



TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar el ejercicio del liderazgo emocional en la reserva joven del rector de la Universidad de Cienfuegos.

Autor :: Leodanys Isidro Acosta Marrero

Tutor : Msc. Annaidy Brito Calcines

*Curso Escolar 2006-2007
"Año 49 de la Revolución"*



Declaración de Autoridad

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios de la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la Universidad.

Firma del Autor.

Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referido a la temática señalada.

Computación
Nombre y Apellidos.

Firma del tutor.

Información Científico Técnica
Nombre y Apellidos.

RESUMEN

El presente trabajo: “Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar el ejercicio del liderazgo emocional en la reserva joven del rector de la Universidad de Cienfuegos”; surge de la necesidad de formar directivos que posean conocimientos y habilidades incorporadas, que le permitan desarrollar un auténtico liderazgo.

El objetivo general de la investigación es el diseño del Programa de Entrenamiento Sociopsicológico, que centrado en las competencias del liderazgo emocional, facilite el aprendizaje del liderazgo en los participantes; y la validación de su contenido a través de la técnica criterio de expertos.

Se utiliza una bibliografía actualizada que permite sustentar teórica y pertinentemente la investigación, a la vez que se exponen y analizan las teorías y enfoques de reconocidos autores, resultados de investigaciones precedentes y antecedentes en general que se consideran válidos en relación con las temáticas abordadas.

Los objetivos previstos se cumplen satisfactoriamente, lo que se evidencia con el Entrenamiento diseñado, en cuya elaboración se emplean un conjunto de técnicas y Bases Orientadoras de la Acción, referidas a: Autoconciencia, Autorregulación, Motivación, Empatía y Destrezas Sociales; así como procedimientos de razonamiento y discusión grupal.

El contenido del programa queda validado a través de la utilización de la técnica Criterio de Expertos, donde se concuerda con la correcta estructuración del mismo, en la coherencia del sistema de objetivos en su conjunto, el nivel de correspondencia de la BOA con los componentes del liderazgo emocional y en el nivel de elaboración de las técnicas, entre otros. Para dar respuesta a las necesidades de formación en el campo de la dirección y cumplimiento a la Estrategia de Superación de Cuadros de la Universidad; con el diseño de un Programa de Entrenamiento Sociológico para potenciar el liderazgo emocional, sustentado por un comportamiento ético y acorde a los principios de nuestro proyecto social.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Resumen | |
| Introducción ----- | 1 |
| Capítulo1: Marco Teórico Referencial | |
| 1.1 Generalidades acerca del liderazgo ----- | 6 |
| 1.2 Modelos de análisis del liderazgo ----- | 11 |
| 1.3 El liderazgo y la Inteligencia emocional ----- | 16 |
| 1.4 La Gestión de Recursos Humanos como herramienta estratégica ----- | 19 |
| 1.5 El entrenamiento dentro del subsistema de desarrollo de recursos humanos -- | 23 |
| 1.6 Particularidades del entrenamiento sociopsicológico como método de intervención ----- | 27 |
| Capítulo 2: Metodología seguida para el diseño del entrenamiento. | |
| 2.1 Metodología para la elaboración de las bases orientadoras de la acción ----- | 35 |
| 2.2 Metodología para la selección de las técnicas del entrenamiento ----- | 37 |
| 2.3 Criterios para la selección de la muestra ----- | 38 |
| 2.4 Objetivos del entrenamiento ----- | 38 |
| 2.5 Descripción de los instrumentos ----- | 39 |
| 2.6 Supuestos básicos en que se sustenta el entrenamiento ----- | 43 |
| 2.7 Funciones del entrenador ----- | 44 |
| 2.8 Funciones del coentrenador ----- | 44 |
| 2.8 Diseño del entrenamiento ----- | 45 |
| 2.9 Sugerencias para el entrenamiento ----- | 58 |
| Capítulo 3: Validación del entrenamiento diseñado. | |
| 3.1 Algoritmo del método de expertos utilizado ----- | 60 |
| 3.2 Valoración general del método criterio de expertos ----- | 66 |
| Conclusiones ----- | 68 |
| Recomendaciones ----- | 69 |
| Bibliografía ----- | 70 |
| Referencias Bibliográficas ----- | 74 |
| Anexos ----- | 76 |

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema crucial hoy en día, donde las organizaciones y empresas se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus seguidores a conseguirlo. El líder como toda persona posee defectos y virtudes 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.

El liderazgo ha sido definido desde muy diversas aristas, donde en cada definición resaltan elementos relevantes que caracterizan a los diferentes líderes. Sin embargo cada contexto posee características propias que la distinguen y en la relación con ello los conceptos, procesos y etapas siempre se adecuan y responden al entorno donde se manifiesta.

Al abordar sobre la temática del liderazgo en la actualidad es necesario referirse al rol que juegan las emociones en las nuevas concepciones de los líderes. Permitiéndoles desarrollar un liderazgo emocional que se identifica por la capacidad de reconocer sus propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales que establecemos.

Son incuestionables las exigencias que la actividad de dirección plantea a los dirigentes en cuanto a conocimientos acerca del papel que desempeñan, así como del estado de preparación y de las cualidades individuales que deben poseer.

Esta visión de desarrollo de competencias es fundamental en el marco de una perspectiva estratégica. Se trata de que la función social pueda hacer evolucionar las competencias de la empresa en función de las orientaciones que se han tomado previamente en el proceso estratégico.

Una manera de desarrollar la organización en correspondencia con las transformaciones del entorno es a través de la capacitación de los cuadros directivos. Es por ello que se reconoce como una tarea

de primer orden, asegurar la formación y desarrollo de los dirigentes con la calidad requerida. Este propósito debe ser comprendido como un proceso ininterrumpido que responde a la dinámica de las exigencias de la práctica.

El Entrenamiento Sociopsicológico (ESP), como método de interpretación de la psicología social, es un método de capacitación que permite el perfeccionamiento de la actividad de dirección. No sólo a partir de la obtención de conocimientos con respecto al objeto de dirección, ni con la implementación de técnicas, sino que brinda especialmente habilidades para la interacción social.

Con la realización del entrenamiento la afectación de las funciones de los participantes es mínima. Éste no requiere una desvinculación de sus tareas, ni implica la utilización de grandes esfuerzos materiales. En el plano sociopsicológico se destacan sus principales méritos. Se influye en una mayor eficiencia de la actividad de dirección, favoreciendo el proceso cooperativo durante la solución conjunta de la tarea laboral, estimulando el desarrollo del liderazgo en un ambiente de trabajo positivo y de satisfacción personal y laboral, lo cual debe incidir a su vez en el rendimiento personal y colectivo, elevando la motivación por el trabajo.

La novedad de la presente investigación radica en aportar un programa para potenciar el ejercicio del liderazgo emocional, en tanto responde a las necesidades reales de la Universidad de Cienfuegos; además porque posee un carácter aplicable y extensivo con posibilidades concretas de readaptación.

Se utiliza una bibliografía actualizada que permite sustentar teórica y pertinentemente la investigación, a la vez que se exponen y analizan las teorías y enfoques de reconocidos autores, resultados de investigaciones precedentes y antecedentes en general que se consideran válidos en relación con las temáticas abordadas.

Partiendo de las concepciones teóricas estudiadas y con el afán de desarrollar un auténtico liderazgo en los dirigentes, como una necesidad actual de la ciencia psicológica, se propone determinar **¿Cuál debe ser el procedimiento a seguir para diseñar un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico que permita potenciar el ejercicio del liderazgo emocional?**

La hipótesis del trabajo queda formulada de la siguiente manera:

El Programa de Entrenamiento Sociopsicológico diseñado potencia el ejercicio del liderazgo emocional en los participantes de manera tal que estos puedan:

- **Tener conciencia de sus propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones.**
- **Autorregular sus propios estados de ánimo y su comportamiento.**
- **Utilizar la motivación como herramienta para la consecución de metas personales y organizacionales.**
- **Comprender los sentimientos, necesidades y comportamientos de las personas con las cuales interactúa.**
- **Desarrollar habilidades sociales para el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales.**

En este sentido se plantea como objetivo general de la investigación:

Diseñar un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico que potencie el ejercicio del liderazgo emocional en la reserva joven del rector de la Universidad de Cienfuegos.

Y los objetivos específicos:

- 1. Elaborar un marco teórico referencial que permita sustentar pertinentemente la investigación.**
- 2. Determinar el Sistema de Bases Orientadoras de la Acción que los participantes deben asimilar y su estructura.**
- 3. Determinar el conjunto de técnicas que faciliten la dinámica del entrenamiento y el aprendizaje en los participantes.**
- 4. Diseñar el Programa de Entrenamiento Sociopsicológico.**

5. Validar el Programa de Entrenamiento Sociopsicológico diseñado a través de la técnica Criterio de Expertos.

Los fundamentos teóricos y metodológicos manejados en la investigación se encuentran reflejados en los tres capítulos que la conforman.

En el capítulo 1: “Marco Teórico Referencial” se abordan una serie de definiciones del término liderazgo dadas por diversos autores, entre los que podemos destacar a Joseph Rost, Peter Senge y Oscar Blake, entre otros. Se hace referencia a la inteligencia emocional como componente esencial del liderazgo emocional, a sus definiciones, particularidades, así como a las competencias que en ella están implicadas; definidas por Daniel Goleman. Los modelos y teorías de liderazgo son tratados en su evolución histórica como antecedentes de novedosos estudios respecto al tema. Se enmarca el entrenamiento dentro del subsistema capacitación y desarrollo, así como su estrecha interrelación con los demás subsistemas que conforman la administración de recursos humanos. Por último se abordan los supuestos teóricos que avalan el uso del entrenamiento sociopsicológico como método de capacitación que permite el perfeccionamiento de la actividad de dirección. Se exponen las consideraciones generales para la realización del entrenamiento y algunos principios que se deben seguir con relación al mismo.

El capítulo 2: “Metodología”, se hace inicialmente referencia a la organización del entrenamiento. Se propone realizar con anterioridad una entrevista individual, un cuestionario de autoevaluación del nivel de conocimiento de las competencias de la inteligencia emocional. Son descritas las técnicas junto con los instrumentos utilizados en el entrenamiento, incluyendo los procedimientos utilizados y el sistema de calificación de cada uno de ellas. Se plantean los objetivos del entrenamiento así como los supuestos básicos en los que se sustenta su realización. El papel del entrenador y coentrenador durante el entrenamiento queda claramente delimitado. Finalmente se exponen las sesiones diseñadas con sus respectivas técnicas, incluyendo los objetivos y procedimientos de las mismas. La incorporación de la base orientadora de la acción es un elemento metodológico de gran significación. Se introducen doce bases orientadoras las cuales son descritas, señalándose en las sesiones del entrenamiento el momento a utilizar. Se plasman algunas sugerencias a valorar en el transcurso del entrenamiento.

El capítulo 3: “Validación del Entrenamiento” , se procede a aplicar el procedimiento para la validación del entrenamiento sociopsicológico diseñado mediante el método “Criterio de Expertos”. Se explica por pasos cuál fue el algoritmo utilizado, así como los criterios para la selección de los expertos y el método de ejecución. Se analiza la elaboración del cuestionario utilizado que se basa en los siguientes indicadores: Calidad de elaboración del objetivo, coherencia del sistema de objetivos en su conjunto, orden y coherencia en la consecución de la BOA, adecuación de la técnica con la optimización del proceso de asimilación de las competencias emocionales, nivel de correspondencia de la técnica con los objetivos de la BOA, nivel de elaboración de la técnica, nivel de coherencia del sistema de técnicas diseñado, nivel de correspondencia de la BOA con los componentes del liderazgo emocional, evaluación integral del sistema de BOA y nivel de asimilación de la BOA a partir de la técnica central empleada. El análisis de los resultados obtenidos se realiza con un predominio del enfoque cualitativo, apoyados en los resultados arrojados por el paquete de programas estadísticos SPSS, para arribar a importantes conclusiones.

CAPÍTULO 1: Marco Teórico Referencial.

1.1 Generalidades acerca del liderazgo.

Tener éxito en un mundo de cambio, competencia y sobrecarga de información es muy retador. El liderazgo proporciona la agudeza para crear productos y servicios que cumplan con las circunstancias y las necesidades cambiantes. El liderazgo proporciona la ventaja vital entre aquellos que tienen éxito y quienes no lo tienen.

Los líderes son personas que tienen la habilidad para crear confianza e influir y motivar a la gente para que logren sus metas y objetivos; y estos sean compatibles con los objetivos de un grupo o de una organización, dentro de los parámetros del bien común.

En la actualidad todavía prevalece la discusión acerca de lo que significa ser un buen líder, y representa motivo de debates y reflexiones cuando se abordan las definiciones de diversos autores referentes al liderazgo.

Definir el concepto de liderazgo no es fácil, su uso generalizado como mecanismo de explicación de la vida cotidiana afecta la manera en que se le define (Evia, 2002). *"El liderazgo puede considerarse como el proceso (acto) de influenciar las actividades de un grupo hacia la determinación y el logro de metas". (1)*

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

Estudiando las apreciaciones acerca del término liderazgo, tal vez pueda llegarse a una definición común de tal concepto, para tener una mejor comprensión del mismo. Joseph Rost (2004) (2) reunió doscientas veintiuna definiciones del término "liderazgo". Todas ellas concuerdan fundamentalmente en lo mismo: el liderazgo tiene que ver con una persona que logra que otras hagan algo; donde las definiciones difieren es en cómo los líderes motivan a sus seguidores para concretar un objetivo específico.

Se coincide con el criterio de algunos investigadores relativo a que son los seguidores la esencia del liderazgo, lo que hace que una persona sea líder es 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.

Ciertamente el mismo Joseph Rost(1995), un estudioso en el tema, lo conceptualizó como *"...una relación de influencia entre líderes y colaboradores que intentan cambios reales que reflejan los propósitos de ayuda mutua"*. (3)

Al respecto Oscar Blake (1999) lo conceptualiza como *"la capacidad de influenciar en las personas que constituyen un sistema humano; para que se empeñen voluntariamente en el logro de una visión amplia y compartida"*. (4)

El ejercicio del liderazgo no se debe adoptar como modo de imposición, beneficio personal o poder absoluto, sino como autoridad ganada de la confianza mutua que sea el líder capaz de generar. Cuando un líder practica de modo correcto el poder y hace buen uso de su autoridad, consigue motivar a sus colaboradores, eleva el ambiente de confianza, así como la cooperación para el cumplimiento de los propósitos comunes.

El liderazgo es, en buena medida, una atribución retrospectiva del éxito por parte de personas que creen que los acontecimientos son en gran medida fruto de la actuación de los hombres y mujeres que ocupan los puestos de mayor responsabilidad. El liderazgo depende entonces menos de las características de un individuo que de la atribución (acertada o no) de sus seguidores.

El término liderazgo demuestra una perspectiva visionaria, obtenida mediante un sentido integrado de la historia, que permite saber lo que va a dar resultado y lo que no, y manifiesta una perseverancia apasionada por estimular a las personas hacia la búsqueda de su máximo desempeño que potencie el bienestar individual y colectivo.

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

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual de 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 distintas maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. Por ello señaló "...el liderazgo surge de los deseos y las necesidades, las aspiraciones y los valores fundamentales de los seguidores , y siempre vuelve a ellos". El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

En general, *"liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable"* .(5)

Una definición más novedosa sobre liderazgo la aporta Peter Senge (1998) en su libro "La quinta disciplina", cuando plantea:

"En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, ser responsables de aprender. Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente puede enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones a las que se enfrenta y desarrollar su maestría (...). Adoptar esa postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio de inspirar (literalmente "insuflar vida") a la visión de la organización inteligente (...)" .(6)

Los protagonistas de un buen liderazgo, los líderes, deben ser personas con cualidades humanas que sean capaces de impregnar confianza y lealtad en sus seguidores. Por ello hacemos referencia a las principales cualidades que los deben identificar:

- **Paciencia:** demostrar dominio de uno mismo, porque en las empresas se trata con voluntarios que son adultos. No son esclavos ni animales que se tenga derecho a apalear. El trabajo del líder consiste en señalar cualquier desajuste que pueda darse entre el estándar establecido y el trabajo realizado. El objetivo de cualquier acción disciplinaria debe ser corregir o cambiar un comportamiento; entrenar al personal, no castigarlo. Las palabras "disciplina" y "disciplinar" vienen de la misma raíz que "discípulo" y significa enseñar o entrenar.
- **Afabilidad:** prestar atención, apreciar, animar. Tiene que ver con el cómo actúa, no con el cómo se siente. Lo importante es prestar atención a la gente. Es, con mucho, escuchar activamente. La escucha activa consiste en tratar de ver y sentir las cosas como las ve y las siente el que habla. En lo más hondo de la personalidad humana existe la necesidad de ser apreciado.

Cuando se empieza a buscar la parte buena de los demás, a fijarse en lo que la gente hace bien, de repente, se perciben cosas que nunca se habían visto. Recibir elogios es una necesidad humana legítima y es esencial para que las relaciones humanas funcionen. Sin embargo, el elogio debe ser sincero y concreto.

- **Humildad:** ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancia. El líder requiere autenticidad, capacidad de ser él mismo. No requiere ser vanidoso, pedante o autosuficiente. La humildad no es más que el conocimiento verdadero de sí mismo y de sus limitaciones. Aquellos que se ven como realmente son, en verdad, sólo pueden ser humildes. En resumen, la humildad consiste en ser uno mismo, en ser auténtico con la gente y en desechar las falsas máscaras.
- **Respeto:** tratar a los demás como si fueran gente importante, porque lo son. ¿Cree que podría tratar a todo aquel que dirige como si fuera una persona importante? Todo lo que hace un líder constituye un mensaje. Cuando el líder se retrasa, llegan distintos mensajes. Uno es que su tiempo es más valioso que el nuestro, lo cual es un mensaje bastante arrogante. En segundo lugar, esa impuntualidad le dice a quienes esperan que son personas insignificantes y que, seguramente, el líder llegaría a tiempo con una persona importante. Asimismo, se comunica que no son demasiados rectos, porque las personas serias cumplen con sus compromisos. Llegar tarde es un comportamiento muy poco respetuoso y, además, crea hábito.

- **Generosidad:** satisfacer las necesidades de los demás, aunque eso signifique sacrificar las propias necesidades. Lo opuesto a generosidad es egoísmo, que significa: "mis necesidades primero".
- **Indulgencia:** no guardar rencor al que nos perjudica. La gente no es perfecta. Se debe practicar un comportamiento positivo hacia las personas, lo cual consiste en ser abierto, honrado y directo con los demás, pero siempre de forma respetuosa. Es enfrentar las situaciones de un modo positivo y desprenderse de cualquier indicio de rencor, porque este destruye la personalidad humana.
- **Honradez:** estar libre de engaños. Una mentira es una comunicación, de cualquier tipo, hecha con intención de engañar. No hay mentiras piadosas. La confianza, cimentada sobre la honradez, es el cemento que mantiene las relaciones humanas. La honradez implica ayudar a la gente a tener perspectivas claras, hacerles responsables, estar dispuesto a dar tanto las buenas como las malas noticias, informarles sobre los resultados de su trabajo, ser consecuente, tener reacciones previsibles y ser justo.
- **Compromiso:** atenerse a las propias elecciones. El verdadero compromiso es una visión del desarrollo personal y del grupo, junto con una mejora continua. El líder comprometido está consagrado a un desarrollo integral de su persona, a una mejora continua y a llegar a ser el mejor líder posible, el que la gente que dirige se merece.

Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que se va adquiriendo y la experiencia que va acumulando. El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles permitirá ir forjando a un auténtico líder.

El líder comienza por ser líder ante sí mismo, por lo que tiene primero que conocerse, descubrirse, interiorizar sus valores y principios, después proyectarlos de forma natural a través de la coherencia de vida. Solamente con un sistema de valores bien cimentado y con la voluntad necesaria para mantenerse en él, el hombre será capaz de proyectarse ante los demás con naturalidad y seguridad. Los líderes son personas que tienen la habilidad para crear confianza e influir y motivar a la gente para que logren sus metas y objetivos, y éstos sean compatibles con los objetivos de un grupo o de una organización, dentro de los parámetros del bien común.

El liderazgo de cada persona es diferente, no hay dos estilos iguales. La realidad de cada organización es tan particular, tan cambiante, que exige al líder saber improvisar, crear su propio modelo de dirección. El líder tiene que actuar con flexibilidad y con sentido de la oportunidad. Estos son los seis estilos de liderazgo identificados por Daniel Goleman (2000):

- 1- Coercitivo: el líder exige el cumplimiento de órdenes. (Haz lo que te digo)
- 2- De autoridad: el líder moviliza a las personas hacia una visión. (Ven conmigo)
- 3- Afiliativo: el líder crea armonía y construye vínculos emocionales. (Las personas son lo primero)
- 4- Democrático: el líder forja consensos a través de la participación. (Que opinas)
- 5- De marcar el paso: el líder establece estándares altos de actuación. (Haz como yo ahora)
- 6- Instructor: el líder prepara a la gente para el futuro. (Intenta esto)

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y también capaces. Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores solo cumplen órdenes, para entender ahora que es: la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad; aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido la garantía del éxito del grupo.

1.2 Modelos de análisis del liderazgo.

Existen varios modelos y teorías que estudian el fenómeno del liderazgo y sus distintas repercusiones, a continuación se refieren algunos.

- Teoría centrada en la Tarea / Situación: Vroom

Vroom se ha preocupado por la tarea y el subordinado. Parte de las primeras investigaciones hechas por él, mostraron que un subordinado con cierto tipo de personalidad e involucrado en cierto tipo de tareas, prefiere tener un líder autócrata. Basado en estos resultados, propuso que el líder tiene la habilidad para variar su comportamiento, desde un estilo altamente autócrata a uno altamente participativo. Por lo tanto, el líder puede decidir en que situaciones mostrar un tipo de comportamiento.

- La Teoría del Liderazgo Situacional: Hersey y Blanchard: (énfasis en los subordinados)

Trataron de definir exactamente el tipo de comportamiento que en realidad exhibe un líder, y a través de sus investigaciones encontraron dos dimensiones independientes llamadas: estructura de iniciación (orientación de tarea) y consideración (orientación de relación).

El líder alto en estructura de iniciación le asigna tareas a los miembros, hará énfasis en la necesidad de superar a la competencia, les dejaría saber a los miembros que se espera de cada uno, y cosas por el estilo.

El líder alto en consideración, por otro lado, encontrará tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudar al subordinado con sus problemas personales y defenderlos. Rechazan la idea de que existe un estilo de liderazgo ideal, porque toda investigación realizada, demuestra que un grupo productivo y satisfecho se puede encontrar bajo casi cualquier tipo de liderazgo.

- Modelo I y II: Argerys (con énfasis en el comportamiento del Líder)

Argerys siempre se ha preocupado por mejorar el nivel de funcionamiento psicológico de la organización basado en el supuesto de que si el gerente y el subordinado pudiesen actuar en una forma más madura psicológicamente, la organización y la gente en ella, se beneficiarían.

- Modelo de liderazgo centrado en principios: Dr. Stephen R. Covey.

Se coincide, para los fines de esta investigación, con este modelo que se concentra en principios, paradigmas y procesos eternos que han capacitado a gente efectiva para lograr contribuciones duraderas y significativas; el núcleo de este Liderazgo radica en los Siete Hábitos de la Efectividad y en los Cuatro Roles de Liderazgo. (7)

El liderazgo es multidimensional y puede desarrollarse a cuatro diferentes niveles que interactúan entre sí. Cada nivel de liderazgo es necesario, pero insuficiente, los líderes deben trabajar en sus cuatro niveles, ya que cada nivel influencia a los demás.



Personal: El liderazgo personal es la fuente de la confiabilidad. Para dirigir efectivamente a otros, debemos primero ser capaces de dirigirnos a nosotros mismos. Conforme demos competencia y carácter, los demás aprenderán a aceptarnos como líderes confiables.

Interpersonal: El liderazgo interpersonal son las relaciones con las demás personas, se construye sobre la confianza formando relaciones sólidas e interactuando de forma sinérgica y fluye de personas confiables.

Gerencial: El liderazgo gerencial fomenta el facultamiento. Es la responsabilidad de que otros lleven a cabo un fin común. Cuando se implantan habilidades y estilos basados en principios, los líderes nutren las condiciones del facultamiento, quitando así las limitaciones y liberando talentos y energía.

