

Título: Propuesta de acciones para potenciar el liderazgo en los dirigentes de las organizaciones juveniles del municipio Camagüey.

Autor: Lic. Miladys Rodríguez Silveira.

Graduada de Licenciatura en Psicología en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas en el año 2002.

Profesora adjunta de la carrera de psicología de la Universidad de Camagüey.

Durante estos años me he dedicado a las investigaciones en el ámbito organizacional, con líneas investigativas tales como Gestión de Recursos Humanos, selección por competencias, psicología de la seguridad y trabajo con directivos.

Trabajo en la Empresa Eléctrica Camagüey como Psicóloga Laboral “A”

E-mail: miladys@eleccmq.une.cu

Segundo autor: Roberto Conde Silverio.

Estudiante de Psicología. Camagüey- Cuba.

**UNIVERSIDAD DE CAMAGUEY
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANISTICAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCION AL TITULO DE LICENCIADO EN
PSICOLOGIA**

**PROPUESTA DE ACCIONES PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO EN LOS
DIRIGENTES DE LAS ORGANIZACIONES JUVENILES DEL MUNICIPIO
CAMAGÜEY.**

AUTOR: Roberto Conde Silverio

TUTORA: Lic. Miladys Rodríguez Silveira.

**CAMAGUEY
2009**

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló durante el año 2009 en el Comité Municipal de la UJC de Camagüey, y está encaminada al fortalecimiento del liderazgo en los dirigentes de las organizaciones juveniles de dicho lugar, a partir de una propuesta de acciones para potenciarlo. Se utilizaron métodos cuali-cuantitativos, que posibilitaron la constatación de debilidades en diferentes indicadores de liderazgo en el centro. Para contribuir a la solución del problema se propone un nuevo cuestionario que mide las variables que definen el liderazgo, el cual se nombró "Auto percepción de liderazgo", así como una propuesta de acciones que deberán incluirse al Plan de Preparación de los Cuadros y sus Reservas. La concepción de esta propuesta de acciones considera la novedad de la investigación desarrollada, reconociendo, además, el valor que implícitamente tiene la misma al concebir una vía eficaz para desarrollar el liderazgo en los dirigentes de las organizaciones juveniles.

INTRODUCCION

La vida de las organizaciones es un mar de cambios en el que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje. En estos tiempos de cambios rápidos, los nuevos desafíos atentan seriamente sobre la supervivencia de las organizaciones: nuevos competidores externos; la movilización de capitales; la dificultad para retener el talento humano y las tecnologías cambiantes; son elementos que obligan a las personas que llevan las riendas a estar preparadas para el cambio y no solo a eso, sino a tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la estabilidad y el progreso continuo dentro de los objetivos de la organización.

La Unión de Jóvenes Comunistas, en lo adelante la U. J. C., es una organización que agrupa voluntariamente en su seno a lo más selecto de la vanguardia juvenil cubana y tiene el deber de orientar políticamente las organizaciones estudiantiles y los proyectos juveniles surgidos en Cuba, como parte de la Batalla de Ideas. Preserva los mejores valores éticos y morales de nuestra sociedad socialista. Como principios básicos para alcanzar sus objetivos defiende el papel transformador de los jóvenes en el estudio, el trabajo y la defensa de la Patria en el terreno militar e ideológico.

Para la dirección de sus tareas, la UJC, en el municipio Camagüey, tiene muy bien diseñado el proceso de identificación, selección, preparación y entrenamiento de la reserva para asumir cargos dentro de sus estructuras. A pesar de ello, según datos ofrecidos por su Buró Municipal, es insuficiente la preparación previa que reciben desde el punto de vista de dirección, principalmente los instructores, funcionarios y los secretarios profesionales de base. Esto implica falta de visión sobre la necesidad de preparar los nuevos cuadros en temas relacionados con los estilos de dirección, la participación, la comunicación, las condiciones de trabajo, las estimulaciones, reconocimientos, castigos, motivaciones, entre otros; los cuales están estrechamente vinculados con el papel de los directivos y la influencia del liderazgo para asegurar un cambio desarrollador.

Desde el propio surgimiento de la psicología organizacional varios son los estudios que abordan el liderazgo como parte inseparable del cambio,

necesario para el desarrollo organizacional. Se ha incursionado en el papel del líder, los liderados, el proceso de influencia, la eficacia del líder, la resistencia al cambio y los roles de liderazgo, entre otros aspectos que guardan una estrecha relación con las diferentes teorías asumidas por los principales investigadores del tema, sin embargo son pocos los que han relacionado este elemento con la formación de los líderes desde edades tempranas.

A partir de la bibliografía revisada se percibió que el tema propuesto no tiene antecedentes en Ccamagüey, por lo que incursiona novedosamente desde el punto de vista científico en esta línea de investigación sobre liderazgo.

Corresponde a los dirigentes juveniles desarrollar una alta capacidad de movilización en las nuevas generaciones, para imbuirlas protagónicamente en el desarrollo político, económico y social del país. Por lo antes planteado, la razón que motiva este estudio sobre el liderazgo en las organizaciones juveniles del municipio Camagüey, está asociada a la necesidad de potenciar a estos dirigentes juveniles, a partir del conocimiento del nivel de desarrollo de sus habilidades de liderazgo en el ejercicio de la dirección, qué elementos relacionados con este aspecto influyen en la materialización de los objetivos de trabajo y la realización de tareas, así como recibir una preparación especializada en este sentido para alcanzar el éxito.

Esta es una investigación que potencialmente ayudará a resolver un problema práctico que existe en las organizaciones juveniles del municipio Camagüey, con la cual se beneficiarán principalmente los dirigentes juveniles, cuadros, trabajadores administrativos y la propia Organización. Podrán desarrollar el trabajo con mayor motivación y armonía, independientemente de la diferencia entre los caracteres de sus miembros. Además podrá contribuir a enriquecer el actual entrenamiento que se realiza a las reservas para asumir cargos dentro de las estructuras de la UJC, lo que permitirá a los noveles directivos, generalmente inexpertos por su edad, auto valorarse, auto regularse y modificar constantemente sus proyecciones para convertirse en un agente de cambio cada vez más cerca de un verdadero líder, .

En esta investigación se propone el uso de un nuevo cuestionario para medir las variables que determinan liderazgo, a la vez que se complementa con otros instrumentos diseñados con tal fin. A partir de que la hipótesis de la investigación puede adaptarse a otros territorios de la provincia y del país, esta propuesta podría ser generalizada previa validación.

El autor de este trabajo reconoce que, la posibilidad de haberse desempeñado durante varios años como cuadro de la UJC en el municipio, hasta llegar a ser su Primer Secretario y enfrentar las situaciones planteadas, despertó en él una motivación especial, pues aun cuando logró alcanzar resultados favorables en los diferentes indicadores que miden la eficacia de la organización, reconoce no haber desarrollado una influencia como líder en los subordinados para que actuaran conscientes y convencidos del cumplimiento de las metas dentro de la Organización, sino a partir de la autoridad que tenía implícito el cargo.

Para la realización del presente trabajo no se necesita disponer de grandes recursos financieros, humanos o materiales, lo que permitirá un mayor alcance en un período de tiempo relativamente corto.

De lo planteado anteriormente surge la necesidad de presentar una propuesta de acciones para potenciar el liderazgo en los dirigentes de las organizaciones juveniles del municipio Camagüey, a partir del siguiente problema científico.

PROBLEMA:

¿Cómo potenciar el liderazgo en los dirigentes de las organizaciones juveniles del municipio Camagüey?

OBJETIVO GENERAL:

Realizar una propuesta de acciones para potenciar el liderazgo en los dirigentes de las organizaciones juveniles del municipio Camagüey.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Describir el comportamiento del liderazgo en los dirigentes de las organizaciones juveniles del municipio Camagüey.

HIPÓTESIS:

Si contamos con una propuesta de acciones que potencie el liderazgo en los dirigentes de las organizaciones juveniles del municipio Camagüey, entonces se podrá influir mejor en el grupo para alcanzar los objetivos de la organización.

TAREAS CIENTÍFICAS

- Revisión de la literatura especializada sobre liderazgo.
- Elaboración de las definiciones operacionales que sustentan las variables a medir.
- Elaboración del diseño metodológico de la investigación.
- Selección de la muestra utilizada para el estudio.
- Aplicación de los cuestionarios y la entrevista a la muestra seleccionada.
- Calificación e interpretación de los resultados obtenidos en el indicador que se estudia.
- Procesamiento de los datos.
- Análisis de los resultados.
- Elaboración del informe final de la investigación.

CAPITULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS DEL LIDERAZGO Y SU MANIFESTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES.

1.1 Concepciones teóricas de la Psicología Organizacional.

Para elaborar una propuesta de acciones orientada a potenciar el liderazgo en las organizaciones juveniles del municipio de Camagüey es imprescindible partir de un enfoque teórico – metodológico que permita encaminar el estudio, utilizando procedimientos científicos.

Las organizaciones son tan antiguas como la propia existencia del hombre. Desde que éste comenzó a necesitar del trabajo para sobrevivir, comprendió la necesidad de agruparse para lograr mejores resultados en la caza, la pesca, la agricultura, en fin, mejores beneficios de su trabajo. Sin embargo, no bastaba

con el trabajo en grupo, sino que para ser más productivos o eficientes debían organizarse, emergiendo así fenómenos socio psicológicos como el liderazgo, los roles, el clima, la cultura y la identidad. Estas organizaciones primitivas, que se crearon autónomamente, han ido acompañando al hombre en su filogenia.

Sin embargo, no fue hasta finales del siglo XIX, principios del XX, cuando las organizaciones comenzaron a ser objeto de atención y posteriormente de análisis. A los administradores les interesaba encontrar la manera de incrementar sus ganancias económicas a través del aumento de la producción y, como consecuencia, comenzaron a reconocer el papel fundamental que juega el ser humano, como medio de producción con las mayores reservas y principal recurso para lograr la eficiencia en las organizaciones.

Desde esta perspectiva, la Psicología Laboral y de las Organizaciones fue evolucionando a la par del desarrollo científico de la sociedad, partiendo de una concepción profundamente mecanicista del hombre; atravesando presupuestos humanistas, centrados en el estudio de las características individuales, actitudes, motivaciones, liderazgo, así como la relación hombre – trabajo con el fin de optimizarla; hasta llegar al abordaje sistémico e integrador de las organizaciones laborales, con centro en la relación del ser humano y su organización, cuyo objetivo es lograr el crecimiento individual a la par del desarrollo organizacional.

La Psicología Organizacional se caracteriza, según Muchinsky (1995), por “una concepción de la organización como sistema social complejo, portadora de una identidad propia y abierta al constante intercambio con el medio exterior, recibiendo influencias procedentes del mismo, las cuales transforma dentro de sus límites y los devuelve al exterior en forma de productos y / o servicios, lo cual es fuente de retroalimentación acerca de su funcionamiento para volver a energizar el ciclo, garantizando su desarrollo y supervivencia” ¹.

Para adentrarse en la presentación del enfoque de las organizaciones laborales como sistemas, presentado en sus inicios en el libro *“Psicología Social de las*

¹ Muchinsky, P.: en “Psicología aplicada al trabajo”. Ed. Descleé de Brouwer, S.A., España, 1994, Pág. 62.

Organizaciones” de Daniel Katz y Robert Kahn (1966), y desarrollado posteriormente por numerosos autores, se debe partir del concepto de organización y del objeto de estudio de la Psicología Organizacional.

Katz y Kahn (1989), conciben la organización como “un sistema abierto formado por una serie de subsistemas en interacción constante con su medio”².

El autor se adhiere a la concepción de las organizaciones laborales de Smith (2000), quien resalta el papel del sujeto en la materialización de los objetivos, y las define como “agrupamientos humanos que se integran para cumplir actividades sistematizadas y reiteradas en torno a un sistema de objetivos preestablecidos, en un espacio físico y con un carácter temporal perdurable. Es en esta interrelación sistemática, coordinada y perdurable que se construye la subjetividad particular de la organización”³.

En relación con esta concepción teórica, el objeto y finalidad de la Psicología Organizacional es definido por Maiky Díaz y Helena Moros (2005), como “el estudio de la relación individuo-trabajo-organización, tratada dialécticamente, de manera que tanto el desarrollo individual como organizacional sea propiciado, en pos de la eficacia organizacional”⁴.

Dichas autoras consideran que el foco de atención del psicólogo en las organizaciones debe ser precisamente la relación individuo – trabajo – organización, así como el abordaje de los procesos subjetivos que acontecen en dicha relación, aspecto al que le atribuimos especial importancia, por lo que implica que a nivel interventivo se considere, tanto a la organización como a sus miembros, sujetos en desarrollo permanente; a través de metodologías que promuevan el desarrollo del potencial humano de la organización.

