harvard Review. Volumen 36.

56. Torres, M.L. (2001). "Dirigir con estilo propio". Excelencias de la Dirección.
57. Vorweg, M., 1982, Tareas y objeto de la investigación acerca del entrenamiento sociopsicológico de la conducta. Berlín.
58. Vorweg, M., 1987, Fundamentos de la modificación de la conducta en la psicología de la personalidad. En Psicología en el socialismo. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
59. Wofford, J., Godwin, V., Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*, 9 (1), 55-84
60. Wofford, J.C. & Goodwin, V.L. (1994). A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories. *Leadership Quarterly*, 5, 161-186.
61. Yukl, G., & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 3, (pp 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.