Organizacional: El liderazgo organizacional se enfoca en la alineación. En el nivel organizacional los líderes buscan organizar y proporcionar orden. Alinean la estructura y los sistemas alrededor de la misión, visión, valores y estrategias comúnmente compartidos.

En armonía con las leyes de crecimiento personal, los Siete Hábitos hacen a las personas marchar a través de un Proceso Continuo de Madurez que los conduce de la Dependencia a la Independencia y seguidamente a la Interdependencia. La Dependencia es el paradigma del Tú. Tú cuidas de mí, Tú arreglas las cosas por mí, Tú eres responsable, por lo tanto puedo culparte. La Independencia es el paradigma del Yo. Yo puedo hacer las cosas por mí mismo. Yo soy responsable. Yo soy autónomo. Yo puedo tomar decisiones. La Interdependencia es el paradigma del Nosotros. Nosotros podemos colaborar, Nosotros podemos combinar nuestros talentos y nuestro dominio del conocimiento para llevar a cabo algo mejor.

Sólo las personas independientes pueden llegar a ser interdependientes. Es por ello que los hábitos 1, 2 y 3 tratan sobre el autodomínio. Estos enseñan a conquistar la independencia mediante pequeñas Victorias Privadas y luego a las Victorias Públicas. Es un proceso que no se puede invertir. Es el trabajo del interior hacia el exterior. Los Hábitos 4, 5 y 6 conducirán a las Victorias Públicas, que

son el trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación. El Hábito 7 es la Renovación Equilibrada de los cuatro aspectos básicos de toda vida humana: los aspectos Físicos, Psicológicos, Espirituales y Socio-Emocionales. Es un hábito de progreso continuo que crea un espiral de crecimiento ascendente.

Hábito 1: Ser proactivo: La gente proactiva asume la responsabilidad de sus actos, aprende a elegir su respuesta a situaciones, haciéndolas más un producto de sus valores y decisiones que de sus estados de ánimo o circunstancias.

Hábito 2: Comenzar con el fin en la mente: La gente efectiva comienza cada día con un entendimiento claro de qué quieren de ese día. Definen su misión y la usan como marco de referencia para todas sus decisiones. El hábito 2 alienta a definir la misión personal, centrado en aquello que se quiere ser y en lo que se quiere hacer, se fundamenta en la Visión y los Principios. Cada individuo es único y su misión refleja esa condición única, tanto en forma como en contenido. La misión es la esencia de la proactividad.

Hábito 3: Poner primero lo primero: La efectividad a largo plazo requiere organizar y administrar el tiempo y los eventos alrededor de lo que es verdaderamente importante. Diciendo no a lo no importante diremos sí a lo importante. El hábito 3 es el cumplimiento y la realización de los hábitos 1 y 2, es la prueba de nuestra madurez y nuestra integridad para con nosotros mismos, supone la integración de nuestro programa de vida.

Hábito 4: Pensar ganar-ganar: El principio Ganar-Ganar no considera al mundo como un espacio restringido al interior, donde cada cual debe desconfiar del otro para conservar su lugar, sino como un lugar de abundancia benéfica para todos. Esta actitud enseña a ver la vida como una forma de cooperación y no como una pista de competencias. El principio Ganar-Ganar es una tercera alternativa: ni mi manera de pensar ni la tuya, sino otra superior.

Hábito 5: Buscar primero entender y luego ser entendido: La mayoría de los problemas de comunicación comienzan con diferencias en la percepción. Para resolver esas diferencias, uno debe ejercitar la empatía y buscar primero entender el punto de vista de la otra persona, ver el mundo como el lo percibe, luego ser entendidos.

Hábito 6: Sinergizar: Todos los hábitos anteriores nos han preparado para la Sinergia, es la cooperación creativa o el trabajo en equipo donde el todo es mayor que la suma de sus partes. El principio esencial de la Sinergia es valorar las diferencias y respetarlas, utilizar las fuerzas para compensar las debilidades.

Hábito 7: Afilar la sierra: Afilar la Sierra significa tener un paradigma equilibrado y sistemático para la autorenovación, significa expresar todo lo que uno es. Es el hábito que agrupa todos los hábitos, debido a que es el que hace posible la adquisición de todos los demás.

El Liderazgo Centrado en Principios está compuesto de cuatro roles específicos: Modelar, Encontrar Caminos, Alinear y Facultar. Vivir efectivamente los roles de liderazgo puede ayudarnos a cumplir mejor la misión y el propósito de la organización. Las cosas que hacen los líderes centrados en principios fluye de estos cuatro roles.

Modelar: El carácter y la competencia de un líder radica en el corazón de sus acciones. Cuando ese carácter y esa competencia del líder están basados en principios sólidos y se traducen en acciones, ese líder se convierte en un modelo de Liderazgo en quien los demás llegan a confiar y eligen seguirlo. Modelar el Liderazgo Centrado en Principios se vuelve entonces en el rol principal del liderazgo.

Encontrar caminos: Los líderes buscadores de caminos identifican nuevas oportunidades, ayudan a crear misión, visión y valores compartidos, e identifican el camino estratégico de una organización. Como tales, personifican un espíritu de descubrimiento, aventura y creatividad. Abren nuevas posibilidades, nuevos territorios que otros pueden seguir.

Alinear: Después de definir el camino, los líderes deben aclararlo y hacerlo alcanzable, alineando los sistemas y la estructura de la organización con ese camino. Cuando el personal y las organizaciones se concentran en principios de alineación, estarán mejor preparados para sacar ventaja de los retos y las oportunidades que se por venir en un mundo de cambio constante.

Facultar: Los Líderes Centrados en Principios no aplican o instalan el facultamiento. En vez de ello, cultivan el facultamiento, este libera la energía sinérgica y creativa de todos en la organización. Los resultados incluyen mejora en los procesos y la productividad, la gente se emociona por sus oportunidades y por una organización progresiva y exitosa.

El Liderazgo Centrado en Principios se basa en el hecho real de que los seres no pueden contravenir las leyes naturales sin tener consecuencias. Creamos o no en ellos, se demostraron como efectivos a lo largo de toda la historia humana. Los individuos son más efectivos, y las organizaciones se encuentran más facultadas cuando se les guía y gobierna con estos principios demostrados. Son principios fundamentales que, al aplicarse conscientemente, se convierten en hábitos de conducta que permiten transformaciones fundamentales en los individuos, relaciones y organizaciones.

Es función trascendente del directivo el arte de “hacer pensar a los demás”, como contraposición a la acción de “pensar por los demás”. Y ello presupone estar dispuestos a concederles espacio a la especulación, a la controversia y la creatividad, y saber implicarles en el compromiso y en el resultado de las decisiones y de las acciones que tomen.

El líder se enfrenta a un dilema: dejar de actuar cuando el entorno cambia radicalmente conduce a la extinción, pero tomar decisiones rápidas en una especie de “maratón mental” puede resultar igualmente fatal. Robert Steinberg lo explica mejor: “...*Puede ser que la esencia de la inteligencia esté en saber cuándo pensar y actuar rápidamente, y en saber cuando pensar y actuar lentamente...*”.

1.3 El liderazgo y la Inteligencia Emocional.

Recientemente, basado en el libro de Daniel Goleman (1998), se ha dado gran importancia a los valores emocionales como Empatía, Habilidad de relacionarse, creatividad, intuición, sentimientos, emociones, amor, imaginación, sueños, estos hábitos que, desarrollándose positivamente generan un “Temperamento altamente positivo en cualquier tipo de Liderazgo”.

En la actualidad ha surgido una gran cantidad de información con respecto al rol que juegan las emociones en nuestro diario vivir, y es así como surge el concepto de inteligencia emocional para reafirmar lo esencial que estas resultan ser. Hasta hace poco se valoraba a las personas en general por su coeficiente intelectual, pero desde hace un tiempo la inteligencia emocional se ha insertado en los diferentes aspectos de la vida diaria, como es el caso de su influencia en las organizaciones.

Por ello, al abordar sobre la temática del liderazgo en la actualidad es necesario referirse al lugar que ocupa la inteligencia emocional en las nuevas concepciones de los líderes. Daniel Goleman la define en su libro como: “*La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales que establecemos*”. (8)

Popularmente la inteligencia emocional es definida como un conjunto de habilidades, actividades, capacidades y competencias que determinan el comportamiento de un individuo, reacciones, estado de la mente y estilo de comunicación.

La inteligencia emocional es una habilidad que nos permite percibir, comprender y regular las emociones propias y las de los demás. Nos proporciona una nueva perspectiva en el estudio de las

emociones, que han pasado de estar consideradas como elementos distractores de los procesos cognitivos, a ser consideradas como fenómenos centrales del ser humano.

Según Stein y Book (2000): *“La inteligencia emocional viene a ser, en cierto sentido, como esa capacidad tan poco común que denominamos sentido común. Tiene que ver con la capacidad de saber interpretar el entorno político y social y de construirnos mentalmente un panorama a partir de él; con la capacidad de captar intuitivamente que es lo que otros quieren y necesitan y conocer cuales son sus puntos fuertes y débiles”*. (9)

Todos los individuos estamos dotados de cierta inteligencia emocional, lo que nos hace diferente es el grado en que dicha inteligencia se expresa en cada uno de nosotros. Se llama la atención sobre el hecho de que esta habilidad no se aprende ni se copia y mucho menos se asimila desde la simple lectura de un manual práctico, sencillamente es una habilidad que tiene un componente innato y que el individuo la va puliendo en su desarrollo e interacción con la sociedad.

Otra definición es la desarrollada por Robert K. Cooper y Aywan Sawaf (1998) en su libro *La Inteligencia Emocional aplicada el liderazgo y a las organizaciones*, donde la definen como: *“La capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia”*. (10)

En lo que a liderazgo se refiere, es necesario citar algunas habilidades que podrían guiar u orientar a cualquier directivo en el intento por ser cada vez más eficientes. Para ello se retoma lo que Goleman (1998) ha dado en llamar Componentes de la Inteligencia Emocional en el Trabajo y que a fines de esta investigación se utilizan como competencias del liderazgo emocional.

Este término incluye dos tipos de inteligencias:

– **La Inteligencia Personal:** está compuesta a su vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Esta inteligencia comprende tres componentes cuando se aplica en el trabajo:

- **Conciencia en uno mismo:** es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de autoconfianza.

- **Autorregulación o control de sí mismo:** es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.
- **Automotivación:** es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.

– **La Inteligencia Interpersonal:** al igual que la anterior, esta inteligencia también está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:

- **Empatía:** es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, que normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.
- **Habilidades sociales:** es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales

La ciencia de la inteligencia emocional está creciendo a pasos agigantados, apoyada en centenares de estudios, investigaciones e informes administrativos; donde nos enseña todos los días a cómo mejorar nuestra capacidad de raciocinio y al mismo tiempo, cómo utilizar mejor la energía de nuestras emociones, la sabiduría de nuestra intuición y el poder inherente a la capacidad de conectarnos con nosotros mismos y relacionarnos con los demás.

1.4 La Gestión de Recursos Humanos como herramienta estratégica.

En el desarrollo de la actividad empresarial la Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Disponer de personal capacitado, motivado y

leal es esencial para el logro de las metas organizacionales. El recurso humano juega un rol protagónico: es el fin y el medio del proceso, ya que el trabajo es el único capaz de adelantar e impulsar una búsqueda creativa, permanente y sistemática de la mejora.

Para Harper y Lynch (1992) la GRH es *“una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto en el ámbito individual como colectivo, en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y lograr alcanzar por consiguiente los objetivos propuestos”*.

Se considera la GRH como un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de las empresas como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva. Esta nueva concepción de la GRH está encaminada a asignarle al hombre la importancia que merece, de ahí que se comience a gerenciar bajo una óptica diferente.

Se comparte el criterio de Sáenz Z (1995) de que es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GRH, que se le considera la esencia de la dirección o la gestión empresarial. (11)

Los rasgos fundamentales de la actual GRH, según Cuesta (1997) se expresan en (12):

- Los recursos humanos constituyen el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- La GRH eficiente ha superado el taylorismo, demandado el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.

- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la Gestión por Competencias. Se trata de una manera de adaptar lo cotidiano, de tal manera que se pueda posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

En el contexto actual, al decir de Levy Laboyer, competencias son: *“comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”*. (13) Se conoce también con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

Se considera que la competencia en el plano individual, colectivo y organizacional, logra que las informaciones manejadas en la organización, se conviertan en conocimientos aprovechables para mejorar la competitividad. Las organizaciones generan, almacenan y administran una gran cantidad de información; en su trabajo cotidiano desenvuelven rutinas; unas planificadas, otras ideadas por los trabajadores en su interacción diaria. Los mayores esfuerzos hacia la competitividad buscan convertir esas informaciones en conocimiento aplicable a la generación de innovaciones. La competencia individual, grupal y organizacional se convierte en un poderoso motor del aprendizaje y por ende un aspecto fundamental en la gestión del recurso humano.

Las nuevas competencias profesionales tienen que ver más con el campo de las cualidades humanas, las actitudes, que con la experiencia profesional. Se coincide con Gisan. Z (2001) en que es importante la conjugación de los métodos tradicionales de formación con un entorno adecuado que estimule el aprendizaje, además de la adecuación de la práctica profesional para que esta sea una fuente de aprendizaje continuo, tanto para el individuo como para la organización. (14)

Relacionado con el campo de las competencias profesionales se encuentra el criterio de Rodolfo Fado Bejerano (2001) referido al Capital Intelectual y lo reconoce como *“...Los conocimientos*

convertidos en valor mediante un proceso de gestión, es un activo que se contabiliza, se mide y hay programas para mejorarlo". (15)

Se toma en consideración el criterio de Lluís (2003) de que la formación es el elemento estratégico en el desarrollo de las organizaciones. Hoy en día la mayoría de las empresas y organizaciones son conscientes de la importancia de desarrollar competencias; de avanzar en el saber, saber hacer y saber ser, para ser competitivas. (16)

A este respecto, CEGOS (1987) valora la vinculación directa entre el desarrollo de las competencias de la empresa y el éxito estratégico.

Desarrollar las competencias es a menudo sinónimo de formación profesional, dirigida o no por la propia empresa. Es verdad que las prácticas de formación son absolutamente primordiales en este proceso de desarrollo de competencias, pero no son las únicas. En efecto, la empresa puede, y es cada vez más el caso actual, actuar a nivel de prácticas de información y de comunicación, que llevan a menudo a la ampliación del campo de competencias de cada uno dentro de la empresa, aunque no sea más que por un mejor conocimiento de las competencias detectadas por los demás.

Como refiere Oscar J Blake (1997) la capacitación, como proceso modificador de las capacidades de las personas, se transforma por lo tanto, en un modificador de la calidad de la gestión. Es diferente lo que se requiere para adquirir un conocimiento de lo que se necesita para desarrollar una habilidad o de la actividad que se lleva a cabo para estimular una cierta actitud.

Decimos que nos referimos a conocimientos cuando nos encontramos frente a datos o conjuntos de datos que nos refieren una noción o concepto.

Los conocimientos son susceptibles de ser registrados por las personas en un proceso de aprendizaje que llamamos "adquisición", pero a diferencia de las habilidades y las actitudes, pueden "archivarse" o "guardarse" fuera de ellos. Libros, películas y un sinnúmero de recursos son utilizados para conservar los conocimientos "fuera" de las personas y disponibles para su adquisición.

Decimos que estamos frente a una habilidad, cuando describimos una acción. Toda habilidad requiere para su ejercicio el uso de algún conocimiento, lo que nos permite decir que, de alguna manera, una habilidad pone conocimientos en acción.

El caudal de conocimientos con que se encare el ejercicio de una habilidad determinará la riqueza y calidad de esta, pero la adquisición de los conocimientos no garantiza el desarrollo de una habilidad. Poner los conocimientos en acción requiere ciertas actitudes, que componen el conjunto de predisposiciones, posturas personales, forma de ver las cosas, con que se encara una acción.

Las actitudes son condicionantes importantísimas de la forma en que la acción se desarrolla y de su calidad.

El enriquecimiento que sucede en la persona cuando incorpora conocimientos, desarrolla habilidades o asumen nuevas actitudes, les permite una percepción diferente y mejorada de su realidad. Pueden ver las cosas que no podían ver, cambian la valoración que hacen de lo que perciben, y creen en su capacidad de imaginar situaciones mejores.

La evaluación, según García Colina y Morell (2003), es parte integral del sistema de capacitación y debe permitir que se conozcan los resultados de ese proceso encaminado a lograr cambios en los conocimientos, la comprensión, la conducta y las habilidades de estos con relación al estado anterior al proceso, y que les posibilite obtener una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones. En este sentido, la calidad del aprendizaje debe materializarse en resultados en su esfera de actuación. *“la evaluación debe ser considerada como un posible detonador del cambio organizacional, dado que es una fuente de información imprescindible para la toma de decisiones en el proceso de retroalimentación del sistema”.*

Si la capacitación es considerada una “inversión capitalizable”, es lógico que la misma esté asociada a las estrategias fundamentales que se trace una organización, lo que debe repercutir en los resultados y metas previstas, pero no solo eso, deben ser medidos los resultados que se obtienen posterior al proceso de capacitación como una vía de comprobación de la efectividad de ese proceso en la consecución de los objetivos previstos. Solo así se confirma que se ha realizado un proceso que multiplica en breve tiempo la inversión realizada.

Quien ha incorporado conocimientos, desarrollado habilidades o modificado actitudes, lo ha hecho mediante una inevitable expansión de su inteligencia: la ha ejercitado, la ha estimulado, ha recurrido a formas de emplearlos que tenían postergadas o adormecidas; es decir, ha desplegado posibilidades de acción que no tenía; en resumen se ha convertido en una persona más competente. Una persona capacitada, al tener una nueva percepción de su realidad, está en condiciones de desarrollar una sana insatisfacción; adicionalmente ha adquirido nuevas posibilidades de acción, por

lo tanto, es altamente probable que intente alguna forma de cambio positivo o, produzca alguna forma de progreso.

1.5 El entrenamiento dentro del subsistema de desarrollo de recursos humanos.

Para lograr sus objetivos la GRH tiene que implementarse en forma de sistema. El sistema integrado de la GRH, implica tener una serie de subsistemas interrelacionados e interdependientes, entre los que existe cohesión y unidad de propósito. La identificación del sistema de Gestión de Recursos Humanos se da a través de una serie de actividades prácticas o subsistemas que son considerados por la mayoría de los autores que tratan la temática. Chiavenato (1991), considera al sistema de GRH constituido por cinco subsistemas interdependientes. Ver figura 1.

Subsistema de Alimentación de RRHH: Incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

Subsistema de aplicación de RRHH: El análisis y descripción de puestos de los cargos, integración o inducción, evaluación del merito o desempeño, movimiento de personal (tanto en sentido vertical como en el horizontal o diagonal).

Subsistema de Mantenimiento de RRHH: La remuneración (administración de salarios), planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registro y controles del personal.

Subsistema de Desarrollo de RRHH: El entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.

Subsistema de Control de RRHH: El banco de datos, sistemas de información de RRHH (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones) y auditorias de RRHH.

Se hace evidente como la GRH tiene un carácter multivariado o sea un área interdisciplinaria que abarca necesariamente conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Sociología Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho Laboral, de Ingeniería de Seguridad, de Medicina del Trabajo, de Ingeniería de Sistema, de Cibernética, etc. Abarcando una multiplicidad enorme de campos de conocimiento.

**ADMINISTRACION
DE
RECURSOS
HUMANOS**

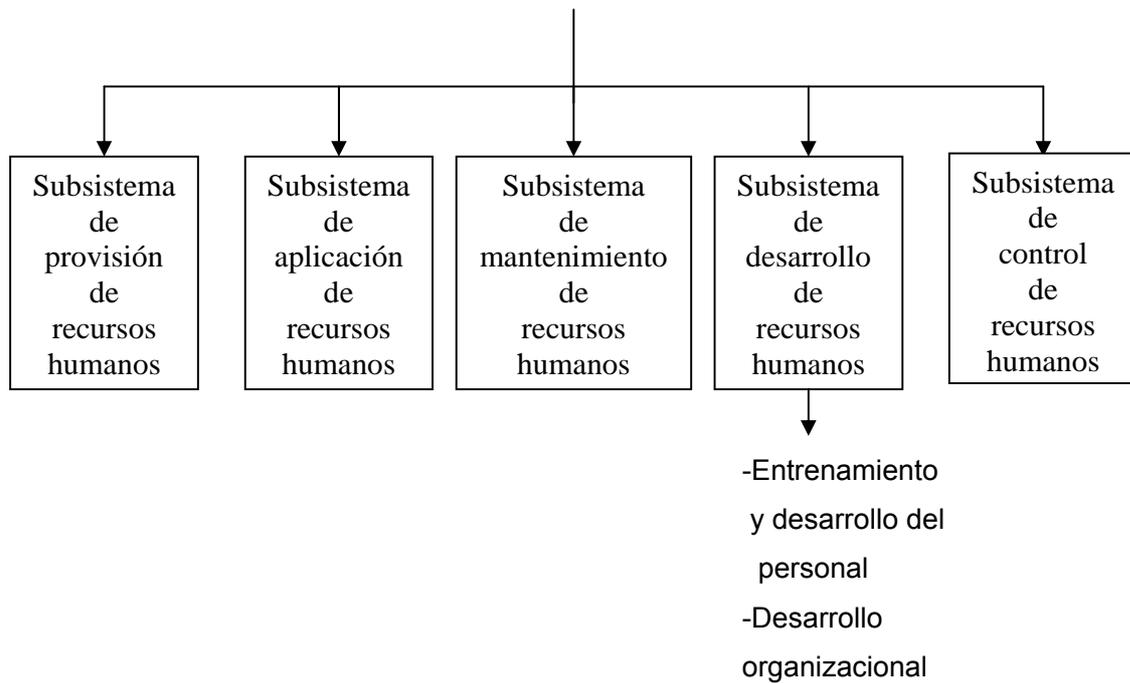


Figura1. La administración de recursos humanos y sus subsistemas.

La naturaleza del proceso de entrenamiento, cuando es vista como series de procedimientos para hacer posible la adquisición de habilidades, conocimientos o actitudes, sugiere un modelo de sistema abierto de aquello que es involucrado. Este modelo se representa en la figura 2.

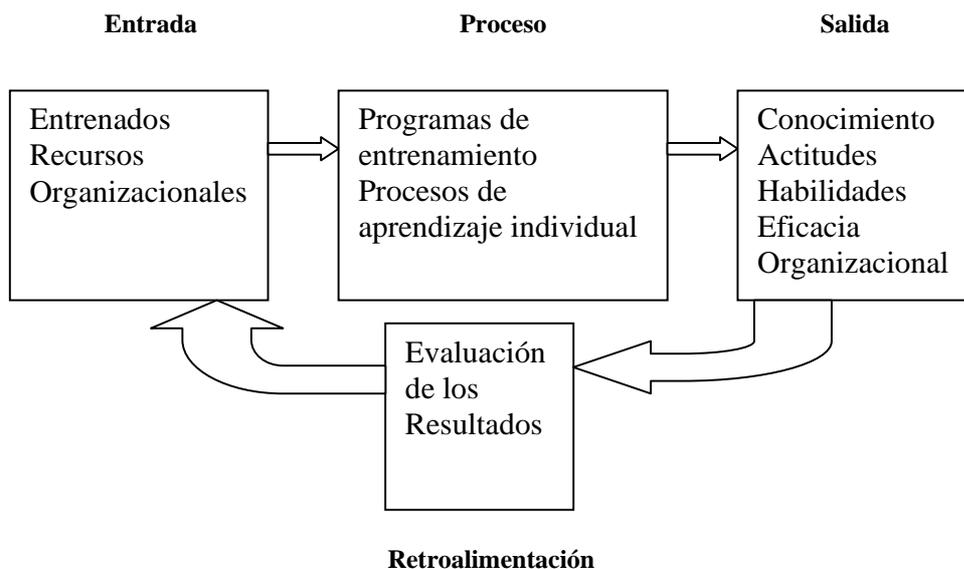


Figura 2: El entrenamiento como un sistema

Chiavenato (17) con relación a los aspectos prácticos del entrenamiento destaca 3 condiciones básicas que deben ser examinadas:

1. ¿Cuáles son las necesidades de entrenamiento? ¿Cuáles son los objetivos?
2. ¿Cuál es el contenido y los métodos de entrenamiento que deben ser aplicados?
3. ¿Cómo deberán ser evaluados los resultados del entrenamiento?