² Katz, Daniel y Kahn, Robert.: en « Psicología social de las organizaciones », Ed. Trillas, México, 1989.

³ Smith, I.: en “Aproximación a los enfoques de la Psicología Organizacional”. Ed. TECNOS, Madrid, 2000.

⁴ Díaz, M. y Moros, H.: en “Selección de lecturas de psicología organizacional II”. Ed. Felix Varela, La Habana 2005

Ya presentados la definición de organización, el objeto de estudio y la finalidad de la Psicología Organizacional de que se parte, se puede incursionar en el estudio de las organizaciones como sistemas sociales.

Según (Katz y Kahn (1989), “un sistema social es una estructuración de acontecimientos y sucesos más que de partes físicas y, por consiguiente, no tienen una estructura separada de su funcionamiento”⁵

Desde el enfoque de sistemas, se pone el énfasis en el estudio de los diferentes procesos que ocurren de manera interrelacionada a lo interno de la organización, las relaciones que existen entre el individuo, portador de una subjetividad individual y la organización, portadora de una identidad organizacional, mediada dicha relación por la pertenencia de dicho individuo a diferentes grupos dentro de la misma, tanto formales como informales; así como la interrelación existente entre la organización y su entorno.

De lo planteado anteriormente se considera que, el abordaje de las organizaciones laborales como sistemas debe realizarse entonces desde una perspectiva socio psicológica, que incluya el estudio de la dinámica motivacional y personalógica de los individuos en el ámbito laboral, así como su comportamiento en el ejercicio de sus roles, el cumplimiento de las normas que prescriben y sancionan esas conductas y el compromiso personal con los valores en que están asentadas dichas normas; así como de los elementos relacionales, tanto del individuo con la organización, como de ésta con su entorno.

Los miembros de la organización están interrelacionados a partir de la interdependencia funcional de los roles que desempeñan, los requerimientos normativos de esos papeles, los valores centrados alrededor de los objetivos del sistema y los estilos de dirección que utilizan los encargados de liderar la organización.

1.2 Líderes: ¿nacen o se hacen?

⁵ Katz, Daniel y Kahn, Robert.: en « Psicología social de las organizaciones », Ed. Trillas. México, 1989.

La palabra liderazgo proviene del inglés "to lead", que significa guiar. 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. Para Harold Koontz (1986), "es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales"⁶.

El liderazgo es un tema crucial hoy día cuando las fronteras se han abierto al comercio y la interacción global. Al hablar de grupos, organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

El líder como toda persona posee muchas fallas y claridades que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis llevará a entenderse para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar el desempeño como líderes, sea para beneficio personal o de la organización.

La naturaleza del liderazgo se basa en la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

En el marco de la psicología social este término se aborda a partir del rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños, mientras que la sociología lo reconoce como la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

El autor se hace partícipe de la idea de Idalberto Chiavenato, (1993), cuando precisa que el liderazgo "es la influencia interpersonal ejercida en una

⁶ Koontz, Harold: en "El papel del psicólogo en la organización". Ed. STEM. California, 1986.

situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"⁷.

Para Ralplh M. Stogdill (¿), en su resumen de teorías e investigaciones del liderazgo, "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto"⁸. Aquí se toma el caso del liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades 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; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo lugar el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir conduce al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Se plantea que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El indicador moralmente se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente

⁷ Chiavenato, I.: en "Administración de los recursos humanos". La Habana, MES, 1991.

⁸ Stogdill, R., citado por Santos, Wilfredo: en "Aproximaciones al liderazgo", Revista *Andares* No. 23, Univ. Holguín.

información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del líder, puedan elegir con inteligencia.

La pregunta que se hace ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta. De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- 1) Como cualidad personal del líder.
- 2) Como una función dentro de una organización.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de 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 la sociedad.

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una relación mágico - religiosa. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Hemos comprobado que durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Conforme se consolida la teoría de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en que la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica.

Para el autor el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado podría ser confuso o ambiguo, elementos que pudieran enriquecer visión de Owen (2008), cuando sentenció que, “la necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios”⁹, a lo que se agregaría que para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder que los represente y proteja frente a las agresiones del medio cambiante.

1.3 Una aproximación a las perspectivas de análisis sobre el liderazgo.

Los psicólogos han abordado de forma polifacética el concepto de liderazgo, particularmente en lo que se refiere al comportamiento en el mundo del trabajo. La investigación sobre liderazgo ha sido muy variada, porque se ha abordado desde diferentes perspectivas. Algunos han estudiado cuáles son las características personales de los verdaderos líderes, atendiendo a los rasgos de personalidad, tipos de habilidades, la relación líder – seguidor, los efectos del liderazgo, entre otras.

Aquí se tratará centrar la atención en otras perspectivas de análisis de este fenómeno, las cuales se abordarán posteriormente. A diferencia de lo que ocurre en el campo de la motivación en el trabajo, donde sus teorías tratan de explicar el por qué y el cómo se esfuerza la gente, el campo del liderazgo se caracteriza por la variedad de los tópicos de investigación, lo que nos parece que puede crear ambigüedades a la hora de sentar las bases del conocimiento.

⁹ Owen, E.: en “Empleados con agenda propia”. Latindex.com , 2009

El interés por el liderazgo les concierne tanto a los profesionales de la psicología, como a los científicos. De hecho, el liderazgo es una de las áreas más ricas de la interacción entre ambos. Es frecuente que las compañías entrenen al personal del nivel más alto en diversas habilidades (relaciones interpersonales, toma de decisiones, planificación), que afectan directamente a su desempeño como líderes. No resulta sorprendente que incluso los militares muestren gran preocupación por el tema del liderazgo; son los patrocinadores de una gran cantidad de proyectos de investigación que contribuyen a aumentar el conocimiento sobre el tema.

Dadas las múltiples facetas del liderazgo, los investigadores se han centrado en áreas específicas; dichos estudios podrían agruparse en cuatro categorías principales.

Algunos investigadores contemplan el liderazgo como ejercicio de una posición de poder: cuanto más alta sea la posición que se ocupa dentro de la jerarquía de la organización, mayor será el poder de dicha posición. Existen diferentes tipos de poder, pero el que más interesa en este caso es el poder legitimado, el cual es definido por Consentino (1969) como: “el poder formal que da una determinada posición, y que permite que se separen las personas por su rol dentro de la organización”¹⁰.

Las características de los líderes individuales, constituyen una de las áreas del liderazgo que más se ha investigado. La mayoría de las teorías se basan en la comprensión de las diferencias entre los rasgos y las conductas personales. Se trata de una postura casi opuesta a la que enfatiza el poder posicional, en la cual no se tendrá muy en cuenta, pues constituye solo una arista del problema de la presente investigación, porque minimiza las diferencias individuales.

Los liderados es otro campo estudiado, poniendo énfasis en que el liderazgo se construye más en función de quiénes son los liderados que en función de cómo se desempeña el propio liderazgo. Ciertas observaciones casuales sugieren

¹⁰ Consentino, D.: en “La influencia de los líderes en la organización”. Científico - Técnica. La Habana, 1998.

que para los líderes hay personas con las que resulta más fácil trabajar que con otras, además se coincide con Lowin y Craig (1968) cuando aseguraron que “el comportamiento del líder no es el mismo con los diferentes grupos de seguidores”¹¹.

Otras investigaciones se centran en el proceso de influencia, en lugar de ajustarse bien a los líderes o bien a los liderados por separado; estos encuentran más instructivo estudiar la relación que existe entre ambos, especialmente el modo en que influyen entre ellos. Para Cartwright (1965), el concepto de influencia se refiere al “modo en que las acciones de una persona afectan a otras”¹². Para este autor existen diferentes tipos de influencia, entre las que se incluyen la coerción, la manipulación, la autoridad, la persuasión. La coerción implica la modificación de la conducta por la fuerza. La manipulación es una distorsión controlada de la realidad, tal y como la ven los afectados. En el caso de la autoridad, los que la aplican se escudan en una decisión mutua que les concede el derecho de influir. La persuasión significa que las opiniones se presentan de tal forma que los que la escuchan aceptan su validez. Desde el punto de vista del autor son definiciones que sustentan sus teorías, a las que se le suma la sugestión, como vía para resaltar las potencialidades de los liderados y la creación de un clima más favorable para el cumplimiento de los objetivos.

Las investigaciones realizadas no se limitan a estas cuatro áreas. El objetivo al describirlas es dar a conocer las principales en las que se ha incursionado dentro del campo del liderazgo, así como sus diferentes unidades de análisis.

1.4 Los retos del líder dentro de la organización.

Para Raquel Lorenzo (2005), “uno de los retos principales que tiene un líder dentro de la organización es precisamente el nivel de disposición que debe asumir para enfrentar el cambio”¹³. La efectividad del cambio organizacional

¹¹ Lowin y Craig: en “Los liderados”. Plexito. com , 12/2008

¹² Cartwright: citado por Díaz, M. y Moros, F.: en “Selección de lecturas de psicología organizacional II”. Ed. Felix Varela, La Habana 2005

¹³ Lorenzo, R: en “Talento, éxito y liderazgo”, Ed. Científico - Técnica, La Habana, 2005.

depende mucho de la comunicación. El cambio organizacional es un fenómeno cotidiano en la época actual. En la literatura de gestión se lee con frecuencia que lo único que no cambia es el cambio y que lo único cierto es la incertidumbre.

El cambio planeado es liderado por los agentes de cambio. Ellos son los responsables de administrar las actividades de cambio. Pueden ser personas de la empresa y/o consultores externos. Lo típico es que los altos directivos sean los agentes internos del cambio. Lo adecuado es combinar el trabajo entre los agentes internos con los externos porque ambos tienen ventajas y desventajas para afrontar esta tarea.

Ahora bien, todas las organizaciones y sus miembros asumen una resistencia al cambio. Esto es positivo porque proporciona estabilidad, pronosticabilidad, pero al mismo tiempo, es una fuente de conflictos. Ello ocurre porque “las reacciones al cambio se acumulan y pueden llegar a explotar si no se cuenta con la capacidad para controlar las emociones, instintos e intereses de los miembros de la organización; dicha capacidad es reconocida por todos como inteligencia emocional”¹⁴.

Con el término inteligencia emocional Robert Daniel Goleman, en su libro “*Emotional inteligente*” (1996), ha llamado la atención hacia los componentes no cognitivos que influyen en el alto desempeño de la dirección, y ha tenido gran aceptación. Esta denominación incluye muchos de los elementos de la inteligencia práctica. Se le emplea para describir las cualidades emocionales que parecen tener importancia para el éxito.

Este autor, fue el impulsor de este concepto en la conciencia popular, colocándolo como tema de conversación desde las aulas hasta las empresas.

El término inteligencia emocional ha comenzado a utilizarse recientemente; sin embargo, la investigación en esta área no es un fenómeno nuevo. En los

¹⁴ Lorenzo, R: en “Talento, éxito y liderazgo”, Ed. Científico - Técnica, La Habana, 2005.

últimos cincuenta años se han llevado a cabo miles de estudios relacionados con el desarrollo de las capacidades de inteligencia emocional.

Se considera que esta teoría puede ser una herramienta para desarrollar habilidades relacionadas con el liderazgo, donde es muy importante saber cultivar las relaciones, mantener amistades, resolver conflictos, comprender a los demás y trabajar cooperativamente con otros. Estas habilidades sociales ponen de manifiesto por qué muchas personas con altas capacidades académicas terminan por debajo de otras con menos dotes de este tipo. “Para alcanzar el éxito no basta con la excelencia intelectual o académica, ni la capacidad técnica, se necesitan otras habilidades como la iniciativa, el optimismo, la flexibilidad, la adaptabilidad, la comunicación, y las relaciones interpersonales”¹⁵.

Entonces se debe asumir que es una teoría sobre la comprensión de uno mismo y la aceptación de los demás, donde juegan un papel fundamental la autoconciencia, la autorregulación, la motivación y la empatía, aspectos imprescindibles para alcanzar los objetivos del líder.

A partir de lo planteado anteriormente, “el líder será visto como un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales tienen que ser valoradas en la medida que le son útiles al grupo”¹⁶. A ello solo se debe añadir, que el líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en función del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

Para el autor un buen líder tiene que transmitir la sensación de ser una persona abordable, a la que pueden expresar abiertamente sus ideas. Es importante

¹⁵ Goleman, D.: en “Emocional Inteligente”, Ed. Javier Vergara S.A., Buenos Aires, 1996.