En la primera consideración el entrenamiento debe, si es posible, estar orientado hacia un objetivo doble: perfeccionar al personal para desempeñar adecuadamente su cargo actual y crear condiciones para que puedan ocupar, en el futuro, posiciones más elevadas y complejas. La diferencia entre el nivel actual y el nivel de eficiencia deseado significa una necesidad de entrenamiento. El objetivo del entrenamiento es eliminar, o por lo menos reducir, esa diferencia.

Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones en la actualidad. Los recursos humanos presentan una increíble aptitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes u comportamientos.

Al parecer de Flippo(1970) "entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la habilidad de un empleado para el desempeño de determinado cargo o trabajo". (18)

Según Chiavenato(1996) "Entrenamiento es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos".

Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje o desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades en un individuo; que lo beneficiaran tanto como a la misma empresa. El debe estar orientado a perfeccionar al personal para desempeñar adecuadamente su cargo actual y crear condiciones para que puedan ocupar, en el futuro, posiciones más elevadas y complejas.

El buen funcionamiento de de todos los sectores de una organización necesita que todos los individuos en su conjunto ejecuten sus tareas a un nivel satisfactorio de eficiencia. Se necesita también contar con individuos capaces de ejecutar trabajos de responsabilidad y complejidad superior a las que poseen en los cargos que ocupa. De esa forma, los objetivos de entrenamiento empresarial pueden ser definidos como:

- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización;
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona pueda ser considerada;
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentarla motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

En términos amplios, el entrenamiento involucra necesariamente:

- Levantamiento de necesidades y diagnóstico de entrenamiento.
- Programación de entrenamiento para atender las necesidades.
- Implementación y ejecución.
- Evaluación de los resultados.

Para aumentar la eficacia humana en las organizaciones es necesario intervenir a nivel sistémico mediante enfoques educacionales. Muchas nociones importadas de la Psicología Social y Organizacional, como: modificación de actitud, cambio social, técnicas de dinámica en grupo, habilidades de agente de cambio, y de consultoría de cambios, consejería y teoría de la personalidad; constituyen el núcleo del proceso de cambio organizacional y son técnicas disponibles para el entrenamiento y desarrollo del personal.

1.6 Particularidades del Entrenamiento Sociopsicológico como método de intervención.

Una manera de desarrollar la organización en correspondencia con las transformaciones del entorno es a través de la capacitación de los cuadros directivos. Es por ello que en la actualidad se reconoce como una tarea de primer orden, asegurar la formación y desarrollo de los dirigentes con la calidad requerida. Este propósito debe ser comprendido como un proceso ininterrumpido que responde a la dinámica de las exigencias de la práctica.

Según O. J. Blake (1999) “la capacitación es una visión del fenómeno educativo que, al concretarse en el campo de las organizaciones, se fue desarrollando con características propias de tal naturaleza, que compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado educación no formal”.

Este mismo autor refiere que la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas, la capacitación atiende la parte de la educación de los adultos que se vincula con su realidad de trabajo.

El Entrenamiento Sociopsicológico (ESP), como método de interpretación de la psicología social, es un método de capacitación que permite el perfeccionamiento de la actividad de dirección. No sólo a partir de la obtención de conocimientos con respecto al objeto de dirección, ni con la implementación de técnicas, sino que brinda especialmente habilidades para la interacción social. Se hace referencia a conocimientos cuando estamos frente a datos o conjunto de datos que refieren a una noción o concepto.

Los conocimientos son susceptibles de ser registrados por las personas en un proceso de aprendizaje, pero a diferencia de las habilidades y actitudes puede “archivarse” o “guardarse” fuera de ellas.

Se considera que se está frente a una habilidad cuando esta se correlaciona con una acción. Toda habilidad requiere para su ejercicio del uso de algún conocimiento. Lo que permite decir que una habilidad pone conocimientos en acción. La cantidad de conocimientos con que se encare el ejercicio de una habilidad determinará la riqueza y calidad de esta, pero la adquisición de los conocimientos no garantiza el desarrollo de una habilidad. La habilidad tiene la siguiente estructura, que se confirma a partir de la posibilidad del sujeto de:

1. Clarificar todas las situaciones problemáticas posibles a partir de determinadas categorías asimiladas.
2. Contar con un sistema de acciones elegibles en relación con la situación significativa concreta.
3. Coordinar la situación significativa con el tipo de acción requerida para su solución en cierto problema.

Para poner los conocimientos en acción se requiere de ciertas actitudes, que componen el conjunto de predisposiciones, posturas personales, formas de ver las cosas, con que encaramos una acción.

Las actitudes son condiciones importantísimas de la forma en que la acción se desarrolla y, por tanto, de su calidad.

Se ha discutido si las actitudes son susceptibles de ser enseñadas tal como los conocimientos y las habilidades y hay quienes se preguntan si son materia de la capacitación. Se considera que esta discusión ha sido fehacientemente resuelta, y la concepción de Vorweg apoyada en: la teoría de la actividad, la psicología crítica de Holzkamp y en la teoría de la ustanovka, así lo confirma. (19)

Según O.J. Blake (1999) “son materia de la capacitación por el alto grado de interrelación que existe entre los tres elementos, pero también plantea que no es “enseñable” en idéntico grado”. En este sentido de la capacitación es importante la visualización de la utilidad o destino de lo que se aprende.

El adulto sabe que su capacidad de aprender está limitada por una serie de factores que van desde el tiempo de que se dispone hasta sus propias limitaciones como sujeto del aprendizaje. Es consciente de que debe administrar sus esfuerzos haciendo una adecuada economía de sus posibilidades. La creación de ese espacio psicológico dentro de su tiempo productivo genera, en la mayoría de los casos una actitud especulativa que requerirá visualizar con la mayor claridad posible el valor y la utilidad de hacer el esfuerzo.

Otra particularidad relevante es la forma en que se decide que un adulto aprenda. La decisión de intervenir en los procesos de capacitación es un camino complejo y muchas veces compartido. En muchos casos es una decisión impuesta por las circunstancias.

Una tercera particularidad está referida a aspectos vinculados con el tiempo. En la capacitación se deberán asumir importantes restricciones en cuanto al momento en que el aprendizaje debe suceder y en cuanto a la duración y forma del proceso educativo. El tiempo destinado al aprendizaje es un tiempo restado a las operaciones directas y, por lo tanto, significa costos, tanto por el tiempo destinado en forma de salario, como por la productividad caída. Por lo tanto las restricciones del tiempo son una constante en capacitación y los capacitadores deberán esforzarse para encontrar los métodos más efectivos para producir los aprendizajes requeridos usando el tiempo de forma que reduzca al mínimo posible el impacto en las operaciones.

Una cuarta y última particularidad de la capacitación está vinculada con el grado de compromiso que el capacitador tiene con el resultado de su tarea. Si algo está claro en los sistemas de capacitación eficiente es este matiz de que el proceso está centrado en el aprendizaje más que en la enseñanza.

El ESP se ha desarrollado como resultado de la labor científica para solucionar problemas prácticos relacionados con las ineficiencias de la comunicación del hombre y lograr el perfeccionamiento de la personalidad, de las relaciones humanas y por ende lograr el mejoramiento de la actividad del dirigente, dando la oportunidad de promover su autoconocimiento, profundizar los contactos interpersonales con sus subordinados y desarrollar el uso de diferentes estilos de influencia.

Se instrumentó el ESP por dos razones obvias. La primera de ellas es que utiliza procedimientos de enseñanza en los cuales los procesos grupales, las relaciones sociales y la dinámica del grupo juegan un rol fundamental. La otra razón es que en él se mejora la conducta social en condiciones de diferentes exigencias y expectativas personales. Es un método de intervención psicológica donde se van a asimilar conocimientos y habilidades que van a capacitar a las personas entrenadas en el manejo efectivo de concretas exigencias sociales.

Con el entrenamiento se pretende que el sujeto llegue a conocer la esfera de inadecuación de su comunicación, para lo cual es necesario guiarlo para que las constate por sí mismo. Sólo sobre esta base es posible lograr la adecuación verdadera y por lo tanto la efectividad del ESP. En esto radica su función diagnóstica. El diagnóstico de sus deficiencias no antecede al aprendizaje sino que es su parte integrante, el propio diagnóstico es ya aprendizaje. La principal función del ESP radica en brindar ayuda al autodiagnóstico, con lo que se crea un motivo fuerte para el trabajo independiente de los participantes en el mejoramiento de sus insuficiencias.

Según M. Cedeño (1993) "...llevar a cabo el diagnóstico y autodiagnóstico implica el análisis de los procesos de retroalimentación, que juegan un papel primordial en los mismos". (20)

Así la retroalimentación posibilita el conocimiento de los logros parciales de los objetivos docentes y los errores, además constituyen un espejo que permite a los participantes reconocer sus propias deficiencias, habilidades, y no sólo en sí mismo, sino también de los demás miembros del grupo, garantizando de este modo que se vaya apreciando el efecto que va teniendo la capacitación al inicio, durante y al final.

En el ESP cada participante debe lograr nuevas motivaciones, encontrar nuevas orientaciones, aprender algo nuevo y ser capaz de autovalorar la conducta comunicativa. De ahí que a la hora de

aplicar el ESP sea necesario tener en cuenta los siguientes aspectos expuestos por Y. Quintero y A. Morriceli (21):

1. **Carácter activo- participativo:** la acción educativa y diádica se produce a través de la participación, la acción y la ejecución que realicen los interesados.
2. **Carácter individualizado:** la influencia del ESP funciona a través de las particularidades de los entrenados y la necesidad de cambios que ellos experimentan.
3. **Carácter aplicado del conocimiento:** en aquellos casos en que los entrenados experimenten su utilidad y aplicación, es posible entrenarlos.

Estos autores también plantean la importancia de seguir algunos principios en el ESP:

1. Los participantes deben querer aprender y reconocer la necesidad del cambio, sentir la necesidad de mejorar su situación, tanto laboral como personal.
2. Deben darse cuenta que lo que están aprendiendo se ajusta a sus necesidades y decidir si vale la pena el esfuerzo y el tiempo que tomará aprender.
3. Necesitan aprender, crearse habilidades por medio de la práctica para entender el proceso.
4. Aunque generalmente se impacientan pronto en las decisiones intelectuales, no les gusta estar sentados pasivamente esperando a que les den ideas, hechos, más bien quieren resultados, usar lo aprendido y ver si funciona, necesitan evaluar por sí mismos y obtener una recompensa intrínseca al darse cuenta que saben hacer algo nuevo.

En la realización del ESP se plantea como método fundamental el de la confrontación, apoyado en el uso de la discusión grupal y los juegos de roles. Estos métodos pueden usarse por separado, sin embargo, con mayor frecuencia son parte integrante de los programas complejos que incluyen juegos de diferentes métodos.

Según M. Almenares (1993) los métodos del entrenamiento se caracterizan por (22):

1. La orientación hacia la amplia utilización del efecto instructivo de la interacción grupal.
2. Conforman el principio del activismo que se estudia a través de la incorporación de la enseñanza, obteniendo los conocimientos por sí mismos.
3. Estos métodos suponen la variante sui géneris de la enseñanza mediante modelos.

En referencia al cambio esperado en el ESP, M. Almenares (1993) plantea, basada en la teoría de Uznadze acerca del papel regulador de la ustanovka "...que el cambio no sólo puede producirse en el

nivel comportamental, pues en el entrenamiento los aspectos psicológicos que cambian se dan en dos niveles”:

1. *En el comportamental, que constituye la salida a la práctica de lo que ha cambiado subjetivamente.*
2. *En el nivel cognoscitivo, donde se asimilan los cambios, la autovaloración y autorregulación subjetiva del individuo.*

Esta autora plantea que desde el punto de vista metodológico es ventajoso tener presente algunas consideraciones generales para la realización del ESP:

- Deben estar claramente delimitados los objetivos en dependencia de las actividades profesionales y sus exigencias.
- Establecer previamente las características sociopsicológicas de las profesiones para en relación con ellas, estructurar las actividades del grupo.
- Observar el principio de la voluntariedad de los participantes y la información sobre la especificidad de este tipo de enseñanza.
- El número de participantes óptimo es de 8 a 10.
- No deben incorporarse al grupo personas con trastornos psíquicos.
- Es conveniente la realización de estas actividades en instalaciones apropiadas, con suficiente aislamiento de ruidos y con equipamiento técnico.
- Cada etapa del entrenamiento debe estar dotada de objetivos y métodos específicos que garanticen su efectividad.
- Debe asegurarse el carácter progresivo y acumulativo del entrenamiento, esto significa que las etapas son inviolables en su orden.
- Comprometer emocionalmente a cada sujeto con la participación en el entrenamiento.
- Instrumentar la constatación de los resultados del entrenamiento.
- Aplicar el entrenamiento con carácter individualizado.

Un elemento metodológico de gran aporte en el entrenamiento lo constituye la Base Orientadora de la Acción (BOA). Su concepto es derivado de la teoría de la formación por etapas de las acciones desarrollada por P. Y. Galperin que se refiere al “sistema de condiciones en el que realmente se apoya el hombre al cumplir la acción”.(23) Pasan por el prisma individual de cada persona perfeccionando la orientación en la situación.

Vorwerg plantea que los componentes de la meta de la modificación de la comunicación, de la formación de su personalidad, se derivan de la estructura de exigencia de la respectiva actividad específica de una población – meta. Denomina “forma social de individualidad” a las exigencias socialmente establecidas, la cual puede verse desde el punto de vista metódico como “características de exigencia”. A las premisas individuales de la acción las denomina “forma individual de actividad” y las conceptualiza como “características de ejecución de una persona”.

En el marco de una investigación encaminada a la modificación de la conducta, los conceptos teóricos “forma social de individualidad” y “forma individual de actividad” tienen que ser transformados operativamente en conceptos metódicos. Para ello, se descomponen en sus respectivas matrices. La primera de actividades psicológicas necesarias, que describe las funciones psicológicas necesarias y su acoplamiento específico en la actividad. Por otra parte, la segunda, de actividades psicológicas existentes, que describe las funciones psicológicas disponibles y su acoplamiento específico en la actividad. Estas matrices de actividad en forma de patrones de actividad no son isomorfas y determinan en su interacción la regulación psicológica de la actividad.

Para la optimización del modo de funcionamiento de las disposiciones de la personalidad, con ayuda del entrenamiento de la conducta, Vorwerg parte de la teoría de Uznadze, la cual supone para cada actividad psicológica una actitud de disposición situacional de todos los procesos psicológicos. Esta actitud funciona de un modo no consciente sobre la base de las necesidades de control del medio e integración social, en tanto se garantice la compatibilidad entre las estructuras de las características de exigencias relevantes en esta situación y las características de ejecución. En este caso, la situación, la ustanovka y la necesidad, son consistentes. De alterarse esta consistencia se produce un proceso de objetivación, el cual es premisa para la formación de nuevas actitudes. El proceso de transformación termina relativamente cuando la actitud funciona nuevamente de forma inconsciente.

La ustanovka convierte al hombre en un sistema autorregulador u operador que gobierna su propio sistema. Se describen tres funciones principales:

1. **Función selectiva:** al separar lo esencial para la acción concreta de la diversidad de datos, sirve para la orientación del hombre. En la literatura se le suele llamar “modelos de expectación”. Se realiza sobre la base de la regulación de aferentación que tiene lugar por medio de la acción de la reaferentación motivacional sobre el filtro de la información. La reaferentación motivacional surge de la interacción entre la síntesis de la aferentación y la regulación del motivo.

2. **Función valorativa:** sirve para la organización específica de las informaciones registradas para poner en marcha la ejecución de la acción que se desea realizar. Este fenómeno se denomina en la literatura “modelo de valoración”. Se realiza sobre la base de la regulación motora también adquirida ontogénicamente, la cual tiene lugar mediante la acción de la reafrentación cognoscitiva sobre el filtro motriz. La reafrentación cognoscitiva surge a partir de la acción mutua entre la regulación motora y la regulación ejecutora.
3. **Función orientadora de la acción:** sirve para crear, de acuerdo con la situación, aquellas condiciones previas de la actividad que permiten éxito en la ejecución de la acción concreta. Con frecuencia se les denomina “modelo de comportamiento”. Esta función se realiza sobre la base de la regulación ejecutora adquirida también durante el desarrollo individual y que tiene lugar mediante la acción de reafrentación productiva sobre el filtro de acción. La reafrentación productiva se forma a partir de la acción recíproca entre la regulación ejecutora y la conducta real.

El modelo de expectación, el modelo de valoración y el modelo de acción constituyen premisas del comportamiento y son denominados por Vorweg como “planes del comportamiento”. Ellos representan el elemento nuclear de la actividad psicológica y el punto de partida de todo análisis psicológico en la modificación de la conducta.

El objetivo del EPS es el mejoramiento de la regulación psíquica de la actividad en relación con la estructura de exigencia. Los componentes psicológicos del plan de comportamiento en cuestión constituye el objeto del entrenamiento. Los programas de adiestramiento se constituyen en dependencia de las características de ejecución existentes en los participantes en el entrenamiento. El efecto del entrenamiento se mide, por el cambio de esas características de ejecución y no mediante la medición del cambio de conducta, que subestima la complejidad de la acción recíproca entre las características de exigencia y la de ejecución.

Conclusiones parciales del capítulo

En el capítulo 1: “Marco Teórico Referencial” se abordan una serie de definiciones del término liderazgo dadas por diversos autores, entre los que podemos destacar a Joseph Rost, Peter Senge y Oscar Blake, entre otros. Se hace referencia a la inteligencia emocional como componente esencial del liderazgo emocional, a sus definiciones, particularidades, así como a las competencias que en ella están implicadas; definidas por Daniel Goleman. Los modelos y teorías de liderazgo son tratados en su evolución histórica como antecedentes de novedosos estudios respecto al tema. Se enmarca el

entrenamiento dentro del subsistema capacitación y desarrollo, así como su estrecha interrelación con los demás subsistemas que conforman la administración de recursos humanos. Por último se abordan los supuestos teóricos que avalan el uso del entrenamiento sociopsicológico como método de capacitación que permite el perfeccionamiento de la actividad de dirección. Se exponen las consideraciones generales para la realización del entrenamiento y algunos principios que se deben seguir con relación al mismo.

CAPÍTULO 2: Metodología seguida para el diseño del entrenamiento.

ORGANIZACIÓN DEL ENTRENAMIENTO.

2.1 Metodología para la elaboración de las Bases Orientadoras de la Acción.

Para la elaboración del sistema de bases orientadoras se siguió un procedimiento de análisis cualitativo. En este sentido la estrategia de análisis se compromete con los postulados epistemológicos de la teoría de la actividad siguiendo el curso establecido por Galperin, N., Talízina, T. (1988).

A diferencia de determinadas corrientes psicológicas en el enfoque de la enseñanza, el entrenamiento sociopsicológico no busca el aprendizaje memorístico de ningún contenido ni de los esquemas de bases orientadoras, sino la construcción de significados de ese contenido al nivel individual, lo cual permite además, la configuración de actitudes para la praxis profesional.

Siguiendo estos postulados, el aprendizaje no es un proceso puramente cognitivo, sino personal, es una construcción individual, lo cual significa que es un proceso donde se establece una relación de interdependencia entre el sujeto y el objeto de conocimiento.

Según la autora Talízina (1988), el cumplimiento de una acción por el sujeto presupone la existencia de una determinada representación tanto de la acción que se cumple como de las condiciones en las que esta acción se realiza. De este modo, nos basamos en las tres partes en las que se divide la acción a partir de sus funciones: la parte orientadora, ejecutora y de control para la elaboración de los esquemas de bases orientadoras.

A partir de estos elementos, los esquemas de bases orientadoras diseñadas se componen de la siguiente forma:

- La presentación del contenido, a través de la descripción de sus elementos esenciales y las condiciones concretas necesarias para la realización de la acción.
- Los ejemplos correspondientes que orientan a los sujetos en la comprensión del contenido.
- Situaciones de aplicación del contenido de la BOA
- Actividades de ejercitación para sistematizar los conocimientos mediante el desarrollo de habilidades.

Los contenidos se organizan considerando la interdependencia entre ellos. Estos se presentan según su posibilidad de inclusión, vinculando la nueva información a la ya existente, y así facilitar el proceso de aprendizaje.

Con relación al sistema de bases orientadoras diseñado (BOA), se tuvo en cuenta las cinco competencias del liderazgo emocional, buscando la coherencia entre las mismas, de manera que se favorezca la apropiación de los contenidos y el desarrollo del ejercicio del liderazgo emocional de los sujetos.

Las BOAs 1, 2, 3 son introducidas en la primera sesión. Las dos primeras son generales e introductorias acerca del trabajo que va a desarrollar el grupo a partir de ese momento y están referidas a las reglas esenciales para trabajar en grupo de manera eficaz y las lecciones para el liderazgo efectivo. La tercera se relaciona con la primera competencia del liderazgo emocional que va a ser objeto de atención en el entrenamiento: la Autoconciencia.

Las BOA 4 y 5 abordan los elementos relativos a la segunda competencia del liderazgo emocional objeto de análisis del entrenamiento: La Autorregulación, la primera se refiere de manera general a los modelos de autorregulación emocional que se han abordado en la literatura y la segunda al modelo de Gross específicamente.

Las BOA 6, 7 y 8 se introducen en la tercera sesión del entrenamiento que tiene como objetivo central analizar el tema de la motivación como competencia esencial del liderazgo emocional. Fundamentalmente se refieren a: algunos principios generales sobre motivación. Cómo lograr buenos desempeños y la motivación como competencia emocional.

Las BOA 9, 10, 11, 12 son introducidas en la última sesión y se corresponden con la empatía y las habilidades sociales como competencias a entrenar relativas al liderazgo emocional. Esencialmente se refieren a: Competencias de la empatía, Sugerencias para comprender a los otros, Pautas del comportamiento que ayudan a desarrollar habilidades sociales y Habilidades para conseguir el equilibrio personal.

2.2 Metodología para la selección y organización de las técnicas del entrenamiento.

El sistema de técnicas propuesto se conformó teniendo en cuenta las bases orientadoras y los objetivos principales del entrenamiento sociopsicológico. Se seleccionaron y organizaron a partir de los objetivos específicos en cada sesión, y en correspondencia con la introducción de cada BOA.

El sistema de técnicas propuestas se compone de técnicas diagnósticas e interventivas. Las primeras evalúan las peculiaridades que presentan en el ejercicio de su liderazgo los sujetos participantes; mientras que las interventivas se dirigen al aprendizaje y desarrollo de estrategias, habilidades y competencias a desplegar, lo que les permitirá optimizar la realización de sus funciones.

En el Programa de Entrenamiento se distinguen cuatro fases, las cuales no son independientes unas de otras, sino que son diferenciadas según el proceso que debe conducir el entrenador teniendo en cuenta los objetivos que persigue:

1. **Fase de contacto:** En ella se establece la primera relación entre los miembros del grupo formándose las expectativas iniciales. Se estimula la creación de un clima favorable, de confianza y aceptación.
2. **Fase de Motivación:** Es aquella que posibilita la autoevaluación de cada sujeto, apoyados en procesos perceptivos, en función de la imagen que cada uno proyecta en sí mismo y sobre los demás. Se apoya en la objetivación y la autoconfrontación.
3. **Fase de Aprendizaje:** En esta fase se logra la asimilación de los requerimientos esenciales para el comportamiento exitoso, manejando varios principios y recursos contenidos en la base orientadora. El aprendizaje transcurre de manera independiente. El modelo del comportamiento efectivo se incorpora al estilo personal de acuerdo con las experiencias y las posibilidades de cada persona.
4. **Fase Diagnóstica:** Se realiza antes de comenzar y después del entrenamiento para determinar el estado inicial y final de las características a investigar.

El Entrenamiento Sociopsicológico está diseñado para una duración de 20 horas, distribuidas en 5 sesiones, una diaria de forma consecutiva. Por la extensión de las sesiones se planifica un receso intermedio de 10 minutos en cada una.

Es necesario crear las condiciones para su ejecución: local amplio, limpio, alumbrado, ventilado y con privacidad. Las sillas estarán distribuidas en círculo, facilitando las interrelaciones de todos los miembros.

2.3 Criterios para la selección de la muestra.

Lograr un auténtico liderazgo en los cuadros y la reserva joven para dar respuesta a las necesidades de formación en el campo de la dirección, es tarea clave para el cumplimiento de la Planeación Estratégica de la Universidad " Carlos Rafael Rodríguez " de Cienfuegos.

A propuesta de la Comisión de Cuadros del centro se aprobaron una serie de temas para el entrenamiento centralizado a jóvenes de la reserva; para prepararlos en temas claves de la Gestión Universitaria y permitir la asimilación de un espectro más amplio en las tareas de dirección.

Sustentado por la Derivación de la Estrategia de Formación y Preparación de los Directivos y la Reserva para el año 2007, teniendo como referencia lo que debe caracterizar el estilo de dirección de los cuadros de la Universidad, se diseñará un Programa de entrenamiento para potenciar su liderazgo específicamente en la esfera emocional.

En este entrenamiento se verán involucrados todos aquellos que pertenezcan a la reserva joven del rector. Un grupo formado por jóvenes menores de 35 años, que se desempeñan en las funciones de Jefes de Departamento u otros cargos superiores en la estructura organizativa de la Universidad y que cumplan además con la condición de tener ausencia de rasgos patológicos de la personalidad y la posibilidad de participar en todas las secciones del entrenamiento.

2.4 Objetivos del entrenamiento

Objetivo general del entrenamiento:

- Potenciar el liderazgo emocional en los participantes, centrado en el ejercicio de sus principales competencias: Autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Objetivos específicos del entrenamiento:

1. Estimular la creación de un clima favorable, de confianza y aceptación y trabajo en grupo de manera efectiva.
2. Diagnosticar el nivel inicial de las competencias emocionales en cada participante.

3. Contribuir al desarrollo de la autoconciencia, de los propios estados de ánimo y recursos en cada participante.
4. Facilitar la autorregulación emocional en función de la optimización del comportamiento.
5. Utilizar la motivación como herramienta para la consecución de metas personales y organizacionales.
6. Fomentar la comprensión de los sentimientos, necesidades y comportamientos de las personas con las cuales interactúa.
7. Desarrollar habilidades sociales para el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales.
8. Verificar el proceso de asimilación de las Bases Orientadoras de la Acción
9. Constatar la efectividad del entrenamiento diseñado.

2.5 Descripción de los instrumentos.

➤ Entrevista individual.

Se realiza a cada miembro del consejo de dirección antes del entrenamiento. Permite establecer el rapport y familiarización necesaria entre el entrevistador y el entrevistado. Además, la exploración de las características individuales y las formas típicas de comportamiento en el ejercicio del liderazgo.

➤ Discusión Grupal.

Esta técnica posee un peso fundamental en el entrenamiento diseñado. Por su valor diagnóstico y formativo fue utilizada en tres ocasiones, en sesiones diferentes, con objetivos variados y características particulares en cada caso. El uso del video facilita la recogida de información y ofrece la posibilidad de un análisis posterior.

La primera discusión grupal se crea a partir de la introducción de un problema matemático (Anexo 1) asequible a todos los participantes. El problema se caracteriza por tener varias vías de análisis con diferentes respuestas posibles, en dependencia de la lógica que se siga. El grupo tiene la tarea de encontrar la respuesta correcta. Se selecciona uno de los integrantes como coordinador para facilitar la discusión. Es utilizada para diagnosticar en cada participante formas de comportamiento durante la búsqueda de soluciones en una situación problemática. Además, permite determinar el dominio que pueda tener cada miembro del grupo sobre sus propias emociones y cuáles son las estrategias que más se utilizan para ello. Con la ayuda de la guía de observación se precisa lo acontecido.

La segunda discusión grupal es utilizada para entrenar a los miembros del grupo en el control de sus emociones para lograr de la manera más rápida posible llegar a la solución del problema, tanto de manera individual como conjunta. Se utiliza la técnica “El fantasma del castillo” que tiene además como objetivo que los participantes experimenten la necesidad de que el grupo pequeño de trabajo se organice para ser eficaz. Para llegar a obtener la solución correcta todos deben poner en práctica las bases orientadoras incorporadas. (Anexo 2).

La tercera discusión grupal es una situación donde están involucrados 7 personajes y los miembros del grupo deben ordenar estos teniendo en cuenta los comportamientos de cada uno de ellos, para esto deben ser empáticos e intentar entender las distintas posiciones poniéndose en el lugar de cada personaje. (Anexo 3)

➤ **Observación.**

Es realizada en la medida en que las demás técnicas van siendo aplicadas. Fueron realizadas varias, teniendo en cuenta los objetivos que estaban previstos en la sesión, atendiendo además a la incorporación y utilización de las BOA introducidas. Se realizan con el objetivo de recoger información sobre lo acontecido en las discusiones grupales y el resto de las técnicas, para su posterior análisis.

➤ **Guía Diagnóstica.**

Se realiza con el objetivo de determinar en cada participante el nivel inicial de las competencias emocionales sobre las cuales va a incidir el entrenamiento para fortalecerlas, crearlas o modificarlas en función de los resultados que se obtengan aquí.

La guía posee en su parte superior una opción donde se le da la posibilidad de que se evalúe en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 es el máximo, como líderes dentro de la organización.

Cuenta además con 15 ítems que deben ser respondidos como verdaderos o falsos según sea cierto o no en cada caso particular. Se trabaja de forma individual. La calificación se realiza de forma cualitativa corroborando los datos con un estudio cuantitativo de forma grupal de la frecuencia de aparición de cada uno de los aspectos abordados en cada ítems. (Anexo 4)

➤ **BOA 1. “Reglas para discutir en grupo de forma efectiva”.**

Está compuesta por 6 reglas generales, cada una de ellas con especificidades puntualizadas que le sirven a los participantes como guía para analizar, evaluar e intentar cambiar su comportamiento durante el trabajo en equipo. (Anexo 5)

➤ **BOA 2. “Lecciones de liderazgo efectivo”.**

Está compuesta por 18 recomendaciones que debe seguir cualquier líder a la hora de ejercer sus funciones de manera efectiva dentro de una organización. (Anexo 6)

➤ **BOA 3. “Conócete a ti mismo”.**

Esta BOA se refiere a las habilidades, dentro de la autoconciencia emocional, que deben poseer todos los líderes. El concepto de autoconciencia se refiere al conocimiento que tenemos sobre nosotros mismos, cómo reaccionamos cuando experimentamos determinadas emociones: ira, decepción, triunfo, tristeza, alegría, felicidad, etc. También se refiere a nuestras preferencias e intenciones, objetivos y valores y cómo nos perciben los demás. (Anexo 7)

➤ **BOA 4. “Modelos de autorregulación emocional”.**

Esta BOA incluye algunos modelos para el análisis de la autorregulación emocional, entre los que se encuentran: Modelo Autorregulatorio de las Experiencias Emocionales: Higgins , Grant y Shah (1999) el cual señala algunos principios fundamentales implicados en la autorregulación emocional; y el Modelo Secuencial de Autorregulación Emocional: Este modelo propuesto por Bonano (2001) el que señala tres categorías generales de actividad autorregulatoria. (Anexo 8)

➤ **BOA 5. “El Modelo de Gross de Autorregulación Emocional”.**

En este modelo se describen cinco puntos en los que las personas pueden intervenir para modificar el curso de la generación de emociones, esto es, autorregularse emocionalmente. Se muestra un esquema general del modelo para que sirva de guía a todos los participantes. (Anexo 9)

➤ **BOA 6. “Algunos principios generales sobre motivación”.**

Esta compuesta por 6 principios los cuales fundamentan aspectos esenciales de la motivación; evidenciándose la importancia de esta competencia para inspirar a los participantes en el cumplimiento de las metas que puedan trazarse para un futuro. (Anexo 10)

➤ **BOA 7. “Cómo lograr buenos desempeños”.**

En esta BOA se recogen 6 pasos que se pueden seguir para convencer a las personas, para obtener un buen desempeño en su trabajo y lograr que sientan que vale la pena hacer más y mejor. (Anexo 11)

➤ **BOA 8. “La motivación como competencia emocional”.**

En su contenido se recogen algunos componentes básicos de la motivación; que representan requisitos imprescindibles para la consecución de metas relevantes y tareas complejas. (Anexo 12)

➤ **BOA 9. “Competencias de la Empatía”.**

En esta BOA se identifican las competencias que comprenden la empatía, según Daniel Goleman. Conjuntamente con algunos consejos indispensables para poder actuar empáticamente, reconociendo, valorando y poniéndonos en el lugar de los demás; actuando favorablemente en todas las circunstancias. (Anexo 13)

➤ **BOA 10. “Sugerencias para comprender a otros”.**

En esta BOA se manifiestan tres sugerencias necesarias para comprender la naturaleza de la empatía en su esencia. (Anexo 14)

➤ **BOA 11. “Pautas de comportamiento para ayudar a desarrollar habilidades sociales”.**

Esta BOA enuncia diez pautas de comportamiento necesarias para el desarrollo de habilidades sociales, las cuales pueden ser aprendidas y asumidas como hábitos. (Anexo 15)

➤ **BOA 12. “Habilidades para conseguir el equilibrio emocional”.**

En esta BOA se identifican cuatro grupos de habilidades elementales que en su conjunto aportan fundamentos para conseguir el equilibrio emocional en armonía con las relaciones interpersonales. (Anexo 16)

➤ **Cuestionario de constatación final.**

Este cuestionario permite evaluar el nivel de cada competencia emocional entrenada en cada uno de los participantes una vez terminado el entrenamiento. Consta de 8 ítems en los cuales los participantes deben evaluarse antes y después del entrenamiento en cada uno de los indicadores establecidos. (Anexo 17)

2.6 Supuestos básicos en que se sustenta el entrenamiento.

1. El aprendizaje de nuevas competencias por parte de los directivos es necesario para poder desarrollar un liderazgo efectivo en las organizaciones. Si se trabaja en el perfeccionamiento del ejercicio del liderazgo en estas personas, a través de acciones educativas, se contará con líderes preparados y capacitados para un exitoso desempeño en el futuro.

2. El entrenamiento sociopsicológico deberá ajustarse a las necesidades de la organización. Si se trabajan de manera sincronizada la cultura y los valores compartidos propios de la organización o del rol, sin olvidar en ningún momento los intereses de cada uno de los participantes de forma individual y personalizada, se logrará un cambio de conducta y hábitos de forma consistente, donde tanto la organización como el participante se sentirán satisfechos con el proyecto de mejora asumido.
3. Las personas tienen hábitos, habilidades automatizadas en su comportamiento, de las cuales no tienen conciencia frecuentemente. Si se logra actualizar los mecanismos internos de la expresión de los hábitos, concientizando la estructuración de la acción se logrará que los individuos modifiquen los esquemas automatizados, incorporando los conocimientos asimilados y asumiendo nuevas formas de comportamiento.
4. La asimilación de las BOA posibilitan el conocimiento necesario para lograr el cambio en cada uno de los participantes. Si los procedimientos de enseñanza y la dinámica de grupo estimulan la asimilación de la BOA entonces no sólo será un proceso cognoscitivo sino que provocará un desarrollo íntegro de la personalidad favoreciendo la formación de nuevas actitudes.
5. Se requiere repetir las experiencias de asimilación de BOA en distintas condiciones para que los sujetos formen las acciones mentales necesarias como garantía de la efectividad del mismo. Si se propician las condiciones en diferentes momentos del entrenamiento para la utilización de las BOA asimiladas entonces se garantizará la formación de acciones mentales necesarias que propicien la persistencia y utilización de los conocimientos incorporados.

2.7 Funciones del entrenador.

En el transcurso de cada una de las sesiones del entrenamiento y en correspondencia con las metas de este y sus métodos, el entrenador juega un papel esencial ejerciendo funciones como:

- Favorecer la dinámica grupal creando un ambiente de participación activa, dejando que el mayor espacio sea ocupado por el grupo y que el entrenamiento sea llevado a cabo de forma individualizada.
- Ayudar a que los participantes adecuen en lo posible la percepción que tienen de sí mismo basándose en la percepción del grupo y los procesos de retroalimentación.
- Permitir a los participantes descubrir y expresar sus necesidades reales tal y como ellos la perciben.
- Aceptar las diferencias de opinión entre las personas como algo aprovechable, favoreciendo que aumenten la confianza en sí mismos y funcionen mejor dentro del grupo.
- Permitir que el grupo y el individuo actualicen sus propios progresos.
- Facilitar los materiales y técnicas a utilizar en los diferentes momentos del entrenamiento. Favorecer en determinados momentos la dinámica de los ejercicios realizados ayudando a la clarificación de los conocimientos incorporados.

2.8 Funciones del coentrenador.

- Ayudar al entrenador en la creación de un ambiente favorable para la realización del entrenamiento.
- Facilitar al entrenador los materiales y técnicas a utilizar en los diferentes momentos del entrenamiento.
- Crear las condiciones propicias para el desarrollo del entrenamiento.
- Favorecer en determinados momentos la dinámica de los ejercicios realizados ayudando a la clarificación de los conocimientos incorporados.

2.9 Diseño del entrenamiento.

Primera Sesión:

La primera sesión del entrenamiento requiere la coordinación de las acciones que serán llevadas a cabo por el grupo, bajo el control del entrenador, que estará preparado para la activación de la dinámica grupal, facilitando el nivel de disposición de los participantes y la motivación para realizar las distintas tareas del entrenamiento. Los participantes deben comenzar a actualizar la percepción que tienen de sí mismos para lograr, a través del grupo y el proceso de retroalimentación, darse cuenta de en qué radica la ineffectividad del ejercicio del liderazgo emocional y sentir la necesidad de mejorar en ese sentido. Se debe propiciar un ambiente favorable que contribuya a que cada participante verbalice sus experiencias, sus sentimientos, inquietudes, expectativas que sirvan para la confrontación con los demás miembros aumentando el conocimiento mutuo entre ellos, la confianza en sí mismos y la seguridad que le ofrece el saber que son aceptados y escuchados por el grupo. La meta fundamental consiste en alcanzar el funcionamiento del grupo operativo, diagnosticar el nivel inicial de las competencias emocionales en cada participante. y comenzar el proceso de labialización. Se introduce la BOA1 referida a las reglas para trabajar en grupo de manera efectiva y la creación de un clima favorable.

- Pregunta inicial ¿Qué espero que suceda aquí?

Objetivos:

Conocer las expectativas iniciales de los participantes en el entrenamiento.

Procedimiento:

Todos los participantes se encuentran sentados en círculo. El entrenador hace la pregunta y lanza una pelota a uno de los participantes. Esa persona expresa su respuesta y pasa la pelota a otra del grupo. Así ocurre sucesivamente hasta que la pelota haya pasado por todos lo miembros del grupo, y por ende, todos hayan expuesto sus expectativas.

- Presentación del entrenamiento.

Objetivos:

Crear una atmósfera favorable para el trabajo en grupo.

Ofrecer información sobre las características del entrenamiento, las particularidades de las técnicas y las tareas del entrenador, coentrenador y los participantes.

Adecuar las expectativas de los participantes en relación con los objetivos del entrenamiento.

Reforzar la motivación de los miembros del grupo en relación con los fines del entrenamiento.

Procedimiento:

Primeramente se ofrece información a los participantes sobre los objetivos del entrenamiento. Se establece un diálogo a través del cual conocemos lo que esperan que le aporte el entrenamiento desde el punto de vista personal y grupal. Se ajustan las expectativas y se describen las características de la metodología a utilizar.

- Presentación de los participantes.

Objetivos:

Mantener un clima favorable recurriendo a la participación activa de todos los miembros del grupo.

Orientar a los participantes en la reflexión sobre sí mismo en el ejercicio de sus funciones y de manera personal.

Procedimiento:

Se realiza una ronda de presentación en la cual cada participante ofrece su nombre y apellidos, cargo que ocupa, la cualidad que más le gustaría conservar y cuál quisiera mejorar.

El entrenador después de ofrecer sus datos lanza la pelota a otro miembro cualquiera del grupo que debe presentarse. De igual forma lo harán los restantes.

Posteriormente cada participante debe repetir la información ofrecida por el compañero que tenía sentado a su izquierda. En caso de error debe ser corregido por el resto del grupo.

- Elaboración conjunta de las reglas de trabajo en grupo.

Objetivos:

Definir las normas que regirán el comportamiento del grupo durante las sesiones.

Estimular el sentimiento de pertenencia del grupo.

Crear las condiciones para la introducción de la BOA 1.

Procedimiento:

Se sugiere a los participantes que establezcan las normas de trabajo en grupo que ellos consideran que van a facilitar el entrenamiento. Se promueve el diálogo y la búsqueda de normas en conjunto las cuales deben ser aprobadas por todos los participantes. Se introduce la BOA 1.

- Técnica “Manos cruzadas”

Objetivos:

Activar la dinámica grupal.

Estimular el ajuste a las reglas establecidas en el ejercicio.

Procedimiento:

Se cierra más el círculo que forman los participantes. Cada uno coloca sus manos en las piernas de los compañeros de al lado. Se establecen las reglas del ejercicio: ante el toque de uno de los miembros del grupo continúa la ronda de toques hasta que uno de los miembros decida cambiar el sentido con dos toques. Dos manos consecutivas no pueden realizar dos toques. El entrenador y el grupo velan por el cumplimiento de las reglas.

- Guía Diagnóstica.

Objetivos:

Determinar el nivel inicial de las competencias del liderazgo emocional en cada participante.

Diagnosticar el proceso de autoevaluación del liderazgo emocional en cada una de ellos.

Estimular la utilización de la argumentación en cada miembro del grupo para esclarecer su respuesta.

Orientar a los participantes en la reflexión sobre sí mismo y sobre los demás durante el proceso de comunicación.

Procedimiento:

El entrenador entrega a cada participante una guía de preguntas. En ella primeramente de forma individual se evalúan integralmente como comunicador utilizando una escala del 1 al 10. Seguidamente deben responder con verdadero o falso la indicación de cada ítem.

En un segundo momento se procede al análisis y debate entre todos los miembros de las respuestas ofrecidas favoreciendo el intercambio y la argumentación refiriéndose al argumento de cada ítem.

Se reflexiona sobre las formas de comportamiento que pueden interferir en un acertado liderazgo emocional. El entrenador conduce el proceso.

- Retroalimentación.

Objetivos:

Lograr que los participantes expresen su valoración acerca de lo sucedido en la sesión.

Fortalecer la motivación de los miembros del grupo para la siguiente sesión.

Procedimiento:

El entrenador introduce una pregunta de cierre ¿Dónde te gustaría estar ahora? Que es respondida por todos los participantes.

Posteriormente se lanza la pelota hacia uno de los grupo el cual después de recibirla debe expresar lo que le resultó más provechoso durante la sesión y que no le agradó. La pelota pasa por todos los participantes. Se crea un enganche para la próxima sesión.

Segunda Sesión:

La segunda sesión del entrenamiento procura mantener el clima psicológico ya creado dentro del grupo para facilitar que los objetivos propuestos sean cumplidos. El fortalecimiento de las relaciones entre los miembros del grupo es un requisito importante que propicia que las personas expresen sus ideas y reflejen las actitudes y comportamientos a veces disarmónicos que puedan ser modificados bajo la acción del grupo. Esta sesión está dirigida fundamentalmente a contribuir al desarrollo de la autoconciencia, de los propios estados de ánimo y recursos en cada participante, entendida esta como la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo. El proceso de retroalimentación no sólo es importante para que el entrenador obtenga información sobre la asimilación de los contenidos abordados sino que en ella los participantes reflexionan sobre la utilidad práctica que les brindan estos elementos incorporados.

- Técnica inicial “ Siguiendo los números”

Objetivos:

Lograr un clima favorable para el trabajo en grupo desde el inicio de la sesión.

Estimular la disposición de los participantes hacia el entrenamiento.

Procedimiento:

Primeramente el entrenador le distribuye a cada uno de los participantes un número desigual. Al ritmo de las palmadas el entrenador comienza la ronda repitiendo su número en dos ocasiones y

mencionado de igual forma el número de la persona que desea que continúe la ronda. Así seguirá sucesivamente hasta que alguien se equivoque. Cuando esto ocurra, el que ha fallado debe excluirse y continuará la actividad de igual forma.

- Conocernos mejor.

Objetivos:

Obtener información acerca de cómo se han percibido los participantes entre sí.

Fortalecer las relaciones interpersonales de los miembros del grupo.

Crear las condiciones para la introducción de la BOA 2

Procedimiento:

Los participantes caminan libremente por todo el local y a la orden del entrenador se unen en dúos. Distribuidos de esta forma se intercambian mutuamente la percepción que cada uno tiene del otro. Posteriormente se cambian de pareja respondiéndose mutuamente la pregunta ¿cómo me percibes como líder dentro de la organización?. Se introduce la BOA 2 referida a las lecciones del liderazgo efectivo.

- En una Isla Solitaria

Objetivos:

Brindar a los participantes una oportunidad para hablar sobre sí mismos y sobre aspectos significativos de su vida.

Ofrecer la posibilidad de fomentar la imaginación, expresar la amistad o dependencia de otras personas

Brindar la oportunidad de criticar a otros sin herirlos y hablar indirectamente sobre valores.

Procedimiento:

Se le ofrece a los participantes la siguiente información: Imagínate que deberás pasar el resto de tu vida en una isla solitaria. En ella no tendrás problemas para satisfacer tus necesidades de comida, vivienda y ropa. Otras 6 personas deberán pasar el resto de sus vidas junto a ti. Deberás determinar:

1. Edad, Sexo y aspecto de cada uno de ellos.
2. Cualidades principales, qué les gustaría hacer y qué no
3. Indicar por qué los elegiste.

- Mi autoconciencia.

Objetivos:

Promover un mejor conocimiento de uno mismo en una reflexión sobre sus propias emociones, captada por uno mismo y por los demás.

Procedimiento:

Cada miembro del grupo toma una hoja y escribe:

- ¿Cómo percibo la relación entre mis emociones y los comportamientos que pongo de manifiesto en determinadas situaciones?
- ¿Cuáles de las emociones, que experimento con mayor frecuencia me resultan más placenteras?
- ¿Reflexiono sobre mis propias emociones antes de actuar?
- ¿Mi estado de ánimo influye en la eficacia de mi trabajo?.

Libremente cada participante puede exponer al resto del grupo la síntesis de lo que contestó. Luego hace una observación de ayuda recíproca o de profundización.

- Discusión dirigida. Problema Matemático.

Objetivos:

Profundizar en el autoconocimiento mediante un análisis crítico del tema

Estimular el trabajo en equipo, la tolerancia y la manifestación de emociones relativas a las posiciones ocupadas durante la discusión.

Diagnosticar en cada participante formas de comportamientos durante la búsqueda de soluciones en una situación problemática.

Crear la necesidad de introducir BOA 3

Procedimiento:

El ejercicio se realiza en dos partes. Inicialmente se plantea la tarea de encontrar individualmente soluciones al problema y luego se pide que entre todos determinen cual es la solución más acertada.

Los integrantes del grupo eligen entre ellos un coordinador para facilitar la dinámica de la discusión.

Las características del problema hacen posible que los participantes experimenten emociones que los lleven a ocupar determinadas posiciones o comportamientos buscando llevar a los demás al convencimiento. La actividad queda registrada por una cámara de vídeo para su posterior análisis. Se introduce la BOA 3 referida a consideraciones sobre la autoconciencia emocional.

- Retroalimentación.

Objetivos:

Crear un clima de sinceridad entre los miembros del grupo.

Orientar a los participantes en la reflexión de los elementos incorporados en el entrenamiento que le resultan de utilidad en su práctica profesional.

Procedimiento:

Se introducen las preguntas ¿Qué he aprendido en esta sesión? ¿Qué utilidad me puede brindar?. De forma espontánea cada participante expone sus valoraciones. El entrenador cierra la sesión expresando su opinión y motivándolos para la próxima.

Tercera Sesión:

En la tercera sesión se procura mantener el clima psicológico adecuado para la realización de las actividades propuestas. Se introduce un elemento nuevo que consiste en la utilización del video para reproducir elementos de la sesión anterior que posibiliten confrontar la percepción de sí mismo que tienen los participantes relacionada con las formas de comportamiento y el manejo de las emociones, con la realidad de estos procesos en cada uno de ellos y la percepción que tiene el grupo. Esto los ayuda a concientizar sus dificultades y a desarrollar acciones que los conlleve al cambio y el mejoramiento. El objetivo central de esta sesión es facilitar la autorregulación emocional en función de la optimización del comportamiento, entendiendo esta como la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Mantener el clima psicológico creado en sesiones anteriores es también un objetivo a lograr, además de constatar la asimilación de las BOAs introducidas.