¹⁶ Lorenzo, R: en “Talento, éxito y liderazgo”, Ed. Científico - Técnica, La Habana, 2005.

sentir que la persona que se tiene enfrente está interesada en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias, que percibe que la labor que se realiza es importante, que está realmente comprometido en el logro de las metas propuestas, y que cuenta con todos.

Se considera que otras cualidades de un buen líder son: la cordialidad, la amabilidad, el optimismo, y sobretodo, saber reforzar positivamente. El reconocer un trabajo bien hecho, y en general, una conducta afable y cordial, son técnicas que reconfortan a las personas y que promueven interés y entusiasmo por el trabajo.

A los líderes del Siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las organizaciones modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación, son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos. “El líder de hoy debe dominar un sin número de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega y organizador”¹⁷. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Se asume que un buen líder no es aquel que impone miedo, sino el que se mueve entre sus compañeros manteniendo un contacto apacible, transmitiendo buen humor y dando ejemplo con su conducta, de los niveles de esfuerzo exigido a los demás.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano

¹⁷ Peiró, J. M.: en “Psicología de la organización”, Ed. Félix Varela, La Habana, 2004, p 55

que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

Dados los desafíos que presenta el cambiante entorno actual muchas organizaciones están buscando la excelencia en los administradores que además tengan habilidades de liderazgo, por tanto, cualquiera que aspire a ser un administrador eficaz también debe hacer un esfuerzo conciente para practicar y desarrollar sus habilidades de líder.

Los aspectos que se abordan en este capítulo constituyen la base teórica de la investigación que se muestra. Se han tratado de defender los postulados que plantean que actualmente los líderes se desarrollan, pues como todas las personas, a menudo aprenden de las experiencias de la vida. Los líderes aunque no presentan una naturaleza específica, si se identifican con comportamientos distintivos, que si pueden aprenderse. Desde esa dirección se defiende la hipótesis de este trabajo, la cual sustentará la Propuesta de Acciones que se presenta.

CAPITULO II: ABORDAJE METODOLÓGICO

2.1 Descripción de la organización objeto de estudio.

Nombre de la organización: Comité Municipal de la Unión de Jóvenes Comunistas de Camagüey.

Sector: Organismos Políticos

Actividad fundamental: Desarrollar un trabajo político e ideológico con las nuevas generaciones de cubanos para defender el socialismo.

Misión: Velar por la formación comunista de las nuevas generaciones de Cubanos, sean militantes o no.

Visión: Incorporar en los jóvenes cubanos modos de actuación consecuentes con los valores y principios de nuestra sociedad socialista, para garantizar la continuidad histórica de la Revolución.

Valores: Compromiso político; apego a la historia de Cuba, a sus héroes y mártires; responsabilidad; Incondicionalidad; laboriosidad; espíritu investigativo.

Objetivos estratégicos:

Formar a las nuevas generaciones de cubanos en los mejores valores éticos y morales de nuestra sociedad socialista.

Orientar política e ideológicamente a las organizaciones estudiantiles y los proyectos juveniles.

- **Lugar de ubicación**

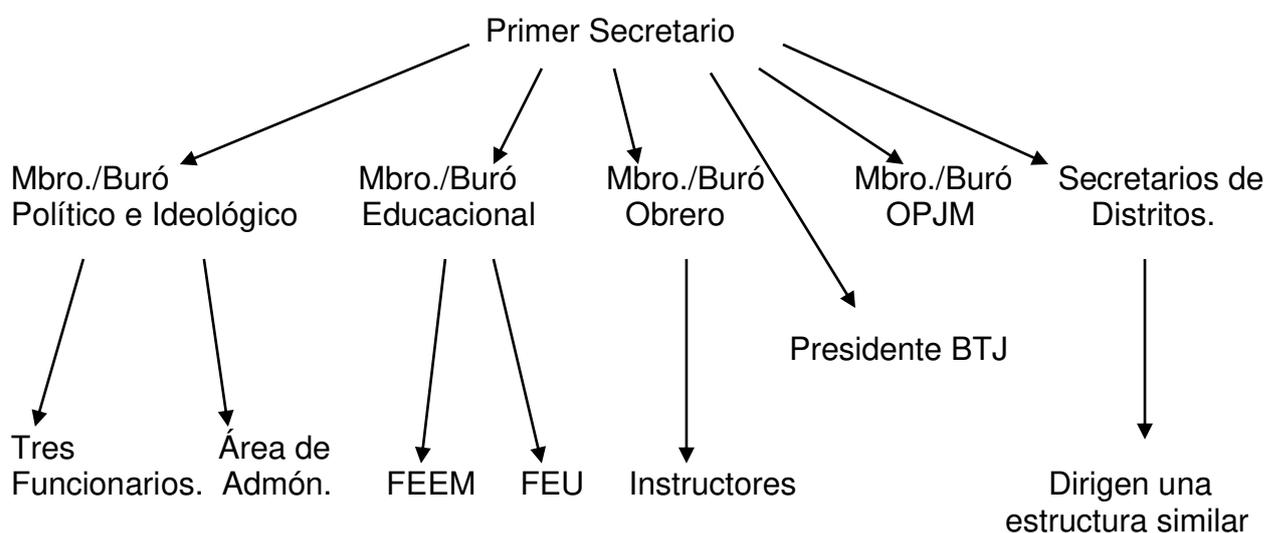
Municipio: Camagüey

Dirección de la Organización: Avenida de la Libertad No. 41, esquina
Alonso Fructo, reparto “La Caridad”.

Teléfonos: 281458, 282134, 282180.

Persona de Contacto y localización: Yordanis Conde Núñez, Primer Secretario.

- **Estructura jerárquica y funcional de la Organización**



- **Descripción de la membresía de la Organización**

Esta Organización está integrada por 124 personas, de ellas 76 son mujeres (61,2%) y 48 son hombres (38,8%). Con relación a la composición generacional, el 94% son jóvenes y el 6% sobrepasa los 35 años de edad. Son graduados de nivel superior 84 trabajadores (67,7%), de nivel medio superior 32 (25,8%) y de nivel medio 8 (6,5%). De ellos 13 son dirigentes, 74 son cuadros y 35 son trabajadores del área administrativa.

De los 13 dirigentes que actuarán como sujetos de muestra: 5 son mujeres y 8 son hombres; 10 tienen nivel superior y 3 nivel medio superior; todos son jóvenes comprendidos entre los 16 y 35 años de edad.

2.2 Materiales y Métodos utilizados.

La presente investigación se basa en los **métodos** Histórico – Lógico, el de Análisis – Síntesis, el Deductivo e Inductivo y el de Tránsito de lo Abstracto a lo Concreto. Se caracteriza por ser un **estudio de tipo** mixto, no experimental

transseccional descriptivo, a partir de la necesidad de describir situaciones y eventos que se manifiestan en determinados fenómenos del liderazgo. Se pretende especificar las propiedades más importantes de las personas y el grupo que será sometido a análisis.

Desde el punto de vista científico describir es medir. Por tal motivo se seleccionarán diferentes variables que influyen en el liderazgo y las mediremos independientemente para evaluar sus resultados, aunque desde luego integraremos las mediciones de cada una de las variables para decir cómo es y se manifiesta en el fenómeno de interés, sin tener que indicar cómo se relacionan.

Definiciones operacionales de las variables seleccionadas:

VARIABLE LIDERAZGO: es la habilidad que se tiene para influir sobre un grupo y lograr que se dispongan, de manera consciente, para alcanzar una meta.

VARIABLE DISPOSICIÓN AL CAMBIO: Es la habilidad o voluntad práctica que se tiene para enfrentar las agresiones del medio, encontrar alternativas para materializar los objetivos de la organización y compulsar al grupo hacia ese fin.

VARIABLE # 2 INTELIGENCIA EMOCIONAL: Es la facultad o aptitud para establecer relaciones entre las percepciones sensoriales. Habilidad o destreza para conocernos, controlar nuestras emociones, motivarnos o influir en los sentimientos de otros.

VARIABLE # 3 TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad de unir dos o más personas en función de alcanzar una meta, donde los resultados de cada cual aportan y dependen del trabajo de los demás y lo realizan con compromiso y sentido de pertenencia.

Para seleccionar la muestra se deben delimitar las características de la población. Muchos investigadores no describen lo suficiente las características

de la población o asumen que la muestra representa automáticamente la población. Es preferible, entonces, establecer claramente estas características a fin de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales.

La **población** serán los cuadros profesionales de la UJC; la **muestra** los dirigentes de la UJC del municipio Camagüey y como la elección de los elementos no dependerá de una probabilidad sino de las causas relacionadas con la investigación, la muestra no probabilística, se seleccionará a partir de los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Criterios de inclusión.

- Dirigentes juveniles entre 16 y 35 años.
- Dirigentes juveniles con más de 6 meses de antigüedad en el Buró Municipal.

Criterios de exclusión.

- Antiguos dirigentes de la UJC en el municipio.
- Actuales cuadros que no ocupan un cargo de dirección en el municipio.

La aplicación de los instrumentos se realizó en cuatro momentos fundamentales:

En un primer momento se aplicaron los instrumentos de evaluación del liderazgo escogidos por el autor, entre ellos:

- Cuestionario “**DISPOSICIÓN AL CAMBIO**”, el cual fue creado por John E. Jones y William L. Bearly, en el año 1998 y tiene como principal objetivo evaluar la capacidad del líder para adaptarse y funcionar en situaciones de cambio, pudiendo maniobrar y encontrar soluciones y conductas adaptativas. (*Ver anexo 1*)

La consigna fue la siguiente: “**Concéntrese en su desempeño en el trabajo. Responda a cada pregunta sinceramente. Rodee con un círculo el número que mejor describa sus convicciones y comportamiento tal como son en**

realidad, no como quisiera que fueran, ni como crea que deban ser. Para seleccionar el número guíese por la siguiente escala”.

1= En total desacuerdo
acuerdo

4= A veces en desacuerdo y a veces de

2= Muy en desacuerdo

5= De acuerdo

3= En desacuerdo

6= Muy de acuerdo

Clave para la calificación del cuestionario “DISPOSICIÓN AL CAMBIO”:

Para analizar este instrumento se traza una raya entre los números 3 y 4.

Los ítems que están entre 1 y 3 son las cuestiones que tiene que mejorar para aumentar su disposición al cambio, los ítems que están entre 4 y 6 son las que tiene que mantener. Para hacer una valoración de su persona como un todo, sume la cantidad de ítems que tiene en cada una de las dos columnas y sabrá en qué medida tiene disposición al cambio o no.

- Cuestionario “**AUTOEXAMEN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL**”, el cual fue elaborado por Gladys Briten De Vila y Ligia Almoño De Jenichen, en el año 2003, y tiene como objetivo evaluar la capacidad de funcionamiento del sujeto en cada uno de los componentes o dimensiones de la inteligencia emocional. *(Ver anexo 2)*.

La consigna fue la siguiente: **“En cada frase debes ponderar tu capacidad de uso en el componente descrito, colocando una (X) en una de las columnas numeradas a la derecha del cuestionario. Antes de responder debes pensar en situaciones reales en las que has usado esa capacidad”.**

Clave para la evaluación de los componentes de la inteligencia emocional.

Pretende evaluar, la capacidad de funcionamiento del sujeto en cada uno de los componentes o dimensiones de la IE. Consta de 45 ítems, que se responden en una escala valorativa del 1 al 7, con bajo grado de capacidad y alto grado de capacidad en sus extremos. La calificación de los ítems se lleva a

las tablas que determinan las dimensiones. El grado de cada dimensión se calcula totalizando la cantidad de ítems menores y mayores que 4. Al comparar se conocerá el predominio de los valores y si la dimensión se encuentra en un grado de funcionamiento alto o bajo.

Dimensión Autoconciencia

Ítems	Menor de 3	Mayor de 4
6		
11		
13		
14		
15		
17		
18		
Total		

Dimensión Control de emociones

Ítems	Menor de 3	Mayor de 4
1		
2		
3		
4		
5		
7		
9		
10		
13		
27		
Total		

Dimensión Auto motivación

Ítems	Menor de 3	Mayor de 4
7		
22		
23		
25		
26		
27		
28		
Total		

Dimensión Asesoría Emocional

Ítems	Menor de 3	Mayor de 4
8		
10		
16		
18		
34		
35		
37		
38		
39		
40		
41		
44		
45		
Total		

Dimensión Interpersonal

Ítems	Menor de 3	Mayor de 4
8		
10		
16		
19		
20		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		
37		

38		
39		
42		
43		
44		
45		
Total		

- Cuestionario “**TRABAJO EN EQUIPO**”, el cual fue creado por Irene Hall, México, 2001 y tiene como objetivo obtener información sobre las conductas habituales dentro de un equipo de trabajo. (Ver anexo 3)

La consigna fue la siguiente: “**Analice su equipo de trabajo midiendo su eficiencia en una escala del 1 al 7, en relación al comportamiento de las siguientes criterios. Circule el número que mejor representa al grupo**”.