- Pregunta inicial ¿Qué deseo que ocurra hoy?

Objetivos:

Propiciar un clima favorable para el trabajo en grupo.

Obtener información acerca de las expectativas de cada participante en la sesión.

Procedimiento:

Todos los participantes se encuentran sentados en círculo. El entrenador hace la pregunta y lanza una pelota a la persona que desea que responda. Esa persona expresa su respuesta y pasa la pelota a otra del grupo. Así ocurre sucesivamente hasta que la pelota haya pasado por todos los miembros del grupo.

- Análisis de la discusión grupal.

Objetivos:

Llevar a cada participante a la reflexión, con ayuda del video, de cómo digo que soy y cómo realmente soy en el dominio de mis emociones.

Precisar las emociones que más se observan durante la discusión y cómo estas determinan el comportamiento de cada participante.

Crear condiciones para la introducción de las BOA 4 y 5

Procedimiento:

El entrenador promueve el debate sobre la relación que existe entre las emociones y estados de ánimo y el comportamiento de las personas en distintas situaciones. Seguidamente con ayuda del video cada miembro del grupo confronta las imágenes que tiene de sí con las de la realidad, propiciando el debate y la disposición para el cambio. El entrenador facilita y conduce el proceso. Se introducen las BOA 4 y 5.

- Retroalimentación.

Objetivos:

Conocer las valoraciones personales de cada uno de los participantes acerca de lo aprendido en la sesión.

Procedimiento:

Todos los participantes se ponen de pie cerrándose en círculo. Se entrecruzan los brazos quedando bien cerca. De forma espontánea, la persona que lo desee, puede lanzar una idea al grupo. Posteriormente cada uno de los participantes debe expresar ¿Qué le resultó más interesante? Y ¿Qué le resultó menos interesante?.

Cuarta Sesión:

En esta sesión el entrenador activa la dinámica del grupo para aumentar la disposición de los participantes para ejecutar las tareas propuestas. Se mantiene el uso del video para la confrontación con la realidad, a través de esto se procura que cada individuo consolide los conocimientos transmitidos en el entrenamiento. Se preparan las condiciones para la introducción de la BOA 6,7 y 8 relacionadas con la competencia emocional referida a motivación, entendida esta como la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.

- Escala de disposición.

Objetivos:

Conocer la disposición de los participantes al iniciar la sesión.

Estimular a los participantes a comunicar su estado de ánimo.

Procedimiento:

Cada participante debe expresarle al grupo su ubicación en una escala del 1 al 10 con relación a la disposición que presenta para iniciar la sesión.

- El Cartero.

Objetivos:

Activar la dinámica del grupo.

Procedimiento:

El entrenador inicialmente asume el rol de cartero y con su mensaje trae una condición. El ejercicio consiste en que una vez que se haya expresado el mensaje todos los participantes que cumplen esa condición deben cambiarse de puesto, quedando uno de pie que debe continuar con la emisión de otro mensaje. Se realiza en 5 ocasiones.

- Análisis de la discusión Grupal.

Objetivos:

Confrontar con ayuda del video las formas típicas de autorregulación del comportamiento utilizadas por los participantes.

Crear condiciones para introducir BOA 6 y 7

Procedimiento:

El entrenador promueve un debate acerca de la importancia de la autorregulación emocional como herramienta útil para el eficaz desempeño como líder dentro de la organización. Seguidamente se rueda el video haciendo pausas en cada una de las intervenciones y analizando cada uno de los comportamientos. Al finalizar se reflexiona sobre la adecuación entre la percepción que cada uno tiene de si mismo y lo que observan en la pantalla. Se introduce base orientadora 6 y 7

- Discusión grupal (técnica “El fantasma del castillo”)

Objetivos:

Experimentar la necesidad de que el grupo pequeño de trabajo se organice para ser eficaz.

Entrenar a los participantes en la utilización de las BOA incorporadas.

Procedimiento:

Primero se divide al grupo en subgrupos pequeños de discusión; pueden ser grupos de 3 o 4 y se presentan las reglas del juego:

«Voy a proponer un trabajo a realizar, con el objetivo de valorar su rapidez en la solución de un problema. En la hoja EL CASTILLO ENCANTADO, que se les entrega, encontrarán un complicado caso de misterio, con todos los datos necesarios para que encuentren la solución. Su trabajo consistirá en encontrar las respuestas a las preguntas que se les hacen, en el menor tiempo posible. A continuación se entrega a cada uno un ejemplar del documento EL CASTILLO ENCANTADO, y comienza el ejercicio.

Una vez terminado el tiempo -hayan terminado o no los grupos la tarea encomendada-, se corta el trabajo y se le entrega a cada uno un ejemplar del Cuestionario de evaluación y pide se rellene en silencio.

Se introduce la BOA 8

- Sugerencias

Objetivos:

Identificar el funcionamiento de los participantes como líderes dentro de la organización con la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores como medio fundamental de motivación.

Procedimiento:

Se les pide a los participantes que trabajen de manera individual y se les dan las siguientes orientaciones: A la luz de las necesidades básicas que posee todo ser humano, analice el trabajo de cada uno de sus colaboradores, con la perspectiva de saber en qué medida puede satisfacerlas. Haga una lista de los cambios que es necesario efectuar. Planifiquen una reunión donde comunicarán a sus colaboradores su intención de proceder con los cambios, con el sentido de posibilitar una mayor identificación de las personas con el trabajo y aumentar la satisfacción individual.

Se agrupan todos los participantes para realizar un trabajo en equipo y comparar las listas de los cambios entre sí, que discutan las diferencias y establezcan las nuevas reglas del juego.

- Retroalimentación.

Objetivos:

Crear un clima de sinceridad entre los miembros del grupo.

Orientar a los participantes en la reflexión de los elementos incorporados en el entrenamiento que le resultan de utilidad en su práctica profesional.

Procedimiento:

Se introducen las preguntas ¿Qué he aprendido en esta sesión? ¿Qué utilidad me puede brindar?. De forma espontánea cada participante expone sus valoraciones. El entrenador cierra la sesión expresando su opinión y motivándolos para la próxima.

Quinta sesión:

En esta sesión se procura mantener el clima psicológico ya creado en las sesiones anteriores. Específicamente se abordarán las últimas dos competencias emocionales: la empatía y las habilidades sociales, entendiendo la primera como la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales y la segunda como el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales. En esta sesión además se realizará un cuestionario de constatación final en el cual los sujetos se autoevaluarán atendiendo a la

evolución que han ido experimentando a lo largo del entrenamiento en cuanto a la asimilación de las BOAs introducidas y su vínculo con las técnicas establecidas; y una técnica de cierre que reforzará la retroalimentación del entrenamiento y la motivación para participar en encuentros de este tipo a desarrollarse en el futuro.

- Pregunta inicial ¿Qué espero que suceda en esta sesión?

Objetivos:

Conocer las expectativas de los participantes en esta sesión del entrenamiento.

- El arca.

Objetivos:

1. Activar la imaginación de los participantes estimulando el proceso creativo.
2. Acercar afectivamente al grupo.
3. Crear las bases para introducir las BOAs 9 y 10

Procedimiento:

El entrenador pide a los participantes que se imaginen que en el centro del círculo hay un arca, que va a viajar al futuro. Cada uno de ellos podrá echar en la misma algo, cualquier cosa, que deseen que las personas vean o sientan dentro de 2000 o 3000 años ¿qué mandará cada uno?. Se introducen las BOAs 9 y 10.

- Discusión Grupal. Ponerme en su lugar

Objetivos:

Lograr que los participantes se pongan en el lugar de los demás, es decir, que sean empáticos para comprender, enjuiciar y evaluar su comportamiento.

Crear las condiciones para introducir las BOA 11 y 12

Procedimiento:

Se les entrega a los participantes una situación que involucra a 7 personas que asumen comportamientos diferentes dada la situación. Cada participante debe ponderar por orden jerárquico desde el mejor comportamiento hasta el peor. Luego se repite el procedimiento pero en este momento tienen que ponerse de acuerdo y llegar a consenso todo el grupo. Al final se introducen las BOA 11 y 12.

- Técnica de Constatación final.

Objetivos:

Obtener información de cómo se autoevalúan en las competencias emocionales entrenadas al finalizar el entrenamiento.

Comparar el nivel de partida con el comportamiento al finalizar las sesiones.

Procedimiento:

El entrenador reparte un cuestionario a cada uno de los miembros del grupo. Se propone un tiempo para su realización.

- Técnica “El Regalo de la Alegría”

Objetivos:

Facilitar estrechar vínculos afectivos entre todos los miembros.

Obtener información acerca del estado de la relaciones en el grupo al finalizar el entrenamiento.

Brindar la posibilidad a los participantes de expresar sus experiencias individuales y grupales con respecto al entrenamiento.

Procedimiento:

Todos los participantes se dividen en dúos. El entrenador introduce la idea de que cada persona debe confeccionar imaginariamente un regalo para su compañero, el cual le debe ocasionar mucha alegría. Las parejas conversan unos minutos sobre sus gustos e intereses. Luego reunidos en grupos se provoca la verbalización de los regalos. Posteriormente la persona que lo desee puede realizar un regalo a otro integrante del grupo.

En un segundo momento se reflexiona sobre el entrenamiento y cada participante expresa su criterio del mismo. Para cerrar el entrenador ofrece las conclusiones del entrenamiento y su valoración final.

2.10 Sugerencias para el entrenamiento.

- Las técnicas para activar la dinámica de grupo deben ser diversas y pueden variar adecuándose al momento.
- El orden de las BOA puede variar.
- Tener ejemplos preparados para el caso en que no surjan espontáneamente del grupo.

CAPÍTULO 3: Validación del entrenamiento diseñado.

Con el objetivo de garantizar la obtención de resultados de excelencia durante la implementación del entrenamiento sociopsicológico diseñado, se requiere, probar la validez de la propuesta. Existen, en este sentido, dos planes de análisis: la validez que refleja la relación entre los resultados del método y el objeto ideal estudiado, y la validez como impresión acerca del valor del método; los cuales han sido abordados por V. Cernij y T. Kollarik (1990). En este último plano es que se pretende demostrar la validez del entrenamiento, en un primer momento.

Fue sometido a un criterio de jueces el entrenamiento diseñado, de modo que con el análisis de los datos resultantes pudiera ser probada su validez. Es lo que se denomina en metodología, validez de contenido. Este criterio de validez expresa en qué medida estamos logrando con un método dado lo que pretendemos lograr, la concordancia entre la medida o evaluación y el objeto de la evaluación en sí mismo.

Este sistema de medición posibilita ponderar aquellas apreciaciones cualitativas de un grupo de personas (expertos) con conocimientos sobre el objeto de estudio. El mismo posee gran importancia en la investigación, ya que permite avalar, desde el punto de vista del contenido, los resultados metodológicos con juicios de valor especializados para la aplicación del programa de entrenamiento.

Se entiende por experto; según R. Durand, 1971; tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

Este método garantiza la realización de cuestionamientos precisos sin la posibilidad de una doble interpretación, obtener respuestas susceptibles de ser cuantificadas, independientes unas de las otras o cuya interdependencia pueda mostrarse de manera clara al ser procesadas estadísticamente, respuestas que reflejen criterios personales lo más distante posible de la influencia directa de criterios de otras personas

3.1 Algoritmo del método de expertos utilizado.

A continuación se muestran los pasos que seguimos para la aplicación del método de expertos; para la consecución y obtención de los objetivos propuestos.

Paso 1: Concepción inicial del problema.

Está evidenciado por la necesidad de validar el Programa de Entrenamiento Sociopsicológico diseñado; el cual tiene como principal objetivo potenciar el ejercicio del liderazgo emocional en la reserva joven del rector de la UCF “Carlos Rafael Rodríguez”. A través del mismo se podrá realizar un diagnóstico inicial, para poder constatar el nivel en que se encuentran los participantes, sobre el conocimiento y asimilación de los componentes del liderazgo emocional.

Paso 2: Selección de expertos.

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados. En el desarrollo de una investigación que precisa de la evaluación por parte de conocedores del tema que se estudia, es crucial determinar qué características o requisitos deben cumplir las personas que serán identificadas o declaradas como expertos. Asumiendo que al experto altamente calificado le son inherentes las siguientes cualidades: la ética profesional, la maestría, la imparcialidad, la intuición, la amplitud de enfoques y la independencia de juicios.

Los requerimientos que se establecen constituyen criterios que orientan al investigador en la selección de los expertos. Entre los que podemos destacar algunos como son:

- Profesión/ Estudios realizados.
- Años de experiencia.
- Grado Científico.
- Investigaciones en la esfera del liderazgo y el entrenamiento sociopsicológico.
- Conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar.
- Edad.

A partir de estas especificidades y utilizando la fórmula:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde:

k: Constante que depende del nivel de significación estadística (NC = 95 %, k = 3.8416).

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos (p = 0.05).

i: precisión del experimento (i = 0.12).

Es determinada la cantidad de expertos con los cuales se trabajará.

$$n = \frac{0,05(1-0,05)3,8416}{0,12^2}$$

$$n= 12,6$$

El resultado obtenido muestra la necesidad de utilizar 13 expertos.

Para un eficiente selección del grupo de expertos se utiliza el Método para Determinar la Competencia de los Expertos (Coeficiente K). Haciendo necesario destacar que la competencia de un experto está dada por el nivel de calificación en una determinada rama o disciplina de la ciencia o el arte, la cual se determina sobre la base de:

- la actividad científico-investigativa y profesional del especialista,
- el nivel y profundidad de conocimientos de los logros de la ciencia y la técnica en el mundo,
- la comprensión del problema que se investiga,
- las perspectivas de su desarrollo.

La competencia de los expertos se determina por el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. Para ello se utiliza un cuestionario donde el posible experto se identifica con el grado de conocimiento que tenga sobre el objeto de estudio. (Anexo 19).

El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$K = \frac{K_c + K_a}{2}$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, el cual es calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 de modo que:

- El valor 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- El valor 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.
- Entre estas evaluaciones límites (extremas) hay nueve (9) intermedias.

El **Kc** de cada experto se calcula promediando los valores de cada pregunta

Ka: Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

La tabla patrón forma parte del cuestionario que se le aplica a los candidatos a expertos y en la misma se refleja el grado influencia de los argumentos mediante los cuales han asimilados los conocimientos sobre el tema objeto de valoración.

Utilizando los valores que aparecen en la tabla (Ver Tabla 3) patrón se determina el valor de **Ka** para cada aspecto.

De tal modo que:

Si $0,8 < K \leq 1$ entonces hay influencia alta de todas las fuentes.(competencia alta)

Si $0,7 \leq K \leq 0,8$ entonces hay influencia media de todas las fuentes.(competencia media)

Si $0,5 \leq K < 0,7$ entonces hay influencia baja de todas las fuentes.(competencia baja)

| FUENTES DE ARGUMENTACIÓN | GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS | | |
|---|---|------------|------------|
| | ALTO (A) | MEDIO (M) | BAJO (B) |
| 1. Investigaciones teóricas y/o experimentales relacionadas con el tema | 0.3 | 0.2 | 0.1 |
| 2. Experiencia obtenida en la actividad profesional (docencia de pregrado y postgrado recibida y/o impartida) | 0.5 | 0.4 | 0.2 |
| 3. Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales. | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 4. Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores Extranjeros. | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 5. Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero. | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 6. Intuición | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| TOTAL | 1 | 0.8 | 0.5 |

Tabla 3: Tabla patrón para determinar Ka.

Obteniéndose como resultado de una muestra piloto formada por 21 posibles expertos las evaluaciones de cada uno de donde serán seleccionados los de mayor coeficiente K, hasta quedar formado el grupo de 13 expertos. (Anexo 20)

Paso 3. Selección del método de ejecución.

El método seleccionado por su exactitud, objetividad y rapidez, es el denominado “Método de la Preferencia”. Este permite superar las limitaciones, relacionadas con la complejidad de su aplicación y del procesamiento de los datos y alcanzar una imagen integral y más amplia de la posible evolución del resultado científico sometido a valoración, reflejando las valoraciones individuales de los expertos, las cuales podrán estar fundamentadas, tanto en un análisis estrictamente lógico como en su experiencia intuitiva, y a la vez facilita el correspondiente análisis estadístico.

Paso 4. Elaboración del cuestionario.

Primeramente se les proporciona el programa de entrenamiento sociopsicológico y su fundamento teórico. Para que los jueces den sus valoraciones y puedan dar respuesta al cuestionario anexo.

El cuestionario consiste en una tabla con escalas de 1 a 5, siendo el valor 1 poco importante y el 5 se corresponde con muy importante. Consta de 10 ítems o categorías para evaluar los objetivos generales del entrenamiento, así como los objetivos de cada BOA y las técnicas seleccionadas para ello. Al final del cuestionario aparece el significado de cada categoría. También se ofrece la posibilidad de que el experto valore integralmente el Programa, sugiriendo las cuestiones que considere necesarias. Ver (Anexo 21).

Las categorías a evaluar por los expertos quedaron establecidas de la siguiente forma:

1. **Calidad de elaboración del objetivo:** si ha sido formulado correctamente, y si cumple con los requisitos de objetividad para llevarlo a cabo.
2. **Coherencia del sistema de objetivos en su conjunto:** si la lógica y el orden que siguen los objetivos responden al propósito central del entrenamiento.
3. **Orden y coherencia en la consecución de la BOA:** si el diseño es pertinente al proceso de entrenamiento sociopsicológico.
4. **Adecuación de la técnica con la optimización del proceso de asimilación de las competencias emocionales:** si las técnicas utilizadas complementan el proceso de aprendizaje necesario para la incorporación de las competencias emocionales.
5. **Nivel de correspondencia de la técnica con los objetivos de la BOA:** si los instrumentos utilizados permiten la consecución de los objetivos.
6. **Nivel de elaboración de la técnica:** si la forma en que se presenta la técnica es la más adecuada para el proceso.
7. **Nivel de coherencia del sistema de técnicas diseñado:** si la lógica y el orden que siguen las técnicas permiten el propósito central del entrenamiento.
8. **Nivel de correspondencia de la BOA con los componentes del liderazgo emocional:** si las BOA que se utilizan son atribuidas a los componentes de la inteligencia emocional.
9. **Nivel de asimilación de la BOA a partir de la técnica central empleada:** si el aprendizaje de la BOA está adecuadamente instrumentado.
10. **Evaluación integral del sistema de BOA:** comprende el nivel de coherencia interna entre la BOA, utilidad práctica y funcional del sistema, si la organización e implementación dentro del entrenamiento permiten potenciar las competencias del liderazgo emocional en los sujetos.

Paso 5. Procesamiento de la información.

Este se realiza utilizando el paquete de programas estadísticos SPSS (Statistic Package for Social Science, Chicago Illinois, Versión 11.5), empleando una tabla de doble entrada en la cual se recogen las evaluaciones de los expertos con respecto a las categorías que validan el cumplimiento de los objetivos que se propone el Programa de Entrenamiento Sociopsicológico diseñado.

Donde:

m : es la cantidad de expertos

k: cantidad de preguntas, aspectos o características.

Cij: evaluación (en categorías) de la pregunta j realizada por el experto i.

El caso de análisis presenta más de siete características (k), por lo que la prueba de hipótesis que debe utilizarse es χ^2 . Como se seleccionaron 13 expertos y atendiendo al criterio de G. Dalkay(1969), el error de la evaluación es del 5%, es decir, la confiabilidad del criterio emitido por los expertos será del 95%.

La cual establece la Hipótesis:

H₀ : no hay comunidad de preferencia entre los expertos.

H₁ : existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Región Crítica: $\chi^2_{calculada} \geq \chi^2_{tabulada}$

Donde $\chi^2_{tabulada} = 3,325$

Del procesamiento de las evaluaciones de los expertos mediante el SPSS (Anexo 22), se obtiene: $\chi^2_{calculada} = 18,312$; cumpliéndose la región crítica y por tanto se rechaza H₀ ; existiendo comunidad de preferencia entre los expertos.

Lo que significa que los resultados de la evaluación del Diseño del Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar el Liderazgo Emocional, realizada por los expertos, son de significación estadística. Por tanto hay evidencias suficientes para plantear con un 95% de confiabilidad, que los 13 expertos concuerdan en la efectividad del diseño del Entrenamiento; tanto en su concepción teórica como en los resultados que se obtendrán con su aplicación en la práctica.

3.2 Valoración general del método criterio de expertos

Este Programa de Entrenamiento Sociopsicológico fue validado a partir de la interpretación cualitativa y cuantitativa de la información ofrecida por el grupo de expertos. Ambas fuentes de información

permiten realizar el análisis desde distintos enfoques complementarios y enriquecer la mirada de quien investiga.

La edad promedio de los jueces fue de 48 años, con 19 años de experiencia respectivamente; el 62% posee el grado científico de Doctor en Ciencias, y han trabajado e investigando en el área del liderazgo y el entrenamiento sociopsicológico, el 23% es master y el 15% licenciado, ambos también especialistas en el tema. Ver (Anexo 20)

Los jueces evaluaron cualitativamente el entrenamiento, de forma satisfactoria; señalando la calidad del mismo, el ajuste de los objetivos, la secuencia de las técnicas de forma coherente. En sentido general, señalan que es un programa novedoso y pertinente, que posee gran valor por la significación que reporta para los sujetos implicados en un entrenamiento de este tipo.

El análisis cuantitativo de la técnica Criterio de Expertos, se realizó a partir del paquete de programas estadístico SPSS para Windows, lo que permitió recoger las valoraciones de los 13 expertos sobre el entrenamiento sociopsicológico diseñado y avalar el análisis que se realiza. A su vez se obtuvieron los promedios de las evaluaciones dadas por los expertos al analizar la estructuración de las técnicas y BOA, de forma independiente, con los cuales se constató que los expertos (Anexo 23)

Fue evaluado por los jueces, el nivel de coherencia y la calidad de los objetivos, y sistemas de objetivos para el desarrollo de cada una de las BOA, resultando satisfactorio en todos los aspectos, lo cual otorga el aval al presente estudio; lo que se corrobora en el análisis de frecuencia realizado donde el 100 % de los expertos otorgan calificaciones de 4 y 5, es decir, los perciben como importantes y muy importantes.

Los indicadores referidos a las técnicas, recibieron elevadas puntuaciones, los cuales reflejan la correspondencia y calidad de las mismas, para el desarrollo del entrenamiento, y el logro de la potenciación de las competencias del liderazgo emocional.

Las sesiones fueron valoradas por los expertos, positivamente; precisando su correspondencia con los objetivos generales, y su nivel de coherencia; señalando, además, la riqueza y claridad que ofrece, siendo un instrumento eficaz para el entrenador.

De manera general, los jueces que valoraron el entrenamiento, lo califican de coherente, congruente con los objetivos que tienen diseñados y muy importante para facilitar el aprendizaje del liderazgo en

los directivos de las empresas. En este sentido validan, desde el punto de vista del contenido, la propuesta presentada.

La validez de contenido del entrenamiento se considera suficiente para dar por cumplido el objetivo central de la investigación.

CONCLUSIONES

1. Se elaboró un marco teórico referencial, utilizando bibliografía actualizada, de autores de reconocido prestigio nacional e internacional, además de resultados obtenidos en investigaciones precedentes acerca del tema central tratado en esta investigación, lo cual permitió sustentarla pertinentemente.
2. Se determinó el sistema de Bases Orientadoras de la Acción siguiendo los postulados y teorías que rigen el diseño de las mismas, atendiendo a criterios bien definidos como la correspondencia con los objetivos del entrenamiento y la relación con el tema de la investigación.
3. Se determinó el sistema de técnicas, tanto diagnósticas como interventivas, a utilizar, teniendo en cuenta las bases orientadoras y los objetivos principales del entrenamiento sociopsicológico. Se seleccionaron y organizaron a partir de los objetivos específicos en cada sesión, y en correspondencia con la introducción de cada BOA.
4. Se diseñó el Programa de Entrenamiento Sociopsicológico, teniendo en cuenta la estructuración y correspondencia entre las bases orientadoras determinadas y las técnicas seleccionadas, agrupadas estas atendiendo a su relación con las 5 competencias del liderazgo emocional que se pretenden potenciar con el entrenamiento.
5. Se validó el Programa de Entrenamiento diseñado teniendo en consideración todos los requisitos establecidos para la aplicación del método Criterio de expertos, de manera que los resultados alcanzados, tanto cualitativos como cuantitativos, tuvieran la mayor credibilidad y confiabilidad posibles.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el Programa de Entrenamiento Sociopsicológico diseñado, para poder dar respuesta a la necesidad de formación y superación de la reserva joven del rector de la universidad de Cienfuegos, respondiendo a lo establecido en la Planeación Estratégica del centro, específicamente en área de Recursos Humanos.
2. Extender el alcance del Programa de Entrenamiento Sociopsicológico diseñado al resto de los cuadros y reservas de la Universidad.
3. Incluir dentro del plan de superación de los cuadros y reservas de la universidad otros temas de dirección que no estén abordados en el actual entrenamiento diseñado.

BIBLIOGRAFÍA.

- Almenares, M. L. *Entrenamiento sociopsicológico para el manejo de situaciones conflictivas a través de la comunicación/ M.L Almenares; L. M González, Tutor.* - - Trabajo de Diploma; UCLV (V.C), - - 109 h.
- Bass, Bernard M. Leadership and performance, beyond expectations. Tomado De: <http://www.bookfinder.us/review2/0029015006.html>, 12 de febrero del 2004.
- Bessengre Des Horts, C.H. El papel de la Gestión de los recursos humanos en la Aplicación de la estratégica de la empresa. Revista gerencial(España),(2): 17, 2003.
- Blake, Oscar J. La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones/ J. Oscar. Blabe. - - Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1999. - - 345 p.
- Bustillo, Carlos. Gestión estratégica de personas basadas en competencias. Revista Capital Humano, (España), (164): 14, marzo 2003.
- Cabrera, I. *Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para la optimización de la competencia comunicativa con énfasis en la persuasión*/I. Cabrera; M. Uría, Tutor. - - Tesis de Grado; UCLV (V.C). - - 115 h.
- Cedeño Cardoso, Marelys. Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para adecuar estilos de enfrentamiento de situaciones sociopsicológicas de dirección a partir del estilo interactivo – comunicativo/ Marelys Cedeño Cardoso; Dr. Armando Cuesta, Tutor. - - Trabajo de diploma, UCLV (V. C), 1993. - - 120 h.
- Chiavennato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos/ Idalberto Chiavennato. - - Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1996. - - 540 p.
- Covey Stephen. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva/ Stephen Covey. - -México: Editorial Paidós, 1998. - - 300 p.
- Cubeiro, Juan Carlos. El Liderazgo como elemento impulsor de la gestión del talento y su impulso en el clima de la gestión. Revista capital humano (España) (147): 18, septiembre 2001.
- Cuesta Santos, Armando. Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos/ Armando Cuestas Santos. La Habana: Editorial Academia, 2000.—117p.
- Dionne Duddy, George. Reto al cambio: Un Modelo vivencial para facilitar los procesos de superación personal/ George Dionea Duddy, Enrique Reig Pintado. - - México: Mc Graw – Hill, 1994. - - 85 p.

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso que tiene como objetivo fundamental: incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad de la empresa estatal cubana. La Habana: Universidad de la Habana, 1999. – [s.p].

Faloh Bejerano, Rodolfo. El más valioso capital. Revista Ciencia, Innovación y Desarrollo (Cuba),(6), 16, 2001.

Falk Gisanz, Rafael. Aprendiendo haciendo. Revista Capital Humano(España),(145):14, Junio 2001.

Fernández, Guadalupe. El desarrollo del talento parte I. Revista Capital Humano (España), (145):14. junio 2001.

_____. El desarrollo del talento II. Revista Capital Humano (España), (146):12. julio-agosto 2001.

Fernández Rey, Olga. Liderazgo en las empresas. Capital Humano (Barcelona), (158): 102, septiembre de 2002.

Fullan Michael. Liderar en una cultura de cambio/ Michael Fullan. - - España: Ediciones OCTAEDRO, SL, 2002. - - 150 p.

García Cruz, G. *Etapas Iniciales de estructuración de un programa de entrenamiento sociopsicológico para dirigentes de la FEUI* G. Cruz García; Uría, Aquino M. tutor. - - Trabajo de Diploma; UCLV (V.C), 1998. – 112h.

García, Manuel. La alquimia del liderazgo a la sinergia. Tomado De: <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1242>, 24 de octubre del 2006.

Goleman, D. La Inteligencia Emocional/ Daniel Goleman. Argentina: JavierVergara Editor, 1996. -- [s.p].

_____. La salud emocional/ Daniel Goleman. Barcelona: Editorial Cairós,1997. –244p.

Hersey, P. Life-Cycle Theory of Leadership. Tomado De: <http://www.busiostate.edu/>, 12 de febrero del 2004.

Jiménez, Ricardo. Tipos de liderazgo. Tomado De: <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1260e.com>, 17 de noviembre del 2006.

Kotter, John. Liderazgo en acción. Tomado De: http://www.mercadeo.com/45_liderazgo.htm , 3 de abril del 2006.

Laboyer, Levy. Evaluación del personal. Los métodos a elegir/ Levy Laboyer. Madrid: Editorial Díaz de Santos, 1992.—179p.

Lluís Juliá, Eduard. La formación de formadores. Revista Capital Humano(España),(167):14, Junio 2003.

Lo Giudice Expósito, Ingrid. Liderazgo: Evolución y Actualidad. Tomado De: <http://www.calidad.org>, 12 de febrero del 2004.

Maquiavelo, Nicolás. El Príncipe. Tomado De: <http://168.96.200.17/ar/libros/maquiavelo> , 12 de febrero del 2004.

Moreno Pérez, C. Maria. Claves del Liderazgo. Rumbo a Líderes Excelentes. Revista Capital Humano (España) (183): 84, diciembre 2004.

Neves de Almeida, Fernando. Psicología para gerentes./ Fernando Neves de Almeida. –México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, 1999. –303p.

Pérez Betancourt, Armando. El directivo y la ideología organizacional cubana./ Armando Pérez Betancourt, Carlos Diaz Llorca. –La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 2003. –345p.

Pérez Lopéz, J. A. Fundamentos de la dirección de empresas./ J. A Pérez López. –Bilbao: Editorial Deusto, 1998. –168p.

_____. Liderazgo y Ética en la dirección de empresas. Tomado De: <http://www.tecnun.es/asignaturas/setica> , 17 de febrero del 2004.

Perles Marco, Ginés Santiago. Ética y Liderazgo Empresarial: una complementariedad necesaria. Papeles de Ética, Economía y Dirección. (Universidad de Valencia), (5): 8, 2000.

Rost, Joseph. C. Leadership: A dicussion about ethics. Business Ethics Quartely (New York) 5, (1): 44, 1995.

_____. C. Leadership for the Twenty- First Century. Tomado De: <http://www.infinitefuture.com> , 17 de febrero del 2004.

Saenz Blanco, María Teresa. La formación, una herramienta para el desarrollo/ María Teresa Saenz Blanco. - - Revista Capital Humano(España), (145) : 28, Junio 2001.

Senge, Peter. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje./ Peter Senge. – México: Ediciones Gránica, 1998.—490p.

Stein, S. The EQ edge./ S. Stein, H. Book. -Toronto: Stoddart, 2000. --[s.p].

Vidrio Rodríguez, Faviola. Hacia nuevas formas de Liderazgo. Tomado De: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/indice.htm> , 30 de marzo del 2006.

Vorweg, M. Fundamento de la modificación de la conducta en la psicología de la personalidad/ M. Vorweg. - - La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1987. - - 342 p.

Walter, Ginny. Inteligencia Emocional vs. Coeficiente Intelectual. Tomado De: <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1191>, 22 de agosto del 2006.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. García, Manuel. La alquimia del liderazgo a la sinergia. Tomado De: <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1242>, 24 de octubre del 2006.
2. Rost, Joseph. C. Leadership for the Twenty- First Century. Tomado De: <http://www.infinitefuture.com> , 17 de febrero del 2004.
3. _____. Leadership: A dicussion about ethics. Business Ethics Quartely (New York) 5, (1): 44, 1995.
4. Blake, Oscar J. La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1999. - - [s.p].
5. Jiménez, Ricardo. Tipos de liderazgo. Tomado De: <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1260e.com>, 17 de noviembre del 2006.
6. Senge, Peter. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Ediciones Granica,1998.—p.419.
7. Covey Stephen. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. México: Editorial Paidós, 1998. - - p.300.
8. Walter, Ginny. Inteligencia Emocional vs. Coeficiente Intelectual. Tomado De: <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1191>, 22 de agosto del 2006.
9. Stein, S. The EQ edge. Toronto: Stoddart, 2000. – p.14.
10. Cooper, Robert. La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Colombia: Editorial Norma, 1998.—p.12.
11. Saenz Blanco, María Teresa. La formación, una herramienta para el desarrollo. Revista Capital Humano(España),(145): 28, Junio 2001.
12. Cuesta Santos, Armando. Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos. La Habana: Editorial Academia, 2000.—p.107.
13. Laboyer, Levy. Evaluación del personal. Los métodos a elegir. Madrid: Editorial Díaz de Santos, 1992.—p179.
14. Falk Gisanz, Rafael. Aprendiendo haciendo. Revista Capital Humano(España),(145):14, junio 2001.

15. Faloh Bejerano, Rodolfo. El más valioso capital. Revista Ciencia, Innovación y Desarrollo (Cuba),(6): 16, 2001.
16. Lluís Juliá, Eduard. La formación de formadores. Revista Capital Humano(España),(167): 14, Junio 2003.
17. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1996.—p.460.
18. Edwin B. Flippo, Pricípios de administração de Personal. Sao Paulo: Editorial Atlas, 1970. – p.236.
19. Vorweg, M. Fundamento de la modificación de la conducta en la psicología de la personalidad. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1987. - - p.212.
20. Cedeño Cardoso, Marelys. Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para adecuar estilos de enfrentamiento de situaciones sociopsicológicas de dirección a partir del estilo interactivo – comunicativo. - - Trabajo de diploma, UCLV (V. C), 1993. - - h.24.
21. Silvertein, Albert. Comunicación Humana: exploraciones teóricas. - -México: Editorial Trillas S.A., 1994. - - p.252.
22. Almenares, M. L. *Entrenamiento sociopsicológico para el manejo de situaciones conflictivas a través de la comunicación.*-- Trabajo de Diploma; Santa Clara (V.C). - - h.45.
23. González Castro, V. El arte de comunicarse. - - La Habana: Por Amor, 1994. - - p.300.

ANEXO 1

Problema matemático.

Un negociante inicialmente compra un carro en 1000 pesos, luego lo vende en 2000, más adelante se lo compra al mismo señor en 3000 y finalmente lo vende en 4000 pesos. ¿Cuál es la ganancia del negociante?.

ANEXO 2

EL Fantasma del Castillo.

En un castillo encantado viven seis personajes:

- el rey;
- la reina;
- el príncipe;
- la princesa;
- la dama de la princesa;
- un fantasma, que se come a todo aquel a quien ataca;

Los habitantes del castillo pueden estar en este momento juntos o separados, en uno de estos lugares:

- la almena;
- la ventana alta;
- la ventana baja;
- la puerta;

Nos urge localizarlos para avisarles dónde está el fantasma.

El único que nos puede dar pistas es el bufón del rey, que como hombre astuto, ha huido del castillo. Sin embargo, no debe tener mucha simpatía por los habitantes del castillo, puesto que a pesar de la urgencia de la situación, nos ha hablado en clave.

Las frases que están a continuación son las respuestas del bufón a nuestras preguntas; están en clave. El grupo debe deducir de ellas en el menor tiempo posible dónde están las personas del castillo y el lugar donde está el fantasma en este momento.

EL BUFÓN DICE QUE...

1. El fantasma ha celebrado la luna engulléndose un ratón; y en este momento dormita más arriba que el rey.
2. El príncipe está entre la dama y la reina; no se sabe qué hace con la princesa.
3. El rey está entre el fantasma y la princesa.
4. La dama está más abajo que la princesa.
5. El rey y la reina están juntos estudiando inglés.

Cuestionario de evaluación:

1. ¿Han participado todos en el trabajo?
2. ¿Qué problemas habéis tenido para organizarnos?
3. ¿Ha existido moderador en el grupo? ¿Cómo se le escogió?
4. ¿Qué funciones ha desempeñado el moderador?
5. ¿Ha existido secretario? ¿Cómo se le escogió?
6. ¿Qué funciones ha desarrollado?
7. ¿Con qué método se procedió en el trabajo?
8. ¿De qué medios os habéis servido para ser más rápidos?
9. ¿Qué hizo que el grupo fuera más lento? ¿Qué dificultó el trabajo?
10. ¿Cómo se pudo haber hecho para aumentar la rapidez?

ANEXO 3

Ponerme en su lugar

Situación:

Aun lado del río vive una muchacha que se llama "X" que tiene un novio que vive al otro lado del río y se llama "Y", al cual hace mucho tiempo que no puede ver y que quiere mucho. Aparece un barquero que se llama "A" al cual ella le pide que le cruce el río para poder cumplir su deseo de ver al novio, el barquero que siempre había estado enamorado de la muchacha le pone una condición: para cruzarte primero te tienes que entregar a mi. La muchacha desconsolada y sin saber qué hacer va a ver al sabio "D" que le indica que haga lo que su corazón le indique; esta vira, cumple con las exigencias del barquero, cruza y cuando llega y le cuenta a "Y", este no la entiende y la deja. Aparece entonces un último personaje que si entiende a la muchacha y termina por consolarla.

ANEXO 4

Guía Diagnóstica.

Nombre: _____ Cargo: _____

Instrucciones:

A continuación revisaremos un conjunto de afirmaciones sobre determinadas formas del comportamiento que determinan el ejercicio del liderazgo. Para cada afirmación responda V o F, según sea cierto o no en su caso. Evalúese a sí mismo integralmente utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 es el máximo.

Evaluación integral de 1 a 10 (____)

___ Frecuentemente logro reconocer mis propios sentimientos y los de los demás, motivarme y manejar adecuadamente las relaciones.

___ Tengo desarrollada la capacidad de reconocer y entender mis propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo.

___ Frecuentemente, cuando tengo que organizar una tarea, logro la cooperación de los demás.

___ Constantemente controlo mis emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo.

___ Realmente logro pensar antes de actuar y evitar los juicios prematuros.

___ Reconozco que soy persistente en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones.

___ Poseo la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndome en su lugar, y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales.

___ Frecuentemente tengo éxito en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadirlos e influenciarlos.

ANEXO 5

BOA 1.

Reglas para discutir en grupo de forma efectiva

1. Oír y respetar los puntos de vista de todos los miembros del grupo

- No debe ser sarcástico ni crítico
- No se está obligado a refutar las ideas de los otros
- Evitar las frases matadoras o suicidas
- Ser paciente y escuchar a los demás
- No subestimar las ideas de los demás

2. Ayudar a que todos participen, aporten y se sientan parte de la discusión

- Mantenga su participación en sus posibilidades mínimas
- Promover que los demás digan lo que piensan
- Que se sientan cómodos
- Mostrarse interesado

3. Mantenerse abierto y buscar las ideas de los demás

- Buscar los méritos de las ideas de los otros
- Ser empático
- Mantener el buen humor
- Tratar de eliminar la predisposición a las ideas

4. Cada miembro es responsable del éxito y desarrollo de la reunión

- Evitar todas las actividades que retarden o dificulten lo que se está haciendo
- Evitar distracciones y conversaciones

5. Utilice preguntas y resúmenes que estimulen a alcanzar el objetivo

- Recordar que la única pregunta que no vale es la que no se hace
- Hacer preguntas y recordar que estás escuchando
- Resumir lo que el otro está diciendo

6. No considere que el centro o puntos clave de la reunión son sus intervenciones

- Recordar que si uno está hablando o pensando en otra cosa no oye
- No apasionarse con sus ideas o criterios
- Si usted es el jefe no pierde nada con dejar de serlo en ese momento.

ANEXO 6

BOA 2.

Lecciones de Liderazgo efectivo.

1. "SER RESPONSABLE CIERTAS VECES MOLESTARÁ A ALGUNAS PERSONAS"

Los buenos líderes deben preocuparse y ser responsables por el bienestar de su grupo, esto, en ciertas ocasiones, no le gustará a algunas personas que se molestarán por lo que hace y por las decisiones que toma. Si usted como líder, está en la búsqueda de ser querido y comprendido por todas las personas que están bajo su responsabilidad, muy seguramente tendrá dificultades en la toma de decisiones, ya que estas afectarán de un modo u otro a las personas, además le acarrearán disyuntivas que no se puede permitir, el buen líder confronta a quienes deben ser confrontados y da reconocimiento a quien se lo ha ganado, si usted intenta caerle bien a todos y conseguir su aprecio no podrá tomar decisiones difíciles sin pensar que tal o cual miembro del grupo se va a molestar. El proceder igual de bien con todos, sin tomar en cuenta lo que hacen y sus contribuciones, hace que las personas que realmente valen y aportan al bienestar del grupo se sientan incomodas.

2. "EL DÍA QUE LOS SOLDADOS DEJEN DE TRAERLE SUS PROBLEMAS ESE DÍA USTED DEJÓ DE SER SU LÍDER."

La mayoría de líderes sufren de este mal debido a las barreras que ponen para que el flujo de información se presente de abajo hacia arriba, además, lo que nos han enseñado y lo que percibimos en el entorno es que cuando alguien pide ayuda, ese alguien es tildado de débil, porque consideramos que es incapaz de resolver problemas y aportar soluciones y salidas. El verdadero líder crea climas en los que el evaluar problemas es más importante que el señalar culpables.

3. "NO SE DEJE LLEVAR POR EXPERTOS Y POR ÉLITES. LOS EXPERTOS CON FRECUENCIA POSEEN MÁS DATOS QUE JUICIO"

Los verdaderos líderes son aquellos que *se engrasan las manos*, aquellos que sin ningún temor trabajan codo a codo con todo su equipo. Cuando las directrices surgen de oficinas del penthouse con frecuencia llegan a crear inconformidades en la gente de campo, se preguntan, y con razón, ¿qué está pensando el gerente? y terminan con frases como: *claro es que él no está acá para darse cuenta cómo son las cosas realmente.*

4. "NO TENGA MIEDO DE RETAR A LOS PROFESIONALES, AÚN EN SU PROPIO CAMPO"

Siempre es bueno asesorarse de quienes tienen conocimientos específicos, observarlos y aprender de ellos, pero no se olvide que el líder es usted y que hasta los expertos más sagrados pueden equivocarse y, en el caso de algunos asesores que lo han alcanzado todo, tornarse complacientes y flojos. El liderazgo no emerge de obedecer ciegamente a nadie.

5. "JAMÁS DEJE DE LADO LOS DETALLES. CUANDO LA MENTE DE TODO EL MUNDO ESTÁ DORMIDA O DISTRAÍDA, EL LÍDER DEBE ESTAR DOBLEMENTE VIGILANTE"

Un líder valioso, además de delegar y facultar libremente a otros, mantiene atenta observación sobre los detalles del día a día, no se desentiende de asuntos que considera como "detalles operativos" ni espera sus delegados los resuelvan. El líder efectivo es un obsesionado con los detalles con lo cual anula el conformismo y busca que la gente se rete y rete los procesos.

6. “USTED NO SABE LO QUE LE ES POSIBLE HACER, HASTA QUE LO HACE.”

El líder no es aquel que espera el consentimiento de los demás para ejecutar, es el que ejecuta y experimenta porque sabe que si dedica su tiempo a pedir permiso a las personas, seguramente encontrará una que dirá NO. Por esto se ha decidido a no preguntar, es prudente pero no tonto. Los gerentes más efectivos son aquellos que piensan si no se me ha dicho NO LO HAGA explícitamente, entonces lo puedo hacer, mientras que los gerentes débiles son del pensamiento *si no se me ha dicho que LO HAGA, es porque aun no puedo hacerlo*.

7. “ESCUDRIÑE MAS ALLÁ DE LO QUE SE VE EN LA SUPERFICIE”

Busque, busque soluciones, salidas proposiciones, nuevos espacios, nuevos mercados, nuevas oportunidades de negocio, formas de hacer más eficiente su producción, formas para satisfacer más a sus clientes y a sus empleados, busque. No sea de los que piensan *si no está roto no lo toque*. Recuerda cuando era niño a cuando a visto a los pequeños coger un juguete y desarmarlo *para saber que tenía por dentro*, saque ese niño a flote nuevamente, actúe proactivamente y no reactivamente. La realidad no siempre será la misma y usted deberá estar preparado para afrontarla.

8. “LA ORGANIZACIÓN EN REALIDAD NO ES LA QUE ALCANZA LOS LOGROS”

Para la gran mayoría de las empresas y los gerentes su mejor activo es su gente, pero en realidad ¿cuántos de ellos se preocupan por fomentar ambientes donde los más capaces, los más creativos y productivos sean atraídos, retenidos, capacitados y se les permita dar rienda suelta a su creatividad e ingenio sin ataduras? En la economía de hoy lo que realmente importa, por encima de modas administrativas o teorías gerenciales, es la gente que las implementa, sólo el líder que atrae a los mejores, logra los mejores resultados.

9. “LOS ORGANIGRAMAS Y LOS TÍTULOS NO VALEN PARA NADA”

Un organigrama es, a lo sumo, una bonita imagen enmarcada en fina madera. En una empresa bien manejada, el organigrama sirve de poco, talvez para saber en que nivel se está, pero para nada más. Frecuentemente las personas siguen más a una persona sin títulos o con menos títulos que otra, pero que tiene habilidades como el coraje, la pericia, la persistencia y que se preocupa por su trabajo, por la organización, por su grupo y sus compañeros. El verdadero poder de un gerente líder, aparte de tener status privilegiado, radica en la capacidad de influenciar e inspirar.

10. “NUNCA DEJE QUE SU EGO SE APEGUE TANTO A SU POSICIÓN QUE CUANDO USTED PIERDA SU POSICIÓN, SU EGO SE VAYA CON ELLA”

Esta lección es hermana de la anterior, muchas veces las organizaciones entran en etapa de decrecimiento debido a que las personas se aferran a lo que dice en el manual de descripción de cargos y no tratan de superarse haciéndolo más productivo. El líder real comprende que nuestros trabajos se están volviendo obsoletos y es que la pregunta de hoy en la evaluación de desempeño no es ¿qué tan bien se desempeño usted en su labor desde la última evaluación?, es ¿cuánto lo cambio?

11. “NO BUSQUE LOS ESTEREOTIPOS, DEJE DE CAZAR LAS ULTIMAS MODAS GERENCIALES”

No existe el modelo o la "filosofía" administrativa que permita asegurar el bienestar general de una organización, seguir las teorías gerenciales de moda, no sólo es peligroso por los cambios que se pueden presentar, sino que produce desconfianza en la dirección y rigideces en la visión y la acción. Los líderes deben ser flexibles, comprenden que los modelos gerenciales no son la lámpara de aladino, sino herramientas útiles a las que se puede acudir en determinadas situaciones y en ciertos campos.

12. “EL OPTIMISMO PERPETUO ES UN MULTIPLICADOR DE FUERZAS”

Un ambiente optimista, en el cual el gerente muestre la actitud firme de podemos cambiar, podemos ser los mejores, podemos lograr las metas que nos proponemos, rápidamente se disemina como un virus que contagia a todos y permite mayor motivación. No se trata de aceptar todo lo que se hace ni pensar que se va a mejorar con el sólo hecho de pensar en ello y ser positivos.

13. “LA REGLA POWELL PARA ESCOGER SU GENTE”

El líder debe buscar a la gente que mira más allá de sus narices y que posee valores sólidos, integridad, lealtad, ganas de sobresalir y energía para llevar su trabajo al máximo. Los buenos líderes se aseguran de contratar bien desde el principio.

14. “LOS GRANDES LIDERES SON CASI SIEMPRE GRANDES SIMPLIFICADORES

Los líderes siempre deciden claramente, sin lugar a dudas, sin mostrar ambigüedad y transmiten esa firmeza a todas las personas de su grupo, con ello logran la máxima credibilidad e integración en la organización. Los buenos líderes mantienen las cosas sencillas, no se complican.