Clave para la calificación de cuestionario “Trabajo en Equipo”.

Clave: El valor de cada ítem se calcula sumando los valores ofrecidos por cada sujeto y dividiéndolos entre la cantidad de sujetos. Una vez realizada esta operación se suman verticalmente los valores totales obtenidos en cada ítem y se dividen entre 8. El valor final se compara si es mayor o menor que 4. Los valores menores que 4 designan las conductas menos activas para el Trabajo en Equipo y los valores mayores que 4 designan las conductas más activas para el Trabajo en Equipo.

- Todas las personas tienen la capacidad de utilizar comportamientos de todos los tipos, no obstante, todos los sujetos utilizan una conducta más frecuentemente que otra.

Sujetos con conductas menos activas para el Trabajo en Equipo

Generalmente no le prestan atención a las tareas básicas del equipo, no tienen un alto grado de confianza y apoyo en el equipo y se le dificulta la comunicación. Les falta revisar o cuestionar periódicamente los objetivos. No se ocupan de las necesidades individuales de los miembros del equipo. Se quejan del escaso avance en el cumplimiento de los objetivos. No le prestan suficiente atención al proceso por el cual se logran las metas. No se

desempeñan correctamente para solucionar conflictos. No logran que el grupo ejerza un control desde adentro. No aprovechan las habilidades de los integrantes del grupo. No ven el panorama global, ni la necesidad de crear un buen clima organizacional.

Sujetos con conductas más activas para el Trabajo en Equipo

Están orientados a las metas y se enfocan hacia la misión, visión y objetivos del equipo. Tienen un alto grado de confianza y apoyo en el equipo. Son flexibles y abiertos a nuevas ideas, son escuchados, aceptan trabajar más allá de las funciones y responsabilidades definidas para su puesto y están dispuestos a compartir sus experiencias, conocimientos e información con otros del colectivo. Se desempeñan correctamente para solucionar conflictos. Trabajan mucho para lograr los objetivos del colectivo, aun cuando no estén totalmente de acuerdo con ellos. Logran que el grupo ejerza un control desde adentro. Algunos en ocasiones pueden descuidar las necesidades de los otros miembros del grupo.

El segundo momento fue de elaboración y aplicación de un instrumento que unificara algunas de las dimensiones del liderazgo, debido a que los instrumentos hallados estudiaban de una forma fragmentada esta habilidad. Fue llamado el cuestionario “**AUTOPERCEPCIÓN DE LIDERAZGO**”. El mismo tiene como objetivo evaluar la autopercepción de las habilidades de liderazgo que tienen los dirigentes juveniles del municipio Camagüey, para que facilite un diagnóstico claro a la hora de potenciar las variables afectadas. (Ver anexo 4)

INDICADORES DE LIDERAZGO A TENER EN CUENTA EN ESTE CUESTIONARIO

VARIABLES	SUBVARIABLES
1. DISPOSICIÓN AL CAMBIO	1.1 Manejo de alternativas 1.2 Innovación 1.3 Adaptabilidad
2. INTELIGENCIA EMOCIONAL	2.1 Autoconciencia 2.2 Autorregulación 2.3 Motivación 2.4 Empatía

3. TRABAJO EQUIPO	EN	3.1 Colaboración y cooperación 3.2 Compromiso 3.3 Aprovechamiento de la diversidad
------------------------------	-----------	--

DEFINICIONES OPERACIONALES DE LAS VARIABLES Y SUBVARIABLES QUE SE UTILIZAN EN EL CUESTIONARIO “AUTOPERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO”.

VARIABLE # 1 DISPOSICIÓN AL CAMBIO: Es la habilidad o voluntad práctica que se tiene para enfrentar las agresiones del medio, encontrar alternativas para materializar los objetivos de la organización y compulsar al grupo hacia ese fin.

Sub variable 1.1 Manejo de alternativas: Es la habilidad que se tiene para dominar la variación de las acciones, diciendo o haciendo las cosas de forma sucesiva, repetida o diferente pero que respondan al mismo propósito.

Sub variable 1.2 Innovación: Es la capacidad que se tiene para estar abierto y bien dispuesto para las ideas, los enfoques novedosos y la nueva información.

Sub variable 1.3 Adaptabilidad: Es la capacidad que se tiene para ser flexible en el manejo del cambio.

VARIABLE # 2 INTELIGENCIA EMOCIONAL: Es la facultad o aptitud para establecer relaciones entre las percepciones sensoriales. Habilidad o destreza para conocernos, controlar nuestras emociones, motivarnos o influir en los sentimientos de otros.

Sub variable 2.1 Autoconciencia: Es la capacidad que tenemos para reconocer las consecuencias y las trascendencias de nuestras propias acciones. Es la manera en que percibimos la realidad en la que vivimos.

Sub variable 2.2 Autorregulación: Es la capacidad que tenemos para regular y auto regular los impulsos, instintos, emociones y nuestro comportamiento.

Sub variable 2.3 Motivación: Es la disposición consciente con la que contamos para emprender una tarea. Es encontrar una razón para inspirarse y alcanzar un determinado fin.

Sub variable 2.4 Empatía: Es la habilidad que se tiene para comprender los estados emocionales de otras personas, sus sentimientos necesidades e intereses y para tratarlas de acuerdo a sus reacciones emocionales.

VARIABLE # 3 TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad de unir dos o más personas en función de alcanzar una meta, donde los resultados de cada cual aportan y dependen del trabajo de los demás y lo realizan con compromiso y sentido de pertenencia.

Sub variable 3.1 Colaboración y cooperación: Es el nivel de solidaridad que existe entre los miembros de la Organización para apoyarse entre sí y alcanzar los objetivos propuestos. Es trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.

Sub variable 3.2 Compromiso: Es la manera de aliarse a las metas del grupo con sentido de pertenencia.

Sub variable 3.3 Aprovechamiento de la diversidad: Es la manera en que se cultivan las oportunidades a través de diferentes tipos de personas.

Una vez definidas las variables y sub variables a medir pasamos a aplicar los instrumentos de la siguiente manera:

Para la aplicación de este instrumento se reunieron a todos los sujetos que debían ser encuestados y se utilizó la siguiente consigna: **“Con el objetivo de continuar perfeccionando el desarrollo de las organizaciones y la preparación de sus directivos en función de obtener mejores resultados, te presentamos una serie de criterios que en ocasiones se manifiestan en los centros de trabajo. Necesitamos que valores con detenimiento la frecuencia con la que te ocurren y lo reflejes circulando uno de los números que aparecen a la derecha, para ello debes utilizar la siguiente escala:”**.

Nunca	Rara vez	Frecuentemente	Siempre
-------	----------	----------------	---------

1	2	3	4
---	---	---	---

Clave para la calificación del cuestionario “Autopercepción del liderazgo:

Para conocer de forma general la autopercepción del liderazgo que tiene el encuestado, se asignará a cada ítems el valor que le corresponde por la clave para calificar.

Para conocer el valor individual de las sub variables en cada sujeto, se calculará el valor promedio de los ítem que la representan, **(ítem 1 + ítem 11 + ítem 21 / 3)**.

Para calcular el valor total de las sub variables, se sumarán los valores de cada sujeto y se dividirá entre la cantidad de ellos, **(Sv 1.1= VSvs1 + VSvs2 + VSvs n... / cantidad de sujetos)**.

Para calcular los valores de las variables se sumarán los valores de las sub variables que la componen y se dividirá entre la cantidad de sub variables, **(V = Sv1 + Sv2 + Sv n... / cantidad de Sv)**.

Donde: **V:** Variable **Sv:** Sub variable
VSvs: Valor de la sub variable en el sujeto

Si el valor obtenido está en el rango entre 3 y 4, la percepción del desarrollo de sus habilidades como líder es alta. (Estos sujetos generalmente tienen la habilidad práctica para enfrentar las agresiones del medio, encuentran alternativas para materializar los objetivos de la organización y compulsar al grupo hacia ese fin. Logran dominar la variación de las acciones, diciendo o haciendo las cosas de forma sucesiva, repetida o diferente pero que respondan al mismo propósito. Están abiertos y bien dispuestos para las ideas, los enfoques novedosos y la nueva información. Son flexibles en el manejo del cambio. Establecen relaciones entre las percepciones sensoriales, tienen destreza para conocerse, controlarse e influir en los sentimientos de otros. Reconocen las consecuencias y trascendencias de sus propias acciones. Regulan los impulsos, instintos, emociones y su comportamiento. Tienen disposición consciente para emprender una tarea. Encuentran razones para inspirarse y alcanzar un determinado fin. Poseen la habilidad para comprender los estados emocionales de otras personas, sus sentimientos, necesidades e intereses y para tratarlas de acuerdo a sus reacciones emocionales. Logran unir las personas en función de alcanzar una

meta y lo realizan con compromiso y sentido de pertenencia. Son solidarios con los miembros de la Organización. Cultivan las oportunidades a través de las cualidades de los diferentes tipos de personas).

Si el valor obtenido está en el rango entre 2 y 2,99, se encuentra en un nivel medio de percepción del desarrollo de sus habilidades como líder.

(Estos sujetos generalmente tienen la habilidad práctica para enfrentar las agresiones del medio, sin embargo a veces no encuentran alternativas para materializar los objetivos de la organización y compulsar al grupo hacia ese fin. Logran dominar la variación de las acciones, diciendo o haciendo las cosas de forma sucesiva, pero en ocasiones no logran alcanzar el propósito. Están abiertos y dispuestos para las ideas, los enfoques novedosos y la nueva información, aunque en determinados momentos interponen barreras. Son relativamente flexibles en el manejo del cambio. Establecen relaciones entre las percepciones sensoriales, tienen destreza para conocerse, controlarse e influir en los sentimientos de otros, sin embargo, en ocasiones pueden llegar a ser agresivos, irónicos y rencorosos. No siempre reconocen las consecuencias y trascendencias de sus propias acciones. Regulan los impulsos, instintos, emociones, pero con cierta irritabilidad. Casi siempre tienen disposición consciente para emprender una tarea. Encuentran razones para inspirarse y alcanzar un determinado fin, pero no lo logran de inmediato. Poseen la habilidad para comprender los estados emocionales de otras personas, sus sentimientos, necesidades e intereses, sin embargo no siempre las tratan de acuerdo a sus reacciones emocionales. A veces logran unir las personas en función de alcanzar una meta. Son solidarios con los miembros de la Organización, pero pueden llegar a sobreponer sus intereses personales por encima de los del colectivo. No siempre logran cultivar las oportunidades a través de las cualidades de los diferentes tipos de personas).

Si el valor obtenido está en el rango entre 1 y 1,99 la percepción del desarrollo de sus habilidades como líder es baja.

(Estos sujetos generalmente no tienen la habilidad práctica para enfrentar las agresiones del medio, no encuentran alternativas para materializar los objetivos de la organización y compulsar al grupo hacia ese fin. Se les dificulta dominar la

variación de acciones. Nunca abiertos y ni dispuestos para las ideas, los enfoques novedosos y la nueva información. No son flexibles en el manejo del cambio. No logran establecer relaciones entre las percepciones sensoriales, por lo que no llegan a conocerse ni a controlarse. No son buenos influyendo en los sentimientos de otros. No reconocen las consecuencias y trascendencias de sus propias acciones. Confrontan problemas para regular los impulsos, instintos, emociones y su comportamiento. Se indisponen al emprender cualquier tarea. Carecen de inspiración para alcanzar un determinado fin. No cuentan con la para comprender los estados emocionales de otras personas, sus sentimientos, necesidades e intereses y para tratarlas de acuerdo a sus reacciones emocionales. No logran unir las personas en función de alcanzar una meta con compromiso y sentido de pertenencia. Son individualistas. No tienen en cuenta las cualidades de los diferentes tipos de personas para aprovechar las oportunidades).

En el tercer momento **se aplicó una entrevista a los subordinados**, para evaluar la correspondencia que existe entre la manera que se ven los dirigentes y la percepción de líder que tienen sus subordinados de ellos, teniendo en cuenta las variables seleccionadas. (*Ver anexo 5*)

En el cuarto momento **se revisaron los Planes de Preparación de los Cuadros de la U.J.C. y sus Reservas**, para analizar su contenido y comprobar si tienen incluidos elementos relacionados con la formación del líder. (*Ver anexo 6*)

2.3 Análisis de los resultados por técnicas.

Después de aplicar los instrumentos seleccionados para medir los diferentes indicadores de liderazgo en la organización objeto de estudio, se pudo comprobar que existe un nivel de afectación en varias de las variables evaluadas, las cuales relacionamos a continuación:

A través del cuestionario “**Disposición al cambio**”, se comprobó que 6 de los sujetos encuestados están dispuestos al cambio y tienen capacidad para adaptarse y funcionar en situaciones de este tipo, lo que representa el 46,3% de los encuestados. De los restantes sujetos, 7 deben encontrar nuevos recursos para adaptarse, lo que representa un 53,7% del total de los encuestados, por lo que se debe tener en cuenta que estos sujetos prefieren lo familiar a lo desconocido, se mantienen firmes en sus posiciones pase lo que pase, rechazan asuntos que no tienen respuestas claras, prefieren establecer rutinas y aferrarse a ellas, se molestan cuando no logran dominar algo, no se exigen al máximo, dejan las cosas inconclusas, no agotan todas las posibilidades, tienden a ver más los problemas que las oportunidades y se dan por vencidos con cierta facilidad. (Ver anexo 7)

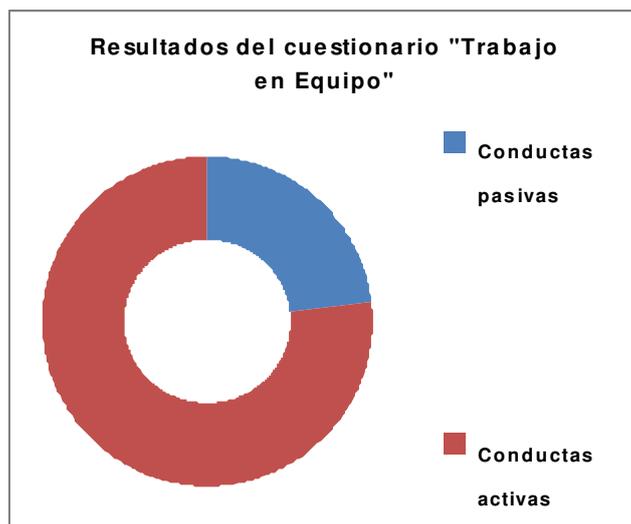


A través del cuestionario “**Autoexamen de Inteligencia emocional**”, se hizo una evaluación del funcionamiento de las capacidades de los sujetos en las diferentes dimensiones de inteligencia emocional, a partir de un alto o bajo grado de las mismas. Se comprobó que 7 sujetos no logran un buen conocimiento de sí mismos, no se automotivan, tienen problemas para establecer relaciones y no logran controlar sus emociones, lo que representa un 53,7% del total de los encuestados.



De los 5 indicadores que se miden, 2 están afectados; pues las dimensiones control de emociones y automotivación se encuentran en un grado bajo, según la cantidad de ítems que concentran la mayoría de sus valores en un rango menor menor que 3. Lo que representa que el 53,8% de los encuestados no usan el diálogo interior para controlar sus emociones, no conocen cuándo tienen sentimientos negativos, no comunican con precisión lo que sienten, no identifican sus cambios de humor, no calculan el impacto de sus decisiones sobre el colectivo, no se recuperan rápidamente después de los contratiempos, no cumplen lo que dicen, no median entre los conflictos, no fomentan confianza en los demás, no entablan conversaciones íntimas con otras personas, no ayudan al grupo a controlar sus emociones y no logran que los demás se sientan bien. (*Ver anexo 8*).

A través del cuestionario "**Trabajo en Equipo**", en una escala del 1 al 7 para evaluar el desarrollo de las habilidades conductuales, donde los valores menores que 4 se encuentran afectados, se conoció que solo 3 sujetos no logran adoptar conductas activas para el trabajo en equipo, lo que representa el 23% de los encuestados.

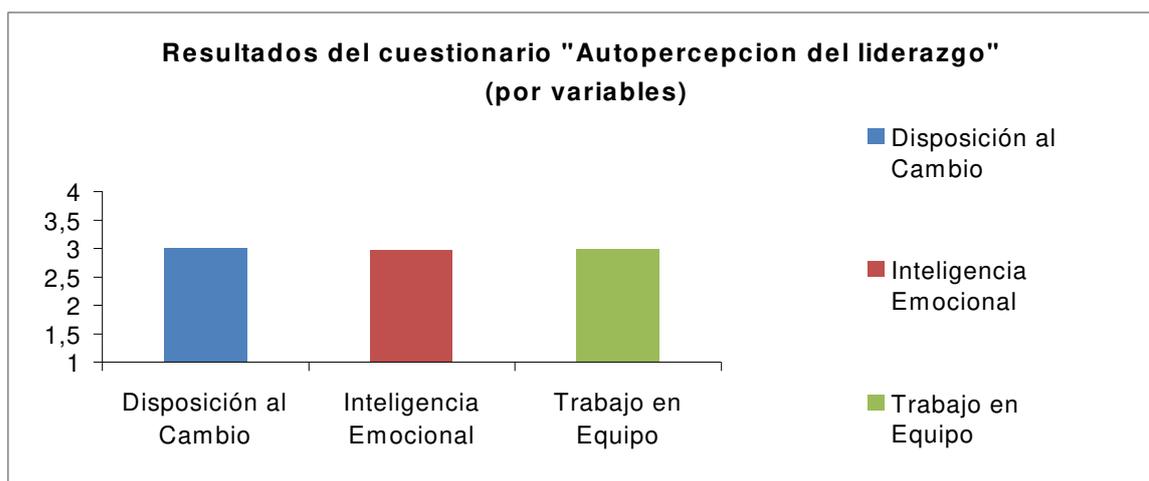


Desde el punto de vista de los indicadores las principales fortalezas se concentran en el grado de confianza mutua y el grado de apoyo mutuo que existe en el grupo, pues en ambos casos obtienen 6,23 puntos y 4,84 puntos respectivamente, lo que representa el 89% y el 69% de los sujetos. Así mismo se reconoce como un indicador positivo, la manera que utilizan las habilidades y los recursos del equipo, pues alcanzó 5,84 puntos, lo que representa que el 83,4% de los encuestados alcanzan resultados positivos. De igual forma el 68% de los sujetos asumió en grado alto la capacidad del grupo para resolver los problemas de conjunto, obteniendo 4,76 puntos. (*Ver anexo 9*).

Se comprobó que los indicadores más afectados están relacionados con los métodos de control, la solución de conflictos y la comunicación.

Los métodos de control alcanzan 2,69 puntos, lo que representa que el 84,6% manifieste desacuerdo con la manera que hasta el momento se vienen controlando los resultados. La solución de conflictos obtuvo 3,07 puntos, lo que representa que el 61,6% de los encuestados aseguren que los problemas que aparecen dentro de la organización en ocasiones se niegan o se evaden. Los canales de comunicación formal e informal a lo interno de la organización están afectados, pues este indicador alcanza 4 puntos, lo que significa que el 43% de los sujetos manifieste recelo y cautela entre el grupo a la hora de compartir una idea o manifestar un problema.

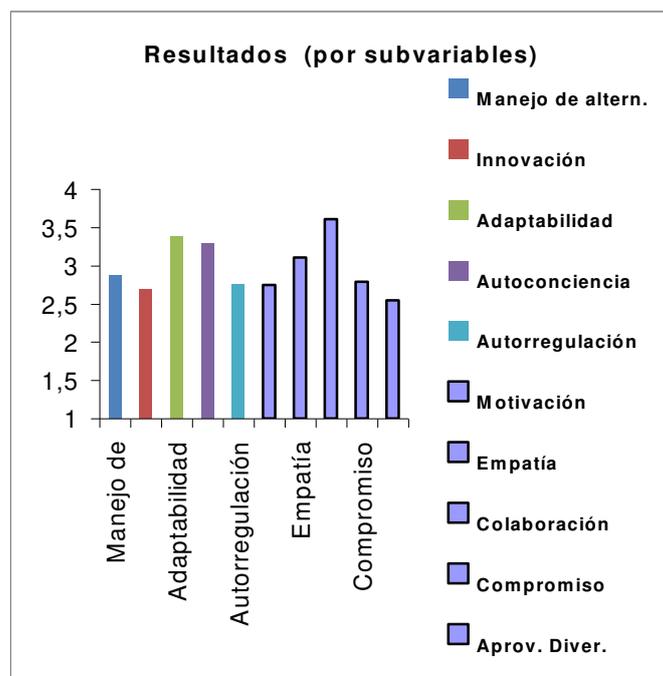
A través del cuestionario “**Autopercepción del liderazgo**”, en una escala del 1 al 4, los sujetos debían ponderar la manera en que ellos percibían el desarrollo de sus habilidades de liderazgo frente a determinados criterios, y con apoyo en la escala de calificación, se comprobó que en las tres variables que se midieron se aprecian debilidades, las cuales se acentúan a la hora de manejar alternativas, la capacidad para innovar, el nivel de autorregulación de emociones, la motivación, el compromiso y la manera en que se aprovecha la diversidad del grupo en función de alcanzar los objetivos de la organización. (Ver anexo 10 y).



La variable Disposición al Cambio obtuvo un valor de 2,99 puntos, situándose por debajo de 3, lo que demuestra que no están desarrolladas todas las habilidades prácticas para enfrentar las agresiones del medio, encontrar alternativas para materializar los objetivos de la organización y compulsar al grupo hacia ese fin. La sub variable Manejo de Alternativas se ubicó en 2,88 puntos, por lo que se constata que hay que desarrollar más la habilidad para dominar la variación de las acciones, diciendo o haciendo las cosas de forma sucesiva, repetida o diferente pero que respondan al mismo propósito. La sub variable Innovación se ubicó en 2,70 puntos, los que permite inferir que no existe toda la capacidad para abrirse y estar dispuesto a las ideas, los enfoques novedosos y la nueva información. La sub variable Adaptabilidad se ubicó en 3,39 puntos, por lo que se aprecia capacidad para ser flexible en el manejo del cambio.

La variable Inteligencia Emocional obtuvo un valor de 2,97 puntos, por lo que no se cuenta con la aptitud necesaria para establecer relaciones entre las percepciones sensoriales, que les permitan conocerse, controlar las emociones, motivarse o influir en los sentimientos de otros. La sub variable Autoconciencia obtiene un valor de 3,28 puntos, por lo que se aprecia capacidad para reconocer las consecuencias y las trascendencias de las propias acciones. La sub variable Autorregulación se ubicó en 2,76 puntos, por lo que se infiere que no existe toda la capacidad para regular y auto regular los impulsos, instintos, emociones y el comportamiento de los dirigentes juveniles. La sub variable Motivación alcanza 2,75 puntos, por lo que no se cuenta con la disposición consciente para emprender una tarea. La sub variable Empatía adquiere un valor de 3,11 puntos, por lo que se aprecian habilidades para comprender los estados emocionales de otras personas, sus sentimientos necesidades e intereses y para tratarlas de acuerdo con esas reacciones emocionales.

La variable Trabajo en Equipo obtuvo un valor de 2,98 puntos por lo que aun es insuficiente la capacidad de unir las personas en función de alcanzar una meta, donde los resultados de cada cual aportan y dependen del trabajo de los demás. La sub variable Colaboración y Cooperación alcanzó un valor de 3,61 puntos, por lo que existe un alto nivel de solidaridad entre los miembros de la Organización para apoyarse entre sí y alcanzar los objetivos propuestos, se trabaja para alcanzar metas compartidas. La sub variable Compromiso alcanzó un valor de 2,79 puntos por lo que no es efectiva la manera de aliarse a las metas del grupo con sentido de pertenencia. La sub variable Aprovechamiento a la Diversidad obtuvo un valor de 2,55 puntos por lo que se infiere que no se cultivan lo suficiente las oportunidades a través de diferentes tipos de personas.