15. USE LA FORMULA P @ 70

Parte I. En la formula P @ 70, la P representa la probabilidad de éxito y los números representan el porcentaje de información adquirida. Parte II. Una vez que la información está en el rango de 40 a 70, siga su corazonada. No tome ninguna decisión, ni emprenda ninguna acción si al menos no tiene el 40% de posibilidades de acertar, pero tampoco espere a recabar el 100% de la información para tomar acción, confíe en su instinto. Además las dilaciones en el afán de reducir el riesgo, con frecuencia aumentan el riesgo.

16. “EL COMANDANTE EN EL CAMPO DE BATALLA ESTÁ SIEMPRE EN LO CORRECTO, Y EL ÚLTIMO EN EL ESCALAFÓN ESTÁ EQUIVOCADO, A MENOS QUE SE PRUEBE LO CONTRARIO”

La responsabilidad del líder es grande, por ello es preferible mantener las decisiones definitivas en manos de pocas personas. Desplace el poder y la responsabilidad financiera hacia quienes hacen los negocios, no hacia quienes se encargan de analizar datos y corregir cuentas.

17. “DISFRUTE LO QUE HACE. NO SE MANTENGA A UN PASO QUE LO DESGASTE. TÓMESE SUS VACACIONES CUANDO LE CORRESPONDAN; DISFRUTE DE SU FAMILIA”

La pasión y persistencia cuando de trabajo se trata están bien, pero por qué no aplicarlas a los demás campos de nuestras vidas, a las relaciones con nuestra familia, a hacer cosas que nos gustan como practicar un deporte o ir al cine. Los líderes son capaces de equilibrar sus vidas.

18. “HARRY TRUMAN ESTABA EN LO CIERTO: AQUELLOS EN POSICIÓN DE RESPONSABILIDAD ESTÁN MUY SOLOS”

La característica esencial del liderazgo es la toma de decisiones y querámoslo o no, las decisiones realmente importantes son asumidas por un líder, no importa si se fomenta la gerencia participativa o la integración de abajo hacia arriba, nadie está en posición de tomar las decisiones difíciles más que el líder.

ANEXO 7

BOA 3

"Conócete a ti mismo". Sócrates

Esa corta frase encierra la sabiduría que representa la determinación por comenzar por la exploración de ese ser humano tan complejo que es uno mismo, desarrollando una conciencia orientadora, que facilite la intensificación de nuestra felicidad a largo plazo.

Una de las habilidades que caracteriza a las personas con desarrollada inteligencia emocional es la **autoconciencia emocional**, es decir, la capacidad para darnos cuenta de modo preciso del tipo de emociones que experimentamos, pues lo cierto es que una cosa es sentir una emoción o sentimiento

y otra, darnos cuenta de las verdaderas emociones que pueden estar entremezcladas con aquella que exteriormente logramos percibir.

Las personas que tienen esta competencia disponen de determinadas habilidades que se definen como "Conciencia de uno mismo" o "autoconciencia". Las personas dotadas de esta competencia:

- Saben reconocer las emociones que experimentan y por qué surgen.
- Se dan cuenta del vínculo existente entre lo que sienten y lo que piensan, hacen o dicen.
- Saben cómo afectan sus emociones a la eficacia en su trabajo.
- Son muy conscientes de sus valores y objetivos

El concepto de autoconciencia se refiere al conocimiento que tenemos sobre nosotros mismos, cómo reaccionamos cuando experimentamos determinadas emociones: ira, decepción, triunfo, tristeza, alegría, felicidad, etc... También se refiere a nuestras preferencias e intenciones, objetivos y valores y cómo nos perciben los demás.

Debemos tener en cuenta que las emociones no son inmunes a la influencia social, es decir, nuestras emociones no sólo nos afectan a nosotros mismos, sino a quienes nos rodean, a la vez de ser afectadas por nuestro entorno. Nuestras emociones dan forma a lo que percibimos, pensamos y hacemos. Se constituyen en una suerte de *filtro* que condiciona la manera en que interpretamos los hechos. Por ello, cuando nos sentimos contentos somos más proclives a tomar las cosas con humor y entonces tendemos a tomar las cosas por su mejor lado.

ANEXO 8

BOA 4

Modelos de autorregulación Emocional

Modelo Autorregulatorio de las Experiencias Emocionales: Higgins , Grant y Shah (1999) señalan tres principios fundamentales implicados en la autorregulación emocional.

1) Anticipación regulatoria: Basándose en la experiencia previa, la gente puede anticipar el placer o malestar futuro. De esta forma, imaginar un suceso placentero futuro producirá una motivación de acercamiento, mientras que imaginar un malestar futuro producirá una motivación de evitación.

2) Referencia regulatoria: Ante una misma situación, se puede adoptar un punto de referencia positivo o negativo. Por ejemplo, si dos personas desean casarse, una de ella puede anticipar el placer que significaría estar casados, mientras que la otra persona podría imaginar el malestar que les produciría no casarse. Por tanto la motivación sería la misma, pero una de ellas estaría movida por un punto de referencia positivo y la otra por un punto de vista negativo.

3) Enfoque regulatorio: Los autores hacen una distinción entre un enfoque de promoción y un enfoque de prevención. Por tanto se distingue entre dos diferentes tipos de estados finales deseados: aspiraciones y autorrealizaciones (promoción) vs. responsabilidades y seguridades (prevención).

Modelo Secuencial de Autorregulación Emocional: Este modelo propuesto por **Bonano (2001)** señala tres categorías generales de actividad autorregulatoria.

1) Regulación de Control: Se refiere a comportamientos automáticos e instrumentales dirigidos a la inmediata regulación de respuestas emocionales que ya habían sido instigadas. Dentro de esta categoría se incluyen los siguientes mecanismos: disociación emocional, supresión emocional, expresión emocional y la risa.

2) Regulación Anticipatoria: Si la homeostasis está satisfecha en el momento, el siguiente paso es anticipar los futuros desafíos, las necesidades de control que se puedan presentar. Dentro de esta categoría se utilizarían los siguientes mecanismos: expresión emocional, la risa, evitar o buscar personas, sitios o situaciones, adquirir nuevas habilidades, revaloración, escribir o hablar acerca de sucesos angustiosos

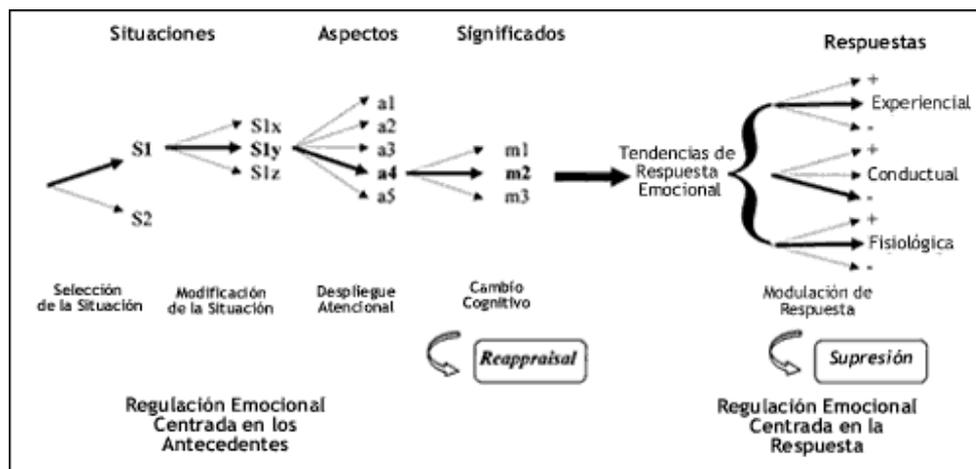
3) Regulación Exploratoria: En el caso que no tengamos necesidades inmediatas o pendientes podemos involucrarnos en actividades exploratorias que nos permitan adquirir nuevas habilidades o recursos para mantener nuestra homeostasis emocional. Algunas de estas actividades pueden ser: entretenimiento, actividades, escribir sobre emociones

ANEXO 9

BOA 5

El Modelo de Gross de Autorregulación Emocional

En este modelo se describen cinco puntos en los que las personas pueden intervenir para modificar el curso de la generación de emociones, esto es, autorregularse emocionalmente. Mostramos un esquema general del modelo a continuación.



Los cinco elementos de este modelo serían:

- 1) **Selección de la situación:** Se refiere a la aproximación o evitación de cierta gente, lugares u objetos con el objetivo de influenciar las propias emociones. Esto se produce ante cualquier selección que hacemos en la que está presente un impacto emocional. En el esquema vemos que se selecciona S1 en vez de S2 (se marca en negrita).
- 2) **Modificación de la situación:** Una vez seleccionada, la persona se puede adaptar para modificar su impacto emocional, lo cual podría verse también como una estrategia de afrontamiento centrada en el problema (S1x, S1y, S1z).
- 3) **Despliegue atencional:** La atención puede ayudar a la persona a elegir en qué aspecto de la situación se centrará (distraernos si la conversación nos aburre o tratar de pensar en otra cosa cuando no preocupa algo) (a1, a2, a3 ... representan los diferentes aspectos de la situación a los que podemos atender)..
- 4) **Cambio cognitivo:** Se refiere a cual de los posibles significados elegimos de una situación. Esto es lo que podría llevar al "reappraisal" y sería el fundamento de terapias psicológicas como la reestructuración cognitiva. El significado es esencial, ya que determina las tendencias de respuesta.
- 5) **Modulación de la respuesta:** La modulación de la respuesta se refiere a influenciar estas tendencias de acción una vez que se han elicitado, por ejemplo inhibiendo la expresión emocional. En el esquema, se muestran signos – y + para representar la inhibición o excitación de estas respuestas a diferentes niveles.

Como se aprecia en el modelo, las cuatro primeras estrategias estarían centradas en los antecedentes, mientras que la última de ellas estaría centrada en la respuesta emocional.

ANEXO 10

BOA 6

Algunos principios generales sobre motivación.

1. **Nadie produce resultados de excelencia a no ser que se esfuerce mucho.** Todas las grandes obras son realizadas por personas que ponen un gran empeño personal en aquello que hacen. Casi se podría decir que el nivel de esfuerzo para alcanzar la perfección es representado por una función logarítmica.

2. **Siendo todo el resto constante, la facilidad con que se logran los objetivos es directamente proporcional a la adecuación entre el perfil personal y las características de la función.** Seleccionar a la persona adecuada para el puesto adecuado es fundamental para que se obtengan buenos resultados. Los desempeños de excelencia solo serán posibles en combinaciones perfectas hombre- función. Siempre que se admite un nuevo colaborador será necesario definir muy bien la función, traducir los requisitos de la función en características personales y escoger un candidato cuyo perfil sea compatible.
3. **Las personas mal dirigidas desperdician mucha energía.** Por muy motivadas que las personas puedan estar, si no le son dadas las oportunidades de hacer, proporcionando los medios adecuados y comunicando claramente lo que de ellas se espera, mucha energía se desperdicia.
4. **Las personas sin formación no producen resultados de excelencia.** Nadie puede hacer lo que no conoce. Muchas teorías, técnicas y procedimientos han sido desarrollados a lo largo de los tiempos. No tiene sentido, a pesar de la inteligencia del hombre, descubrir lo que ya está descubierto. La formación es el proceso por medio del cual el patrimonio cultural, técnico y científico es transmitido a los miembros de las organizaciones.
5. **Las personas solo se esfuerzan porque quieren.** Las personas solo hacen las cosas bien cuando y porque quieren. Decir que hay personas perezosas y personas esforzadas es un error. La selección es individual y puede ser en cualquier punto una escala entre la alineación y el desempeño total.
6. **Las personas solo escogen trabajar más cuando eso sea más gratificante que elegir lo contrario.** Cuando se lleva a casa un trabajo o se queda hasta más tarde en el escritorio es porque eso es más gratificante que no hacerlo. Esto normalmente sucede cuando existe una gran coincidencia entre los intereses de la persona y la actividad que desempeña (recompensas intrínsecas) y/o cuando la persona espera que al final de la tarea le sea dado algo que para ella es valioso (recompensas extrínsecas). En resumen, las personas escogen esforzarse porque esperan consecuencias más positivas que si no lo hicieran.

ANEXO 11

BOA 7

¿Cómo lograr buenos desempeños?

“Convencer” a un colaborador a esforzarse no siempre es fácil. El desafío es hacer que las personas sientan que vale la pena hacer más y mejor. Aquí presentamos algunos pasos que se pueden seguir para producir ese deseo.

1. **Crear una actitud preactiva y de autoconfianza en los colaboradores.** Muchas veces las personas pueden tener miedo al fracaso, lo que hace que no se comprometan con objetivos muy ambiciosos. Este comportamiento puede derivar especialmente de dos situaciones: 1- falta de

formación, 2- poca autoconfianza. La primera se resuelve a través de un apoyo constante del jefe y el desarrollo de planes de formación específica. El segundo utilizando los siguientes principios:

- Definir períodos de aprendizaje durante los cuales se admiten desempeños menos buenos.
- Ir dando sucesivamente más autonomía a las personas, proporcionándole frecuentemente feedback positivo.
- Encarar los fracasos en conjunto como factores de desarrollo y progreso.

2. **Convencer a los trabajadores de que el buen desempeño será recompensado.** En la intensidad de la motivación influye la certeza que se tiene de que el desempeño permite alcanzar un objetivo que, a su vez, puede satisfacer necesidades. Cuando algo permite satisfacer una necesidad se dice que se trata de una recompensa. La mejor forma de convencer a las personas de esto es cumplir con las promesas y hacer lo más público posible la atribución de premios. Muchas veces una recompensa puede no estar asociada a factores exógenos de función. Son ejemplos de eso el dar una mayor autonomía en el desempeño de la función, dar tareas más variadas o más desafiantes. Siempre que la capacidad de los trabajadores lo permita no se debe nunca dudar en proporcionar este tipo de recompensas.

3. **Ser justo en la atribución de recompensas.** Esto es a veces, difícil de lograr. Sin embargo, usted puede hacer algunas cosas para maximizar la equidad:

- Definir bien las “reglas del juego” y cumplirlas;
- No hacer excepciones a los principios definidos;
- Recompensar el desempeño y no a las personas;
- Siempre que exista la necesidad de alguna alteración debe ser explicada su lógica;
- Dar oportunidades iguales a todos los colaboradores;
- Dar recompensas proporcionales a los resultados.

Es muy difícil que las personas se consideren, sin excepción, tratadas con justicia. El hecho de que la generalidad de los seres humanos atribuye sus éxitos más a factores personales que situacionales, los éxitos de los demás más a factores situacionales que personales, sus fracasos más a factores situacionales que personales y los fracasos de los demás más a factores personales que situacionales, hace que parezca que la justicia pudiera ser entendida por cada uno a su manera.

4. **Identificar las señales de frustración y ayudar a eliminarlas.** Se dice que existe una frustración cuando cualquier barrera no removible se introduce entre una necesidad y su satisfacción. En términos profesionales los principales factores originarios de frustración son falta de medios técnicos y humanos, presupuestos reducidos y falta de formación. Cuando un sujeto queda frustrado, desarrolla una tensión interna que provoca malestar físico y psicológico. Para librarse de él utiliza lo que Freud designó como mecanismos de defensa. Reconocer que un colaborador está frustrado puede empezar por tener que comprender y reconocer la utilización de esos mecanismos. Los principales son los siguientes:

- Agresividad: tratar a los demás de forma muy combativa
- Atrevimiento: mostrar agresividad en relación a objetos inanimados o personas.
- Fijación: repetición de acciones ineficaces de una forma continuada.
- Fantasía: pérdida de tiempo con sueños y esperanzas de concretización de objetivos irrealizables.
- Pesimismo: negativismo sistemático e irrealista.
- Resignación: desistir de luchar por las cosas.
- Racionalización: justificaciones irrealistas para los fracasos.

- Proyección: atribución a los demás de la culpa de sus fracasos.

Siempre que alguna de estas señales surja, la situación debe ser analizada en conjunto por el jefe y el subordinado, y eliminados los obstáculos existentes para una conducta productiva de forma que satisfaga, simultáneamente, las necesidades de las personas y de los objetivos de la organización.

5. ***Ser claro en la definición de las expectativas.*** Es importante que las personas tengan plena conciencia de lo que se espera de ellas. Esta definición debe ser hecha a dos niveles: al nivel de los que se pretende como resultado final y al nivel de la forma como ese resultado final debe ser logrado. La definición de esas expectativas debe ser tan específica como sea posible y debe procurar obtener acuerdos en relación a los objetivos y métodos. Debe también quedar claro que aunque el esfuerzo sea apreciado, son los resultados concretos lo que se valora en términos de evaluación del desempeño.

ANEXO 12

BOA 8

La Motivación como competencia emocional.

Por supuesto, la habilidad de motivarnos (junto con el optimismo o actitud positiva) es **uno de los requisitos imprescindibles cara a la consecución de metas relevantes y tareas complejas**, y se relaciona con un amplio elenco de conceptos psicológicos que usamos habitualmente: control de impulsos, inhibición de pensamientos negativos, estilo atributivo, nivel de expectativas y autoestima.

Los ejecutivos y los líderes saben que la motivación es más vital que las destrezas intelectuales o técnicas. Al fin y al cabo, lo que nos mueve es el corazón, no la cabeza.

La motivación tiene componentes básicos que conviene conocer:

- La finalidad específica para la que se ‘moviliza’ la motivación.
- Las relaciones humanas que implica una tarea o proyecto determinados.
- El control de los impulsos, capacidad de resistencia a la frustración y aplazamiento de la gratificación, parece ser una de las habilidades psicológicas más importantes y relevantes en el devenir académico y laboral.
- El control de los pensamientos negativos, veneno del optimismo, se relaciona con el rendimiento a través de la economía de los recursos atencionales; preocuparse consume los recursos que necesitamos para afrontar con éxito los retos vitales y académicos.
- El estilo atributivo de los éxitos y fracaso, sus implicaciones emocionales y su relación con las expectativas de éxito es una teoría psicológica que contribuye enormemente a nuestra comprensión de los problemas de aprendizaje y a su solución.
- La autoestima y las expectativas de autoeficacia, son conceptos que podemos relacionar con el anterior principio de la atribución; además, se trata de elementos esenciales no sólo del proceso de aprendizaje y desempeño laboral, sino también de salud mental y desarrollo sano y global de la personalidad.

ANEXO 13

BOA 9

Competencias de la empatía.

Según D.Goleman La EMPATÍA comprende diferentes competencias, que a continuación describiremos brevemente:

COMPRENSIÓN DE LOS OTROS: Ser sensible y comprender los puntos de vista de los demás. Permanecer atento a las señales emocionales y tener una escucha activa.

DESARROLLO DE LOS OTROS: Reconocer y recompensar la fortaleza y los logros de los demás. Establecer un feed-back, en el cual la crítica y el aplauso se utilicen como una balanza. El desarrollo de los otros también ha sido denominado como [“El efecto Pigmalión”](#) o promover esperanzas positivas y permitir determinar las propias metas, ofreciendo seguridad y confianza a las personas que te rodean.

APROVECHAMIENTO DE LA DIVERSIDAD: Respetar y saber relacionarse con personas de diferente índole, entendiendo la diversidad como una gran oportunidad. Para ello debemos afrontar los prejuicios, estereotipos y la [intolerancia](#).

CONCIENCIA POLÍTICA: Ser capaz advertir e interpretar con facilidad las relaciones emocionales del grupo de manera interna o externa (desde dentro o fuera del grupo). Las personas que disponen de una rica red de relaciones suelen reconocer y comprender perfectamente lo que ocurre a su alrededor.

Vivir el valor de la empatía es algo sencillo si nos detenemos a pensar un poco en los demás y en consecuencia, aprenderemos a actuar favorablemente en todas las circunstancias. Por eso, debemos estar pendientes y cuidar los pequeños detalles que reafirmarán este valor en nuestra persona:

- Procura sonreír siempre, esto genera un ambiente de confianza y cordialidad. La serenidad que se manifiesta desarma hasta el más exaltado.

- Primeramente considera como importantes los asuntos de los demás y después los propios. Después de haber escuchado, la persona que se ha acercado a ti seguramente tendrá la capacidad de entender tu situación y estado de ánimo, por lo cual estará dispuesta ayudarte.

- No hagas un juicio prematuro de las personas porque te hace cambiar tu disposición interior (no pienses: "ya llego este molesto", "otra vez con lo mismo", "no me deja en paz", "otra interrupción") Si alguien se acerca a ti, es porque necesita con quien hablar... No los defraudes.

- Si no tienes tiempo o es un mal momento, exprésalo con cortesía y delicadeza -que también es empatía- y las personas se sentirán igualmente atendidas. Importante: no dejes pasar mucho tiempo para charlar con la persona.

- Evita demostrar prisa, aburrimiento, cansancio, dar respuestas tajantes u distraerte en otras cosas; además de ser una falta de respeto, logras autodominio y demuestras interés por las personas. Aprende a escuchar.

- No olvides infundir ánimo con palabras, una palmada en el hombro o un gesto amable, sobre todo si la persona tiene problemas.

Podemos concluir que la empatía es un valor indispensable en todos los aspectos de nuestra vida, sin

él, sería muy difícil enriquecer las relaciones interpersonales; quien se preocupa por vivir este valor, cultiva simultáneamente entre otros: confianza, amistad, comprensión, generosidad, respeto y comunicación.

ANEXO 14

BOA 10

Sugerencias para comprender a otros

No sorprende que haya varias empatías, dada la gran cantidad de sugerencias que tenemos para comprender a otros.

- **Sugerencias: materia prima del percibir:** Suelen ser directas: transmitidas directamente por el percibido al perceptor a través de palabras, gestos, expresiones faciales, etc, en forma consciente o inconsciente. En otras ocasiones, el perceptor las obtiene en forma indirecta a través de comentarios, chismes, recomendaciones, etc. Algunos gestos son mas obvios en cuanto a significado aparente, en cambio otros son ambiguos y difíciles de interpretar.
- **Extracción del perceptor:** Debe comprender a los demás con dos series de características interrelacionadas:
 - 1) Características demográficas: aquellos aspectos sociológicos generales que no pertenecen a la personalidad, como edad, sexo, nacionalidad, religión, ocupación, nivel económico, etc. Estas influyen en la capacidad de percepción del individuo.
 - 2) Características de personalidad: hay una relación estrecha entre ajuste emocional y empatía. El ajuste emocional gira en torno al autoconcepto y proporciona una base de operaciones que afecta las relaciones con otras personas y grupos. Están las actitudes (públicas y privadas) y los aspectos subconscientes, que sin duda afectan la forma de comprender a otros.
 - 3) Obstáculos y ayudas para la empatía

Ayudas:

Una personalidad sana. El individuo que ha solucionado la mayoría de sus conflictos interiores esta en mejor pie para comprender a los demás. Ha logrado aceptar a su yo fundamental a todo nivel (desde lo publico a lo inconsciente).

Obstáculos:

La presión o la ansiedad dificultan la percepción acertada de los motivos y las acciones de quienes nos rodean. El exceso de tensión reduce la empatía, pero la ausencia de tensión induce a un estado de apatía, no a una percepción social siempre acertada. En ausencia de tensión no hay motivo para querer comprender algo o a alguien. Habría escasa percepción social.

- **Autopercepción:** Para poder lograr una Interpretación exitosa de las sugerencias que nos llegan externamente debemos estar conscientes de las distorsiones que pueden resultar de nuestra propia capacidad de percepción. La única herramienta que usamos para comprender a los demás es nuestra propia personalidad. La autopercepción no se logra con facilidad. Uno de los factores que van contra ella es nuestro sistema de defensas psicológicas, el conjunto de maneras en que nos protegemos sistemática e inconscientemente de enfrentarnos con amenazas reales o imaginarias para nuestra seguridad personal. Estas distorsiones protectoras nos ayudan a hacer mas aceptable la realidad, pero lamentablemente nos van alejando de ella, lo que afecta la empatía.

ANEXO 15

BOA 11

Pautas de comportamiento para ayudar a desarrollar habilidades sociales

1. Al iniciar una conversación: naturalidad, interés y empatía

Procurar:

- Saludar y presentarse uno mismo o una misma, con naturalidad, al menos siempre que no haya alguien que lo haga por nosotros.
- Mirar a los ojos cuando se habla.
- Hacer, cuando proceda, algún cumplido sobre la otra persona, sin resultar adulator ni demasiado condescendiente, pero tratando de transmitir la imagen positiva que de esa persona se ve o se conoce.
- Comentar o preguntar sobre la situación común que se está viviendo; por lo general, es el motivo del encuentro.
- Realizar algún comentario o pregunta sobre lo que se conoce del interlocutor, su trabajo, su vida familiar...