A través de **la entrevista** realizada a los subordinados se constató de manera general que el colectivo no en todos los casos reconoce el liderazgo en los que llevan las riendas de la organización. Se reconocen los valores éticos y morales de los dirigentes, aseguran que gozan de prestigio frente a las masas, que son ejemplos para todos los cuadros, tienen conciencia de los objetivos de la UJC y hacia esa dirección tratan de encaminar a la membresía. De igual forma se reconoce que el municipio avanza en los procesos políticos que realizan y en los indicadores que miden eficiencia en la organización. Manifiestan que la disciplina laboral es un aspecto que no tiene problemas, aunque se debe aprovechar mejor el tiempo en función del trabajo. A pesar de lo antes planteado también se reconoce que los métodos y estilos de trabajo en ocasiones no son efectivos, pues por esta causa no se ha logrado estabilizar la plantilla de trabajadores, independientemente que para muchas personas la organización no satisface las principales necesidades básicas. Contra ello compiten los centros con otros sistemas de pago, el sector emergente, entre otras razones. Se asume que existe un nivel de afectación en la comunicación del grupo porque en ocasiones son atendidos en los pasillos, se crean barreras entre jefes y subordinados, casi no se conversa sobre los problemas personales, existe recelo a la hora de transmitir una idea o una sugerencia dentro del grupo. Igualmente se aprecia poca capacidad para adaptarse al cambio, pues esta es una organización que por las tareas que atiende es muy

dinámica, por lo que a veces los dirigentes al ver que no se obtienen los resultados esperados en un corto período de tiempo, reaccionan agresivos, irritados, rencorosos, irónicos y culpan a los demás de sus errores. Otro indicador afectado es el compromiso con la organización, pues reconocen que la gente tiene poco sentido de pertenencia por las tareas que se realizan, situación que se agrava a partir del horario abierto que está establecido. Así mismo se reconoce que los dirigentes acompañan poco a sus subordinados a la base. Consideran que para que lleguen a ser verdaderos líderes deben descentralizar las tareas, delegar más, confiar en la gente, enaltecer el trabajo de los demás, conversar de temas personales y justificar menos las cosas cuando no logran cumplir sus promesas. (*Ver anexo 11*).

A través del análisis del **Plan de Preparación de los Cuadros y sus Reservas**, pudimos comprobar que no existe un sistema de actividades que permita darle un nivel de preparación específico en temas de dirección a los dirigentes juveniles y principalmente en el entrenamiento de habilidades y actitudes para conducir a los cuadros y miembros de la organización. Este plan solo se limita a la capacitación en temas metodológicos, de organización del trabajo y los procesos políticos de la UJC. No existe una visión sobre la necesidad de preparar a los dirigentes y sus reservas en temas de liderazgo, por lo que la filosofía que se utiliza para potenciar estas habilidades, en la mayoría de los casos es empírica y carece de todo tipo de intencionalidad.

2.4 Integración de los resultados.

Al analizar de manera integrada los resultados de los cuestionarios, la entrevista a los subordinados y el análisis de documentos, se reconoce en un nivel medio la presencia del liderazgo en la organización. .

Definitivamente se comprobó a través de los cuestionarios “Autopercepción del liderazgo” y “Disposición al Cambio”, así como en las respuestas de la entrevista, que los sujetos encuestados generalmente tienen la habilidad práctica para enfrentar las agresiones del medio, sin embargo a veces no encuentran alternativas para materializar los objetivos de la organización y compulsar al grupo hacia ese fin. Logran dominar la variación de las acciones, diciendo o haciendo las cosas de forma sucesiva, pero en ocasiones no alcanzan el propósito. Están abiertos y dispuestos para las ideas, los enfoques novedosos y la nueva información, aunque en determinados momentos interponen barreras. Son relativamente flexibles en el manejo del cambio, pero no logran despertar el espíritu innovador en el colectivo para que adopte una actitud de superación constante y desarrollo en los métodos y estilos de trabajo. Para ellos pueden ser nocivos los cambios en los hábitos y las costumbres, como mudarse de oficina o cambiar de buró; los factores económicos, como el temor a perder el puesto o la disminución del salario; el temor a lo desconocido y a la incertidumbre; la amenaza a las habilidades de las personas; la amenaza a las asignaciones de recursos; la amenaza a las relaciones ya establecidas de poder, como el temor a perder autoridad; la inercia del grupo, por falta de coincidencia entre los objetivos y las metas individuales y del grupo; el desconocimiento de los beneficios del cambio; la ocurrencia de cambios muy frecuentes que afectan la estabilidad de la empresa; el temor a la disminución o el aumento del personal; las experiencias negativas asociadas a cambios anteriores y la falta de preparación o inteligencia emocional para enfrentar el cambio.

Igualmente, a través del cuestionario “Autopercepción del liderazgo”, el de “Autoexamen de Inteligencia Emocional” y la entrevista, se constató que los sujetos no establecen correctamente las relaciones entre las percepciones sensoriales, les falta destreza para conocerse, controlarse e influir en los sentimientos de otros. En ocasiones pueden llegar a ser agresivos, irónicos y rencorosos. No siempre reconocen las consecuencias y trascendencias de sus propias acciones. No logran regular los impulsos, instintos, emociones y no siempre tienen disposición consciente para emprender una tarea. Encuentran razones para inspirarse y alcanzar un determinado fin, pero no lo logran de

inmediato, faltando la motivación oportuna para despertar el interés sobre los objetivos propuestos. Poseen la habilidad para comprender los estados emocionales de otras personas, sus sentimientos, necesidades e intereses, sin embargo en ocasiones no las tratan de acuerdo a sus reacciones emocionales.

Cuando los ejecutivos no tienen un buen desarrollo de esta capacidad se ven afectados por una serie de puntos ciegos que afectan su desempeño, como pueden ser:

La ambición ciega: sienten que tienen que ganar o tener la razón a toda costa, compiten en vez de cooperar, exageran su contribución, son jactanciosos y arrogantes, ven a los demás como aliados o enemigos, en términos de blanco y negro. Metas no realistas: fijan objetivos demasiado ambiciosos e inalcanzables para el grupo o la organización. Implacables en el esfuerzo: trabajan compulsivamente, a expensas de todo lo demás, abusan de sus fuerzas, son vulnerables al agotamiento. Abuso de otros: presionan demasiado a los demás hasta agotarlos, maneja a los demás como inferiores, asumen en vez de delegar, dan la impresión de ser ásperos e implacables al daño emocional que causan otros. Sed de poder: buscan el poder en interés propio, no para la organización, impulsan sus propios intereses sin tener en cuentas otras perspectivas, son explotadores.

Insaciable necesidad de que reconozcan sus méritos: son adictos a la gloria, toman el crédito del esfuerzo de los demás, culpan a otros de sus errores, sacrifican la posibilidad de seguir adelante con un objetivo por salir a la búsqueda de una nueva victoria. Preocupación por las apariencias: necesitan quedar bien a cualquier costo, se preocupan exageradamente por su imagen pública, ansían los atributos materiales del prestigio. Necesidad de parecer perfectos: se enfurecen con las críticas o las rechazan, aunque sean justas y reales, culpan a otros de sus fracasos, no pueden admitir errores ni debilidades personales.

Igualmente no muestran una adaptabilidad considerable para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos. Son altamente sensibles a las señales externas y pueden comportarse diferentes en distintas situaciones.

Son capaces de confrontar fuertes contradicciones entre su personalidad pública y su forma de ser privada.

Por otra parte, continuando el análisis de los resultados del propio cuestionario “Autopercepción del liderazgo”, el de “Trabajo en equipo” y las respuestas de la entrevista, se evidencia que la solidaridad está presente en todo momento entre los miembros de la Organización. La capacidad que se tiene para en ocasiones unir a las personas en función de alcanzar una meta es alta, aunque no todos lo hacen con el mismo sentido de pertenencia, ni logran reconocer las cualidades individuales de los miembros del grupo a partir de la diversidad, elemento que puede llegar a ser desfavorable en determinadas oportunidades.

Es necesario tener en cuenta que aun cuando existe una coincidencia en varios elementos entre la autopercepción del liderazgo que tienen los dirigentes juveniles encuestados y la percepción que tienen los subordinados, no en todos los casos existe una correspondencia, lo que puede llegar a ser una amenaza para los que conducen el grupo. El colectivo no en todos los casos reconoce el liderazgo en los que llevan las riendas de la organización. Se reconoce que los métodos y estilos de trabajo en ocasiones no son efectivos, pues por esta causa no se ha logrado estabilizar la plantilla de trabajadores, independientemente que para muchas personas la organización no satisface las principales necesidades básicas. Se asume que existe un nivel de afectación en la comunicación del grupo porque en ocasiones son atendidos en los pasillos, se crean barreras entre jefes y subordinados, casi no se conversa sobre los problemas personales, existe recelo a la hora de transmitir una idea o una sugerencia dentro del grupo. Igualmente se aprecia poca capacidad para adaptarse al cambio, pues esta es una organización que por las tareas que atiende es muy dinámica, por lo que a veces los dirigentes al ver que no se obtienen los resultados esperados en un corto período de tiempo, reaccionan agresivos, irritados, rencorosos, irónicos y culpan a los demás de sus errores. Así mismo se reconoce que los dirigentes acompañan poco a sus subordinados a la base. Consideran que para que lleguen a ser verdaderos líderes deben descentralizar las tareas, delegar más, confiar en la gente, enaltecer el trabajo

de los demás, conversar de temas personales y justificar menos las cosas cuando no logran cumplir sus promesas.

Así mismo consideramos que las acciones que aparecen en el Plan de Preparación de los Cuadros de la UJC y sus Reservas solo se limita a la capacitación en temas metodológicos, de organización del trabajo y los procesos políticos de la UJC. No existe una visión sobre la necesidad de preparar a los dirigentes y sus reservas en temas de liderazgo, por lo que la filosofía que se utiliza para potenciar estas habilidades, en la mayoría de los casos es empírica y carece de todo tipo de intencionalidad.

2.5 Propuesta de acciones para potenciar el liderazgo en los dirigentes de las organizaciones juveniles del municipio Camagüey.

Objetivo general de la propuesta: potenciar el liderazgo en los dirigentes de las organizaciones juveniles del municipio Camagüey, a través de técnicas de trabajo en grupo, adaptadas para utilizarlas con jóvenes.

- 1. REALIZAR UN TALLER DE DESARROLLO PERSONAL CON LOS DIRIGENTES JUVENILES Y SUS RESERVAS, PARA POTENCIAR LIDERAZGO. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS INDIVIDUOS Y DEL GRUPO.**

Objetivo general del taller: lograr que los dirigentes juveniles y sus reservas desarrollen habilidades de liderazgo, potenciando la inteligencia emocional de los individuos que conforman el grupo; a partir del conocimiento de sí mismos y de los demás, para cultivar las relaciones, mantener amistades, resolver conflictos, trabajar cooperativamente y actuar en consecuencia consigo mismo.

Se utilizarán técnicas de trabajo en grupo, que han sido modificadas y adaptadas, para utilizarlas con jóvenes y adolescentes. Algunos nombres de las mismas también sufrieron variación.

Por esta vía se potenciarán específicamente las habilidades para lograr una mayor autoconciencia; mayor autorregulación; obtener un espíritu innovador; adaptarse a los cambios; automotivarse y motivar a los demás; manejar alternativas; lograr empatía; fijar compromisos con el grupo y la organización; además se persigue el objetivo de que cada joven conozca los valores y cualidades de sus compañeros, lo que le permitirá aprovechar la diversidad en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Este taller se propone realizarlo en 5 encuentros, con la presencia de un especialista que conduzca las técnicas dentro del grupo. Cada sesión podrá llegar a tener hasta 1 hora de duración.

Encuentro # 1

Tema: Conociendo a mi joven amigo.

Objetivo: Es un ejercicio que posibilita activar el grupo y le permite a cada participante profundizar en su autoconocimiento y conocimiento de los demás.

Desarrollo:

Se le propone a los participantes presentar un amigo del grupo, haciendo referencia a las cualidades, ideales, proyectos, conflictos y contradicciones que distinguen la conducta de la persona escogida, definiendo claramente los puntos fuertes y débiles en cada aspecto.

Cada uno puede presentar a cuantos desee y a su vez puede participar más de uno, en la presentación de una misma persona para completar su imagen.

Es importante que se coloque en la pizarra o en una pancarta los aspectos a tener en cuenta para la presentación.

Discusión: Al finalizar las presentaciones es conveniente hacer algunas reflexiones sobre los aspectos comunes que distinguen al grupo partiendo de los contenidos de las imágenes individuales ofrecidas. Esto permite tomar conciencia de la norma y los valores que priman en el grupo, de las principales dificultades y las máximas aspiraciones.

Encuentro # 2

Tema: El árbol que da vida al joven de hoy.

Objetivo: Contribuir a que cada participante se conozca mejor a sí mismo y a los demás.

Desarrollo:

Consiste en asumir que nuestro cuerpo representa un árbol que está creciendo desde que nacimos y como tal, eso se debe al funcionamiento de sus estructuras: RAÍCES, TRONCO, RAMAS, FLORES Y FRUTOS.

La tarea consiste en determinar qué cuestiones de nuestra existencia pueden representar cada una de estas partes atendiendo a sus funciones naturales en un árbol verdadero.

Es decir:

- ¿De qué experiencias nos hemos alimentarnos en la vida? (raíces).
- ¿Qué valores nos sustentan y permiten pasar los alimentos que recibimos para la vida? (tronco).
- ¿Mediante qué elementos podemos mantener el intercambio con el medio? (ramas).

- ¿Cuáles constituyen nuestras germinaciones potenciales? (flores).
- ¿Qué aspectos pudieran considerarse productos de nuestra existencia? (frutos).

Discusión: Finalmente pueden hacerse algunas generalizaciones al compartir los juicios expresados sobre sí, sobre lo que pudiera ser el árbol que representa el crecimiento del joven o los jóvenes de este grupo propiamente.

Encuentro # 3

Tema: Ventanas para conocer a un joven.

Objetivo: Profundizar desde reflexiones críticas en los esquemas autovalorativos personales.

Desarrollo:

El grupo se reúne en cuartetos a su libre elección.

Se explicarán los términos que se emplean en la dinámica.

1. Cada uno de nosotros encierra en su personalidad cuatro zonas donde se ubican experiencias y realidades que lo expresan y lo marcan como algo original (aspectos positivos y negativos).

2. Algunas de estas zonas son conocidas por las demás personas o bien por aquellas que conviven con nosotros. Otras son desconocidas.

Podemos abrir o cerrar esas ventanas que nos dan acceso a esas zonas.

CONOCIDA POR MI	DESCONOCIDA POR MI	
Zona clara	Zona ciega	Conocida por los demás
Zona secreta	Zona oscura	Desconocida por los demás

En la zona clara están las realidades conocidas por uno y por los demás: actividades oficiales, figura externa, rostro, pelo, etc.

En la zona secreta se sitúa lo que nosotros conocemos de nosotros mismos y que mantenemos oculto a los demás.

En la zona ciega se encuentran ocultas las realidades, actitudes conocidas por los demás que lo sufren o lo gozan. Estas realidades son desconocidas por nosotros.

En la zona oscura existen factores y motivaciones de la personalidad que no afloran a la conciencia nuestra y que los otros tampoco ubican. Una psicoterapia a una gran amistad lograría descubrir esos temores y urgencias poderosas que muchas veces se escapan del control de la conciencia.

3. Cada uno de los miembros del cuarteto inicia la conversación presentando algún elemento de su zona clara.

4. Luego quien se sienta más preparado puede ofrecer un dato importante de su zona secreta. Los otros le entregan algo de lo cual él no es consciente. Luego otro del grupo sigue el intercambio con el resto de las ventanas.

Discusión:

Puede conversarse en un breve plenario sobre lo que significó para algunos el comunicarse con los demás.

Esta dinámica es bueno repetirla entre diferentes personas del grupo cada cierto tiempo.

Encuentro # 4

Tema: Armando el muñeco

Objetivo: Reflexionar en los esquemas autovalorativos personales, a través de la expresión corporal.

Desarrollo:

De repente uno de nosotros se pone totalmente flácido, se convierte en un muñeco, pierde su control muscular. ¿Quién empieza? Así puede comenzar la actividad. Cada uno en su turno empezará desde esta postura y deberá armar el muñeco que constituye su cuerpo, atendiendo a las siguientes pautas:

1. Este muñeco sólo consigue enderezarse paso a paso. Primero la cabeza, después el tronco, luego las extremidades y finalmente empina el pecho erguido en su conquista corporal. Cuatro sacudidas al cuerpo y listo.
2. Los cuatro pasos deben ser muy firmes, debido a honestos esfuerzos para reconstruirse. Quiere decir que deben reflejar su vida. En la práctica es sencillo. Cuatro respuestas honestas y profundas a su mundo interior lo permiten todo. El grupo funciona como juez y las preguntas son las siguientes:

- Mi punto más fuerte.
- Mi principal debilidad.
- Mi mayor conflicto.
- Mi máxima aspiración.

Cada pregunta contestada suficientemente permite un paso, un gesto para controlar la flacidez del cuerpo, para darle vida al "*muñeco*".

Discusión:

Al finalizar pueden hacerse algunas generalizaciones acerca de las vivencias del ejercicio y de lo que pueden significar estas reflexiones.

Encuentro # 5

Tema: Mi ayuda para un joven que crece.

Objetivo: Distinguir los elementos que debe reunir un proyecto de desarrollo personal.

Desarrollo:

A través del trabajo en grupo se determinan las necesidades fundamentales que estarán de base en el proyecto, así como las tareas y metas que cada cual debe plantearse.

Es importante que una vez que cada joven proponga su proyecto, el grupo ofrezca las valoraciones críticas pertinentes.

Se asumirán compromisos personales, fijando plazos para el logro de los objetivos y tareas más importantes para el "*crecimiento humano*" en el marco del pequeño grupo.

Esta ocasión se debe aprovechar para que en el grupo valoren como cada cual puede aportar, tomando decisiones, asumiendo compromisos, trabajando cooperadamente, ganando la confianza de todos, autorrealizándose en diferentes tareas.

Discusión:

Es conveniente que el conductor del grupo revele la identidad, posiblemente latente en los proyectos personales, de manera que se favorezca el desarrollo del grupo como institución social.

2. REALIZAR UN CURSO DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN PARA LOS DIRIGENTES DE LAS ORGANIZACIONES JUVENILES.

Objetivo: lograr que los dirigentes juveniles adquieran el conocimiento teórico y práctico sobre las habilidades que se necesitan para dirigir la planificación, organización, orientación, ejecución y control de las tareas.

Se coordinará con la Escuela Provincial del PCC, para que imparta el curso, el cual deberá incluir temas relacionados con los siguientes contenidos:

1. Organización del tiempo.
2. Planificación por objetivos.
3. Organización del trabajo.
4. Trabajo en equipo.
5. Ética de los cuadros del Estado cubano.
6. Comunicación.
7. Solución de conflictos.
8. Delegación de autoridad.
9. Liderazgo

3. ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN.

Objetivo general de los ejercicios: lograr que los dirigentes juveniles desarrollen habilidades para la comunicación interpersonal y en grupos.

Ejercicio # 1

Tema: La idea que nunca llegó.

Objetivo: Concientizar las funciones de la comunicación interpersonal y las barreras que con más frecuencia se presentan en el proceso de comunicación.

Desarrollo:

Se comienza pasando un mensaje que debe ser elaborado previamente, de manera que contenga algunos datos tales como: nombres de personas, lugares, fechas o cifras, etc.

También se planificará hacer llegar sorpresivamente una comunicación importante a uno de los miembros del grupo, que active sus emociones, lo cual debe ocurrir antes de que éste recepcione el mensaje que rueda en el grupo.

Como regla estos datos se distorsionan por todos y muchísimo más por aquel que recibió otra comunicación importante durante este tiempo, llegando al final un mensaje que dista mucho del inicial.

Discusión:

A partir de esos hechos constatados se procura reflexionar sobre las causas y consecuencias de este fenómeno, las funciones de la comunicación, las circunstancias que determinan su calidad y las barreras que pueden aparecer.

Es importante que se compare este fenómeno con algún ejemplo concreto que se haya experimentado en el trabajo.

Ejercicio # 2

Tema: Aprendiendo a escuchar

Objetivo: Valorar los factores y las destrezas de la escucha.

Material: Hojas A y B de instrucciones sobre la escucha.

Desarrollo:

- Dividir a las personas participantes en parejas y pedir que se nombren como A y B. Van a hablar sobre "*algo que me gusta realmente y que me divierte mucho*".
- Repartir la hoja de instrucciones para las As., y pedirles que sigan estas instrucciones cuando hable su acompañante. Las instrucciones no han de ser conocidas por las Bs. que son quienes empiezan a hablar.
- Tras 3 ó 4 minutos de charla se invitarán a las parejas a reunirse en un gran grupo, pidiendo a las Bs. que expresen como se han sentido escuchadas. Su reacción será seguramente positiva o cuando menos neutral.
- Al cabo de 3 ó 4 minutos. Se agruparán de nuevo las parejas, repartiendo la hoja de instrucciones para las Bs., invitando a las As. a que hablen con las Bs.
- Tras 3 ó 4 minutos, reunir al gran grupo, pidiendo las As que comenten su experiencia y sensaciones al ser escuchados por las Bs. Sus reacciones serán posiblemente divertidas y quizá algo negativo.

Discusión:

Realizar una lluvia de ideas:

¿Qué podemos hacer para demostrar a alguien que le estamos escuchando atentamente?

¿Qué tipos de conductas nos hacen pensar que la otra persona no nos está escuchando realmente?

Hoja de instrucciones para A.

Cuando tu compañero (a) hable, préstale toda tu atención. Esto implicará mirarle, inclinarte hacia él o ella, no inquietarte o mirar a tu alrededor.

Demuéstrale que le estás escuchando, de forma natural para ti, quizá haciendo algunos "*ruiditos de interés*" como "*ahá*" o "*ya*" o diciendo "*sigue*" o "*¿De verdad?*", pero sin hacerle interrupciones prolongadas.

Hoja de Instrucciones para B.

Mientras tu compañero (a) hable, haz discretamente alguna de las siguientes cosas, sin actuar ni exagerar:

- Mira discretamente la habitación en la que se encuentran.
- Trata de escuchar lo que dicen otras personas
- Busca algo en tu bolso o cartera
- Ordena tus papeles, mira el reloj o dale vuelta a algo que tengas en la mano.
- Cuando A haya hablado unos 2 minutos, interrúmpele, coméntale que lo que te estaba diciendo te recuerda algo de lo que a ti te gusta hacer para divertirte y empieza a contarle tu propia experiencia.

Ejercicio # 3

Tema: Conducta asertiva

Objetivo: Clarificar qué significa la asertividad

Material: El cuestionario y los aspectos teóricos.

Desarrollo:

Para desarrollar el ejercicio se deben realizar las siguientes acciones:

- Dar a cada participante una copia del "*cuestionario*".
- Explicar que el cuestionario puede tener diversas posibilidades de respuesta para cada situación, pero, según la propia opinión, se debe decir si la respuesta es ASERTIVA, PASIVA, AGRESIVA O MANIPULATIVA.
- Trabajar por parejas para completar el cuestionario.
- En el gran grupo pedir comentarios, particularmente sobre respuestas que como participantes no sepan clasificar o sobre las que haya desacuerdo.

Los elementos que a continuación se describen son básicos para la realización del ejercicio.

En la base de todas las relaciones se encuentra la necesidad de equilibrar adecuadamente las necesidades de las otras personas con las tuyas propias. Necesitamos comportarnos de una manera que muestre que respetamos a la otra persona, intentando asegurar que ella nos respeta igualmente.

Este tipo de conducta es ASERTIVA contrastando con conductas como la PASIVA, AGRESIVA Y MANIPULATIVA.

⇒ **Cuando te comportas como una persona ASERTIVA tú...:**

- pides lo que quieres de una manera segura, abierta y directa

- pretendes que las dos partes, de ser posible "*ganen*".
- quieres ser querido pero no a expensas de tus propios derechos
- actúas positivamente: dices lo que te gusta, dices cosas agradables
- dices a las personas cuando no te gustan sus conductas pero sin destruirles
- expresas tus sentimientos
- tienes en cuenta tus propios sentimientos, posibilidades y limitaciones
- normalmente eres querido (por la mayoría de la gente razonable)
- sueles conseguir lo que quieres

⇒ **Cuando te comportas como una persona PASIVA tú...:**

- no pides lo que quieres
- te preocupa más el ser querida por las personas que el conseguir lo que quieres
- esperas que otros adivinen lo que quieres.
- permites que las demás personas sigan su propio camino.
- mantienes tus sentimientos contenidos, acumulando resentimientos
- te quejas a otras personas, no a las directamente implicadas
- piensas que eres más débil de lo que realmente eres
- permaneces en el anonimato y confundes a la gente
- no sueles conseguir lo que quieres

⇒ **Cuando te comportas como una persona AGRESIVA tú...:**

- pides lo que quieres
- pretendes ganar a cualquier precio, lo quiera la gente o no
- usas cualquier medio para conseguir lo que quieres

- gritas, intimidas, usas el sarcasmo y la violencia
- eres destructivo para con las demás personas
- te comportas como si tu tuvieras el derecho, pero el resto de la gente no
- eres más fácilmente rechazado que querido
- frecuentemente consigues lo que quieres

⇒ **Cuando te comportas como una persona MANIPULATIVA tú...:**

- insinúas, suspiras, usas el lenguaje corporal para hacer oír tus necesidades
- usas el chantaje emocional, la culpabilidad, la seducción
- no quieres aparecer como ganador si eso supone que la gente te rechace
- guardas tus sentimientos para ti, acumulando resentimientos
- te quejas y utilizas a la gente
- trabajas en secreto, desde la sombra
- eres normalmente desconfiado y antipático
- a veces consigues lo que quieres

HABILIDADES ASERTIVAS

- **La asertividad no es siempre la estrategia adecuada, no es una receta para el éxito social.**

- **Construir la propia estima antes de intentar ser asertivo.**
 - Hablas positivamente de ti mismo
 - Sé amable contigo mismo
 - Sé una persona clara, directa y específica.
 - Haz declaraciones en primera persona.
 - No defines tú la realidad de otras personas y no dejes que otras la definan por ti.
 - Da y recibe "*ataques positivos*".