Evitar:

- Hablar con ironía o con tópicos negativos: "Esto parece un funeral, aquí no habla nadie&".
- Pronunciarse de forma ofensiva sobre alguien: "Qué inutilidad de conferenciante".
- Ser dogmático en las apreciaciones: "Todas las películas son iguales".
- Arrancar la conversación con comentarios demasiado personales.
- Hablar con voz exageradamente alta o desmesuradamente baja.
- Adoptar posturas corporales incorrectas o poco elegantes.

2. Al mantener una conversación: ser activos, escuchar y relax

Se trata de que haya un equilibrio entre hablar y escuchar, para que quienes forman parte de la conversación se sientan cómodos y encuentren espacio para participar. Demos señales con palabras o gestos de que se está escuchando, mantengamos el contacto ocular, hablemos sobre algo que esté relacionado con lo que la otra persona comenta; y si se prefiere cambiar de tema, avisemos. No nos excedamos en el habla ni en la escucha. Y demos respuestas evitando los monosílabos: la conversación debe ser equilibrada.

3. Al pedir favores: desprendernos del temor

Creemos que quienes nos rodean saben lo que queremos o necesitamos en un momento determinado, pero no siempre es así. Por eso conviene transmitir indicios de nuestros deseos y necesidades a las otras personas, y si se da el caso, pedir directamente favores. Tenemos derecho a pedirlos: al otro siempre le queda la libertad para dar o negar. Evitemos el temor a que nos nieguen lo que solicitamos, y a deber favores si nos responden positivamente.

4. Al rehusar peticiones: demos explicaciones

Si hemos de dar una respuesta negativa, ofrezcamos explicaciones escuetas y razonadas. Y ofrezcamos una alternativa que demuestre que nos hacemos cargo de la inquietud que generó la petición. Estemos prevenidos ante manipulaciones que se dan en estas situaciones, como los halagos ("como eres tan buena persona pensé que me ibas a ayudar"), la crítica ("nunca te volveré a pedir nada") o los sentimientos de culpa ("me dejas hecho polvo"). Aunque comprendamos las razones del demandante, mantengámonos firmes si las nuestras no han variado.

5. Al responder a las críticas: raciocinio y ponderación

Cuando nos hacen una crítica podemos sentir que nos están atacando. Tendemos a defendernos, ya devolviendo el "ataque" ya justificándonos. Identifiquemos los aspectos objetivos de la crítica y hablemos sobre ellos evitando tanto la defensa sistemática como contraatacar porque sí.

6. Al aceptar o rechazar a otras personas: firmeza

En nuestras relaciones se dan situaciones paradójicas: aguantamos a quienes nos caen mal y espantamos a quienes más apreciamos. Tanto si queremos evitar una compañía como si deseamos establecer una comunicación y mantenerla, lo haremos con firmeza. Para ello, hay comportamientos de acercamiento (sonreír, sostener la mirada, orientar el cuerpo hacia la otra persona y demostrar con palabras nuestro interés por lo que hace o dice) y de rechazo: digamos y hagamos, educadamente, lo necesario para que la otra persona capte nuestro desinterés, respondamos con monosílabos, miremos a otras personas y despedámonos con cortesía.

7. Al admitir el desconocimiento: no hay por qué saberlo todo

Es molesto toparse con personas que lo saben todo, que cuando se les va a contar algo contestan invariablemente "sí, ya lo sabía" o "a mí me vas a decir tú". Lo que nos hace grandes y apreciados es reconocer ante los demás que desconocemos lo que nos están contando o que nos parece interesante lo que nos explican porque lo desconocíamos. No sucumbamos a pensamientos como

"qué van a pensar si digo que no lo sé" o "yo ya tendría que saber estas cosas", que sólo nos perjudican.

8. Al reconocer nuestros errores: elegancia y humildad

Todos cometemos errores y es de personas nobles y maduras reconocerlos. Es más, quienes lo hacen bien gozan de prestigio social, ya que ocultar los errores es una muestra de debilidad. Reconozcamos con elegancia y humildad, pero sin permitir que los demás se 'ceben'. Para encajar los errores, evitemos pensamientos negativos como "soy un desastre", o "esto es imperdonable en una persona como yo" o "no sé cómo me puede pasar esto".

9. Al recibir cumplidos: serenidad

No recurramos a la falsa modestia cuando nos reconocen o agradecen que hemos hecho bien algo. Cuando los cumplidos son sinceros, aceptemos con serenidad y con agrado la intención de valorarnos, pero no devolvamos el cumplido ni minimicemos nuestros méritos. Lo mejor es dar las gracias y hacer comentarios como "la verdad es que me ha costado mucho hacerlo" o "me alegro de que te haya gustado".

10. Para finalizar una conversación: directo al grano

Cuando deseamos que un encuentro o conversación se acabe, hemos de tener el convencimiento íntimo de que tenemos derecho a elegir y a manifestarnos con claridad, evitando los pensamientos que nos inducen a creer que es de mala educación interrumpir a otra persona, o que se podría ofender. Es suficiente con: "perdone la interrupción, me tengo que marchar".

ANEXO 16

BOA 12

Habilidades para conseguir el equilibrio personal.

Habilidades elementales:

- Escuchar al otro. Trabajar la capacidad de comprender lo que me están comunicando
- Aprender a iniciar una conversación y a mantenerla
- Aprender a formular preguntas
- Saber dar las gracias
- Presentarse correctamente ataviado
- Saber presentarnos a otros y presentar a los demás
- Saber hacer un cumplido, sin zalamerías y con afecto.

Habilidades avanzadas:

- Aprender a pedir ayuda
- Capacitarnos para dar y seguir instrucciones
- Saber pedir disculpas
- Aprender a convencer a los demás, a ser persuasivo.

Habilidades relacionadas con los sentimientos:

- Conocer nuestros sentimientos y emociones y saber expresarlos
- Comprender, valorar y respetar los sentimientos y emociones de los demás
- Saber reaccionar ante el enfado del interlocutor y gestionar bien la situación
- Resolver las situaciones de miedo.

Habilidades alternativas a la agresividad

- Pedir permiso
- Compartir cosas, sensaciones y sentimientos

- Ayudar a los demás
- Aprender a negociar, a consensuar, a llegar a acuerdos
- Recurrir al autocontrol en las situaciones difíciles
- Defender nuestros derechos cuando los veamos amenazados
- Responder a las bromas cuando proceda
- Rehuir las peleas, dialécticas y de las otras.

ANEXO 17

Cuestionario de constatación final.

Después de haber finalizado el entrenamiento, ha tenido tiempo de reflexionar sobre el mismo y llevar a la práctica lo aprendido. Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las sesiones de trabajo en que usted participó. Trate de ser lo más objetivo posible y responda en correspondencia con lo que realmente siente usted haber obtenido.

1. Antes del entrenamiento yo conocía sobre la existencia de competencias emocionales que podrían facilitar el ejercicio de mi liderazgo:

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco
- Nada

2. Antes de realizar el entrenamiento sabía reconocer cuáles eran las emociones fundamentales y reales que ponía de manifiesto en las distintas situaciones

- Perfectamente
- En ocasiones
- Nunca

3. Antes de iniciar el entrenamiento a la hora de autorregular mis emociones sabía escoger la manera adecuada

- Siempre
- En ocasiones
- Nunca

4. Antes del entrenamiento yo tenía dominio de cómo motivarme y motivar a los demás para facilitar la obtención de metas dentro de la organización.

- Si
- No
- Por qué

5. Antes del entrenamiento sabía ponerme en el lugar del otro para entender sus posiciones y puntos de vista.

- Si
- No
- A veces

6. Antes del entrenamiento poseía suficientes habilidades sociales para ejercer un auténtico y eficiente liderazgo

- Si
- No
- En alguna medida

7. Después del entrenamiento soy conciente de mis estados de ánimo, sentimientos e intuiciones.

- Si
- No
- Por qué

8. Después de realizar el entrenamiento autorregulo mi comportamiento al ser influenciado por situaciones que se me presentan.

- Si
- No
- Por qué

9. Después de realizar el entrenamiento me siento motivado hacia el logro, para la obtención de las metas que me proponga.

- Si
- No. Por qué
- A veces

10. Después del entrenamiento me siento capacitado para valorar y ponerme en el lugar de otros, sin imponer mi propio juicio.

- Si
- No. Por qué

11. Considero que he avanzado en el dominio de mis habilidades sociales, que me permiten favorables relaciones interpersonales.

--- Si

--- No. Por qué

12. Considero que los conocimientos y habilidades adquiridas me permitirán desarrollar un liderazgo emocional efectivo.

--- Si

--- No. Por qué

13. Considero que ahora me encuentro en mejores condiciones de crear un clima de trabajo adecuado a los fines y tareas sociales del grupo.

--- Si

--- No. Por qué

14. Pienso que el entrenamiento me fue:

--- muy útil

--- Poco útil

--- Nada útil

15. El entrenamiento me gustó:

--- Mucho

--- Poco

--- Nada

ANEXO 18

Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto.

Nombre:

Grado Científico:

Profesión:

Años de experiencia:

Edad:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al tema Entrenamiento sociopsicológico, específicamente en Liderazgo Emocional.

Necesitamos antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación "consulta a expertos", determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos. Por esa razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema "Entrenamiento Sociopsicológico en Liderazgo emocional". (Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta el 10)

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema referido. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en (A) alto, (M), medio, (B), bajo.

| FUENTES DE ARGUMENTACIÓN | GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES | | |
|--------------------------|--|-----------|----------|
| | A (Alto) | (M) Medio | (B) Bajo |
| | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| Análisis teóricos realizados por usted | | | |
| Su experiencia obtenida | | | |
| Trabajos de autores nacionales | | | |
| Trabajos de autores extranjeros | | | |
| Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero | | | |
| Su intuición | | | |

ANEXO 19

Resultados. Coeficiente K.

| EXPERTO | K_c | K_a | K | K_{alta} |
|---------|-------|-------|------|------------|
| 1 | 0,9 | 0,7 | 0,80 | x |
| 2 | 0,9 | 0,8 | 0,85 | x |
| 3 | 0,5 | 0,6 | 0,55 | |
| 4 | 0,9 | 0,8 | 0,85 | x |
| 5 | 0,9 | 0,7 | 0,80 | x |
| 6 | 0,4 | 0,5 | 0,45 | |
| 7 | 0,8 | 0,9 | 0,85 | x |
| 8 | 0,8 | 0,8 | 0,80 | x |
| 9 | 0,9 | 0,9 | 0,90 | x |
| 10 | 0,9 | 0,7 | 0,80 | x |
| 11 | 0,7 | 0,8 | 0,75 | |
| 12 | 0,9 | 0,8 | 0,85 | x |
| 13 | 0,8 | 0,8 | 0,80 | x |
| 14 | 0,3 | 0,5 | 0,40 | |
| 15 | 0,8 | 0,8 | 0,80 | x |
| 16 | 0,9 | 0,8 | 0,85 | x |
| 17 | 0,4 | 0,5 | 0,45 | |
| 18 | 0,8 | 0,9 | 0,85 | x |
| 19 | 0,7 | 0,8 | 0,75 | |
| 20 | 0,7 | 0,8 | 0,75 | |
| 21 | 0,9 | 0,7 | 0,80 | x |

ANEXO 20

Grupo de expertos

| Expe rtos | Profesión/ estudios realizados. | Años de experi encia. | Grado científico | Investiga- ción liderazgo/ entrena- miento | Conoci- mientos del tema | Eda d | Centro de trabajo |
|----------------------|--|--|-----------------------------|---|---|------------------|----------------------------------|
| 1 | Psicología | 20 | Master | Sí | si | 60 | Universidad Cienfuegos |
| 2 | Ing. Industrial | 25 | Doctor en ciencias | Si | si | 55 | Universidad Cienfuegos |
| 3 | Lic. Economía | 14 | Doctor en ciencias | Si | si | 42 | Universidad Cienfuegos |
| 4 | Psicología | 6 | Master | Sí | sí | 28 | UCLV |
| 5 | Psicología | 24 | Dr. en Ciencias | Sí | sí | 45 | UCLV |
| 6 | Psicología | 28 | Dr. en Ciencias | Sí | sí | 50 | UCLV |
| 7 | Psicología | 25 | Dr. en Ciencias | sí | sí | 45 | UCLV |
| 8 | Sociología | 35 | Lic. | sí | sí | 52 | UCLV |
| 9 | Psicología | 32 | Dr. en Ciencias | sí | sí | 63 | UCLV |
| 10 | Psicología | 22 | Dr. En ciencias | Si | si | 55 | UCLV |
| 11 | Sociología | 6 | Lic. | Si | si | 44 | UCLV |
| 12 | Psicología | 8 | Msc. en Ciencias | Si | si | 35 | UCLV |
| 13 | Psicología | 24 | Dr. en Ciencias | Si | sí | 48 | UCLV |

ANEXO 21

Cuestionario Criterio de Expertos.

A continuación se le presenta un cuestionario en el que se le pide su valoración sobre el diseño de un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar el ejercicio del liderazgo emocional en la reserva joven del rector. En él Usted deberá valorar, a partir de su experiencia profesional, cada uno de los ítems en una escala del cero al cinco, donde el cero representa total desacuerdo, y el cinco, total acuerdo. Al finalizar el cuestionario puede encontrar la explicación de los términos utilizados en el mismo.

Le agradecemos que sea lo más sincero posible en sus respuestas.

Gracias.

| | Evaluar de 0 a 5 |
|---|-------------------------|
| Calidad de elaboración de los objetivos | |
| Coherencia del sistema de objetivos en su conjunto | |

| Técnicas | Nivel de correspondencia de la técnica con los objetivos de las BOA | Adecuación de la técnica con la optimización del proceso de asimilación de las competencias emocionales | Nivel de elaboración de la técnica | Nivel de coherencia del sistema de técnicas diseñado |
|---------------------------|--|--|---|---|
| Técnicas Centrales | Evaluar de 0 a 5 | Evaluar de 0 a 5 | Evaluar de 0 a 5 | Evaluar de 0 a 5 |
| Técnica 1 | | Técnica 1 | Técnica 1 | |
| Técnica 2 | | Técnica 2 | Técnica 2 | |
| Técnica 3 | | Técnica 3 | Técnica 3 | |
| Técnica 4 | | Técnica 4 | Técnica 4 | |
| Técnica 5 | | Técnica 5 | Técnica 5 | |
| Técnica 6 | | Técnica 6 | Técnica 6 | |
| Técnica 7 | | Técnica 7 | Técnica 7 | |
| Técnica 8 | | Técnica 8 | Técnica 8 | |
| Técnica 9 | | Técnica 9 | Técnica 9 | |
| Técnica 10 | | Técnica 10 | Técnica 10 | |
| Técnica 11 | | Técnica 11 | Técnica 11 | |
| Técnica 12 | | Técnica 12 | Técnica 12 | |
| Técnica 13 | | Técnica 13 | Técnica 13 | |
| Técnica 14 | | Técnica 14 | Técnica 14 | |
| Técnica 15 | | Técnica 15 | Técnica 15 | |
| Técnica 16 | | Técnica 16 | Técnica 16 | |
| Técnica 17 | | Técnica 17 | Técnica 17 | |
| Técnica 18 | | Técnica 18 | Técnica 18 | |
| Técnica 19 | | Técnica 19 | Técnica 19 | |
| Técnica 20 | | Técnica 20 | Técnica 20 | |
| Técnica 21 | | Técnica 21 | Técnica 21 | |
| Técnica 22 | | Técnica 22 | Técnica 22 | |
| Técnica 23 | | Técnica 23 | Técnica 23 | |
| Técnica 24 | | Técnica 24 | Técnica 24 | |
| Técnica 25 | | Técnica 25 | Técnica 25 | |
| Técnica 26 | | Técnica 26 | Técnica 26 | |
| Técnica27 | | Técnica27 | Técnica27 | |

| BOA | Nivel de correspondencia de la BOA con los componentes del liderazgo emocional | | Coherencia de las BOA con los objetivos del entrenamiento | | Nivel de asimilación de la BOA a partir de la técnica central empleada | | Evaluación integral del sistema de BOA | |
|-----|--|--|---|--|--|--|--|--|
| | Evaluar de 0 a 5 | | Evaluar de 0 a 5 | | Evaluar de 0 a 5 | | Evaluar de 0 a 5 | |
| | 1 | | 1 | | 1 | | | |
| | 2 | | 2 | | 2 | | | |
| | 3 | | 3 | | 3 | | | |
| | 4 | | 4 | | 4 | | | |
| | 5 | | 5 | | 5 | | | |
| | 6 | | 6 | | 6 | | | |
| | 7 | | 7 | | 7 | | | |
| | 8 | | 8 | | 8 | | | |
| | 9 | | 9 | | 9 | | | |
| | 10 | | 10 | | 10 | | | |
| | 11 | | 11 | | 11 | | | |
| | 12 | | 12 | | 12 | | | |

Numeración de las técnicas:

- Técnica 1: Valoración de las expectativas del grupo.
- Técnica 2: Presentación del entrenamiento.
- Técnica 3: Presentación de los participantes.
- Técnica 4: Elaboración conjunta de las reglas de trabajo en grupo.
- Técnica 5: Técnicas de activación:
 - Manos cruzadas
- Técnica 6: Guía diagnóstica.
- Técnica 7: Retroalimentación.
- Técnica 8: Técnicas de activación:
 - Siguiendo los números

- Técnica 9: Conocernos mejor
- Técnica 10: En una isla solitaria.
- Técnica 11: Mi autoconciencia.
- Técnica 12: Discusión grupal:
 1. Problema matemático
- Técnica 13: Retroalimentación.
- Técnica 14: Técnicas de activación:
 1. ¿Qué deseo que ocurra hoy?
- Técnica 15: Análisis de la discusión grupal.
- Técnica 16: Discusión grupal:
 1. El fantasma del castillo
- Técnica 17: Retroalimentación.
- Técnica 18: Técnicas de activación:
 1. Escala de disposición.
- Técnica 19: El cartero
- Técnica 20: Análisis de la discusión grupal.
- Técnica 21: Sugerencias.
- Técnica 22: Retroalimentación.
- Técnica 23: Técnicas de activación:
 1. ¿Qué espero que suceda en esta sección?
- Técnica 24: El arca.
- Técnica 25: Ponerme en su lugar.
- Técnica 26: Constatación final.
- Técnica 27: El regalo de la alegría.

Valoración Integral del Programa de Entrenamiento Sociopsicológico diseñado:

ANEXO 22

Resultados del procesamiento de la evaluaciones.

Estadísticos de contraste

| | |
|---------------------------|--------|
| N | 13 |
| W de Kendall ^a | ,157 |
| Chi-cuadrado | 18,312 |
| gl | 9 |
| Sig. asintót. | ,032 |

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Rangos

| | Rango promedio |
|--|----------------|
| Calidad de elaboración del objetivo. | 6,42 |
| Coherencia del sistema de objetivos en su conjunto. | 6,42 |
| Orden y coherencia en la construcción de la BOA. | 5,77 |
| Adecuación de la técnica con la optimización del proceso de asimilación de las competencias emocionales. | 5,77 |
| Nivel de correspondencia de la técnica con los objetivos de la BOA: | 5,73 |
| Nivel de elaboración de la técnica. | 5,35 |
| Nivel de coherencia del sistema de técnicas diseñado. | 4,58 |
| Nivel de correspondencia de la BOA con las componentes del liderazgo emocional. | 5,35 |
| Nivel de asimilación de la BOA a partir de la técnica central empleada. | 5,35 |
| Evaluación integral del sistema de BOA. | 4,27 |

ANEXO 23

Resultado de las evaluaciones de las BOA y las técnicas estructuradas.

| | Nivel de correspondencia de la BOA con los componentes del liderazgo emocional. | | Coherencia de las BOA con los objetivos del entrenamiento | | Nivel de asimilación de la BOA a partir de la técnica central empleada | |
|------------|---|------|---|------|--|------|
| | Evaluar de 0 a 5. | | Evaluar de 0 a 5. | | Evaluar de 0 a 5. | |
| BOA | BOA 1 | 5 | BOA 1 | 4,75 | BOA 1 | 5 |
| | BOA 2 | 4,68 | BOA 2 | 4,87 | BOA 2 | 5 |
| | BOA 3 | 5 | BOA 3 | 5 | BOA 3 | 5 |
| | BOA 4 | 5 | BOA 4 | 5 | BOA 4 | 4,82 |
| | BOA 5 | 5 | BOA 5 | 5 | BOA 5 | 5 |
| | BOA 6 | 4,52 | BOA 6 | 5 | BOA 6 | 5 |
| | BOA 7 | 5 | BOA 7 | 5 | BOA 7 | 5 |
| | BOA 8 | 5 | BOA 8 | 4,32 | BOA 8 | 4,78 |
| | BOA 9 | 4,86 | BOA 9 | 5 | BOA 9 | 5 |
| | BOA 10 | 5 | BOA 10 | 5 | BOA 10 | 5 |
| | BOA 11 | 4,78 | BOA 11 | 5 | BOA 11 | 5 |
| | BOA 12 | 5 | BOA 12 | 5 | BOA 12 | 5 |

| | Nivel de correspondencia de la técnica con los objetivos de las BOA | | Adecuación de la técnica con la optimización del proceso de asimilación de las competencias emocionales | | Nivel de elaboración de la técnica | |
|---------------------------|---|------|---|------|------------------------------------|------|
| | Evaluar de 0 a 5 | | Evaluar de 0 a 5 | | Evaluar de 0 a 5 | |
| Técnicas centrales | Técnica 1 | 5 | Técnica 1 | 5 | Técnica 1 | 5 |
| | Técnica 2 | 5 | Técnica 2 | 5 | Técnica 2 | 5 |
| | Técnica 3 | 5 | Técnica 3 | 5 | Técnica 3 | 5 |
| | Técnica 4 | 4,86 | Técnica 4 | 4,85 | Técnica 4 | 5 |
| | Técnica 5 | 5 | Técnica 5 | 4,76 | Técnica 5 | 5 |
| | Técnica 6 | 4,80 | Técnica 6 | 5 | Técnica 6 | 5 |
| | Técnica 7 | 5 | Técnica 7 | 5 | Técnica 7 | 5 |
| | Técnica 8 | 5 | Técnica 8 | 5 | Técnica 8 | 5 |
| | Técnica 9 | 5 | Técnica 9 | 5 | Técnica 9 | 4,68 |
| | Técnica 10 | 5 | Técnica 10 | 5 | Técnica 10 | 5 |
| | Técnica 11 | 5 | Técnica 11 | 5 | Técnica 11 | 4,79 |
| | Técnica 12 | 5 | Técnica 12 | 5 | Técnica 12 | 5 |
| | Técnica 13 | 5 | Técnica 13 | 5 | Técnica 13 | 5 |
| | Técnica 14 | 5 | Técnica 14 | 5 | Técnica 14 | 5 |
| | Técnica 15 | 5 | Técnica 15 | 4,78 | Técnica 15 | 5 |
| | Técnica 16 | 5 | Técnica 16 | 5 | Técnica 16 | 5 |
| | Técnica 17 | 5 | Técnica 17 | 5 | Técnica 17 | 5 |
| | Técnica 18 | 5 | Técnica 18 | 5 | Técnica 18 | 5 |
| | Técnica 19 | 4,89 | Técnica 19 | 4,74 | Técnica 19 | 5 |
| | Técnica 20 | 5 | Técnica 20 | 5 | Técnica 20 | 4,92 |
| | Técnica 21 | 5 | Técnica 21 | 5 | Técnica 21 | 5 |
| | Técnica 22 | 5 | Técnica 22 | 5 | Técnica 22 | 5 |
| | Técnica 23 | 5 | Técnica 23 | 5 | Técnica 23 | 5 |
| | Técnica 24 | 5 | Técnica 24 | 5 | Técnica 24 | 5 |
| | Técnica 25 | 5 | Técnica 25 | 5 | Técnica 25 | 5 |
| | Técnica 26 | 5 | Técnica 26 | 5 | Técnica 26 | 4,68 |
| | Técnica 27 | 5 | Técnica 27 | 5 | Técnica 27 | 5 |