- **Cuando te estén criticando...**
 - Usa la crítica y responde asertivamente.

- **En situaciones de conflicto...**
 - Acompaña tu lenguaje corporal y tu voz a tus mensajes.
 - Intenta conseguir un resultado "*ganar-ganar*". Que ganen ambos.
 - Mantente en tu punto.
 - Intenta mantener la discusión en calma y bajo control.

CUESTIONARIO

Situación 1

Te has reunido con tu equipo de trabajo para definir qué actividades incluirán en el plan de trabajo del mes próximo. El miembro del Buró que atiende la esfera obrera insiste en incluir una propuesta que en otra ocasión no dio resultados. Tu respuesta es la siguiente:

1. De ninguna manera, tú estás loco si piensas que la vamos a incluir.
2. No quiero incluir eso. Ya una vez lo hicimos y no resultó. ¿Qué les parece si incluimos otra? ¡La propuesta de la OPJM está muy buena!
3. Yo realmente no la quiero incluir. Pero si tú quieres, creo que no tendré elección. Si nos vuelve a salir mal te lo echaré en cara.
4. ¡Sí, fenomenal, vamos a incluirla!

Situación 2.

Te encuentras en un bar con tu jefe. Han venido en su carro. Los dos han bebido bastante. A la hora de irse te das cuenta que no están en condiciones de conducir. Tu jefe insiste en que se encuentra bien, y que te va a llevar hasta tu casa en su carro. Tú respondes.

1. Gracias, eres muy amable.
2. No seas ridículo, has bebido demasiado. ¿Qué pretendes? ¿matarme?
3. Gracias, pero prefiero caminar; necesito un poco de ejercicio.
4. Creo que ambos hemos bebido demasiado como para conducir sin problemas. Voy a llamar un taxi, y tú lo puedes compartir conmigo. Mañana por la mañana puedes recoger el carro.

Situación 3.

En una reunión de secretarios generales de los Comité de Base de la UJC, uno de ellos, al dar su criterio sobre lo que has planteado es grosero contigo. Tú le dices:

1. Apártate de mi vista, Juan.
2. ¿Oye Juan, eso no es una cosa realmente agradable? ¿no te parece?
3. Juan, yo no hablo para que estés de acuerdo conmigo, pero me parece que no tienes derecho a tratarme de esa forma. No lo vuelvas a hacer.
4. Ayer el secretario general de un Comité de Base adoptó una postura similar a la tuya y me parece que ya lo sustituyeron del cargo.

Ejercicio # 4

Tema: Juego de roles. Comportamiento asertivo.

Objetivo: Proporcionar situaciones que contribuyan al desarrollo de un comportamiento asertivo.

Desarrollo:

Mira estas situaciones y elige un papel. Fíjate en los detalles que quieras para hacerlo más real, según tu criterio. Alguien del grupo deberá representar el otro papel, y la tercera persona actuará de observadora.

La clave está en atajar estas situaciones asertivamente (no pasiva, agresiva ni manipulativamente). El papel de la persona observadora es ver como se hace, y proporcionar después una información que ayude a comportarse de un modo más asertivo.

Discusión:

Se recomienda hacer un breve comentario acerca de cómo se sintieron y sobre algunas sugerencias para lograr un mejor comportamiento asertivo.

SITUACIÓN A

En el distrito de la UJC, has adquirido unos modelos para la evaluación de los militantes de tu comité de base. Cuando llegas a tu trabajo te percatas que los has extraviado. Necesitas volver a pedirlos hoy mismo, porque habías planificado la reunión de evaluación y todos esperan por ti. Regresas al distrito de la UJC y le pides a la funcionaria que te entregue otros modelos ahora mismo, o si no incumplirás con el proceso.

⇒ TRATA CONSEGUIR QUE TE ENTREGUEN OTROS, USANDO LA ASERTIVIDAD.

Nota para la funcionaria del distrito de la UJC: no tienes en tu oficina más modelos. Además has tenido problemas recientemente con tu jefe por entregar más modelos que los que corresponden y no quieres volver a estar en su lista negra. Trata de ver si puedes persuadirle para que haga memoria de dónde puede haber dejado los que perdió o que vaya a otro distrito a ver si lo quieren ayudar.

SITUACIÓN B

Te parece que la persona con que compartes la oficina no está haciendo un reparto justo de las labores y está dejando a tu cuenta la mayoría de ellas. Ambas personas tienen la misma responsabilidad y para cumplir con los objetivos utilizan el mismo tiempo.

⇒ MIRA SI PUEDES PERSUADIRLE, ASERTIVAMENTE, DE QUE HAGA ALGO MÁS.

Nota para el holgazán: sabes que no haces tu parte correspondiente de labores de la oficina, pero es que "*odías esas faenas*", aunque te que todas las tareas se cumplan. La otra persona nunca se ha quejado antes, y pensabas que le gustaba. Prefieres que las tareas no salgan o que contraten a alguien antes de hacerlo tú.

Ejercicio # 5

Tema: Conversación sensata.

Objetivo: Ejercitar habilidades para la comunicación social en condiciones de posibles conflictos.

Desarrollo:

Se dividirá al grupo en subgrupos de tres a cuatro integrantes. A cada equipo se les ofrecerá un tema para conversar del que deberán determinar un punto o problema crítico que se les haya presentado en sus experiencias o que estime que se puede presentar. Entonces deben designar roles y asumírselos como si tuvieran que conversar entre todos para tratar ese problema que se presenta.

Los roles y los escenarios para conversar los deciden también los participantes. Cuando se hayan puesto de acuerdo comenzará la conversación usando el mismo proceder que para los juegos de roles. Cada equipo representará una conversación, improvisando los contenidos sin previo ajuste de los mensajes, dando lugar a una comunicación particular cuya calidad dependerá de las habilidades demostradas por cada cual y por todos entre sí.

Los temas sugeridos pueden ser:

- Pedir razones a un compañero de trabajo al que se le había hecho una confidencia secreta sobre la política de cuadros y no mantuvo la discreción.
- Conseguir permiso del jefe, que es portador de serios prejuicios, para que le conceda la facultad de asumir una tarea en un campo desconocido.
- Presentarse ante un miembro del Buró que ha estado notando cierta falta de honestidad de tu comportamiento en la entrega de información y que ha hecho comentarios con el resto de los cuadros.

Cuando se hayan puesto de acuerdo comenzará la conversación usando el mismo proceder que para los juegos de roles.

Discusión:

Se debe llegar a un consenso sobre las exigencias de la conversación en situaciones de conflicto, sobre los procederes preferibles y la estructura de esta.

Para realizar la discusión se analizarán cada una de las representaciones, determinando su estructura, aciertos y desaciertos.

Se puede presentar a la consideración del grupo las etapas sugeridas por los expertos de la comunicación para conversar con sensatez.

PRIMERO: lograr establecer un **clima favorable**, de disposición al diálogo en las partes que deben intervenir.

SEGUNDO: **esclarecer el problema** o el asunto que preocupa resolver definiendo clara y mesuradamente, ordenándose cada cual hacia el otro durante la comunicación.

TERCERO: intercambiar sobre las **alternativas de solución**, inhibiendo la orientación en sí mismo, valorando las potencialidades que existen en cada parte para contribuir a la solución posible del problema, a partir de las alternativas que se analizan desde esta perspectiva.

CUARTO: llegar a un **acuerdo** sobre las pautas de conducta a seguir y las próximas comunicaciones.

4. INSTITUIR EN LA ORGANIZACIÓN EL DÍA DEL SUBORDINADO.

Objetivo: contribuir a que se analicen nuevas y diferentes perspectivas de trabajo por parte de los jefes y los subordinados, para se comprendan mejor unos a otros.

Se facilitarán las condiciones para que un día del mes, los subordinados asuman completamente las facultades y tareas de los jefes y los jefes las de los subordinados.

5. CAPTAR A LOS LÍDERES DE RESISTENCIA, DÁNDOLE UN PAPEL PRINCIPAL EN LA DECISIÓN DEL CAMBIO.

Objetivo: lograr que los líderes de resistencia que existen dentro de la organización asuman un papel protagónico en la decisión del cambio, comprometiéndolos con las tareas y recibiendo apoyo de ellos para que influyan en el grupo y lo informen sobre asuntos de relevancia, mediante la comunicación informal.

CONCLUSIONES

El cumplimiento de las tareas de la investigación, la aplicación de las diferentes técnicas utilizadas para evaluar cómo se comporta el liderazgo en los dirigentes de las organizaciones juveniles del municipio Camagüey y la descripción de este indicador en la organización objeto de estudio, nos permitimos llegar a las siguientes conclusiones:

- Los dirigentes de las organizaciones juveniles del municipio Camagüey no cuentan con todas las habilidades de liderazgo para conducir con éxito la organización.
- Los análisis desarrollados han permitido realizar el diagnóstico del estado del problema investigado e identificar que existen insuficiencias en la manera que desde la organización se preparan a los cuadros y sus reservas, en métodos y estilos de dirección, por lo que no se contribuye a la formación intencionada de líderes desde edades tempranas.
- En los dirigentes de las organizaciones juveniles del municipio Camagüey, se evidencian pocas habilidades para enfrentar el cambio y escasos recursos de control emocional para conducirse dentro grupo.
- El análisis integrado de los resultados permite asegurar que se necesitan nuevas acciones para potenciar el liderazgo en los dirigentes de las organizaciones juveniles del municipio Camagüey.

RECOMENDACIONES

1. Compartir los resultados de esta investigación con los dirigentes de las organizaciones juveniles del municipio Camagüey, para que conozcan dónde se concentran sus principales debilidades.
2. Aplicar la “Propuesta de acciones para potenciar el liderazgo en los dirigentes de las organizaciones juveniles del municipio Camagüey”.
3. Realizar una técnica grupal con los actuales dirigentes de las organizaciones juveniles, donde afloren las causas por las que sus subordinados consideran que no son líderes.
4. Sugerirle a la Escuela Superior del P.C.C. “Ñico López”, evalúe la posibilidad de incluir dentro del plan de estudio de los cursos que se imparten a la reserva de la U.J.C., la implementación de talleres de desarrollo personal e interpersonal para potenciar la inteligencia emocional en los futuros dirigentes juveniles.
5. Validar el cuestionario “Autopercepción del liderazgo”, para su posterior generalización.

BIBLIOGRAFIA

Bennis, Warren: "Organización de genios". Ed. State University of New York", 1997.

Bennis, Warren: "Conducir gente es tan difícil como arrear gatos". Ed. State University of New York", 1997.

Chiavenato, Idalberto: "Administración de los recursos humanos". La Habana, MES, 1991.

Díaz, M. y Moros, H.: "Selección de lecturas de psicología organizacional II". Ed. Felix Varela, La Habana 2005

Diccionario de la Lengua Española, 1986.

Gladys Briten De Vila y Ligia Almoño De Jenichen, "Cuestionarios", 2003

Goleman, D.: "Emocional Inteligente", Ed. Javier Vergara S.A., Buenos Aires, 1996.

Irene Hall, "Técnicas para mediciones Psicológicas". México, 2001

John E. Jones y William L. Bearly, "Instrumentos", 1998

Llanez, Wilde:"Liderazgo y Gestión del Cambio Organizacional". Ed. Abril, La Habana, 2004.

Muchinsky, P.: "Psicología aplicada al trabajo". Ed. Descleé de Brouwer, S.A., España, 1994, Pág. 62.

Owen, E.: "Empleados con agenda propia". Latindex.com , 2009

Planes de Preparación de los Cuadros de la U.J.C. y sus Reservas, Camagüey, 2009.

Sampieri, R. y Baptista, Pilar.: "Metodología de la Investigación". Ed. Pablo de la Torre, La Habana, 2004.