

Entrenamiento en liderazgo dinámico para directivos de empresas. Un desafío en la actual coyuntura económica

Dynamic leadership training for business executives. A challenge in the current economic situation

Treinamento dinâmico de liderança para executivos de negócios. Um desafio na atual situação econômica

Javier Reyes Hernández¹, Deysi Alfonso Porraspita²

¹Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Departamento de Capacitación y Superación a Cuadros y Reservas. Pinar del Río. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0726-1097>. Correo electrónico: reyeshernandezjavier@gmail.com

²Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Departamento de Capacitación y Superación a Cuadros y Reservas. Pinar del Río. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8914-9482>. Correo electrónico: lidice@upr.edu.cu

Recibido: 12 de noviembre 2019.

Aprobado: 6 de enero 2020.



RESUMEN

El artículo es el resultado de un entrenamiento en liderazgo dinámico, desarrollado con directivos y sus reservas en tres empresas de Pinar del Río. El mismo parte de un diagnóstico de necesidades de capacitación, donde se develó que uno de los principales vacíos en materia de superación profesional se encontraba en aspectos relacionados con la actividad de dirección y liderazgo. El objetivo fundamental del entrenamiento es el de contribuir a la formación en liderazgo dinámico de directivos y reservas del sistema empresarial, con la finalidad de rediseñar sus modos de actuación hacia estructuras más cooperativas y conciliadoras, en un ambiente de trabajo abierto, flexible, dinámico y que genere un bienestar subjetivo en los trabajadores. La investigación se enmarca dentro de un diseño mixto. La muestra estuvo conformada por 42 sujetos, directivos y reservas de las empresas estudiadas, y se utilizaron como instrumentos en la fase de diagnóstico, el Cuestionario Diagnóstico de Necesidades, la Entrevista Individual Semiestructurada y el Análisis Documental. Los principales efectos de la implementación de dicho programa apuntan a la incorporación, por parte de los directivos, de herramientas y habilidades para conducir los procesos de manera más dinámica en las organizaciones, se logran fortalecer las estructuras colaborativas y relaciones de cooperación, reconocen un mejoramiento de la comunicación interpersonal y grupal. Finalmente, la gran mayoría

de los directivos reconocen la necesidad de un cambio de estilos de dirección, que sea más abierto, flexible y donde se estimule la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones.

Palabras clave: programa de entrenamiento; dirección; liderazgo dinámico

ABSTRACT

The article is the result of a dynamic leadership training, developed with managers and their substitutes in three enterprises in Pinar del Río. It originates from a training needs diagnosis, where it was revealed that one of the main gaps in professional improvement was in aspects related to the management and leadership activity. The fundamental objective of the training is to contribute to the dynamic leadership training of managers and substitutes of the enterprise system, with the purpose of redesigning their ways of acting towards more cooperative and conciliatory structures, in an open, flexible and dynamic work environment that generates a subjective well-being in the workers. The research is framed within a mixed design. The sample was made up of 42 subjects, managers and substitutes from the enterprises studied, and the Diagnostic Needs Assessment Questionnaire, the Semi-Structured Individual Interview and the Documentary Analysis were used as instruments in the diagnostic phase. The main effects of the implementation of this program point to the incorporation, by the managers, of tools and skills to conduct the processes in a more dynamic way in the organizations, they manage to strengthen the collaborative structures and relations of cooperation, and they recognize an improvement of the interpersonal and group communication. Finally, the vast majority of managers recognize the need for a change in management styles that is more open, flexible and where worker participation in decision-making processes is encouraged.

Keywords: training program; direction; dynamic leadership

RESUMO

O artigo é o resultado de uma dinâmica formação de liderança, desenvolvida com gestores e suas reservas em três empresas de Pinar del Río. A mesma parte de um diagnóstico de necessidades de formação, onde se revelou que uma das principais lacunas na melhoria profissional estava em aspectos relacionados com a atividade de gestão e liderança. O objectivo fundamental da formação é contribuir para a formação dinâmica dos gestores e reservas do sistema empresarial, com o objectivo de redesenhar as suas formas de atuação para estruturas mais cooperativas e conciliatórias, num ambiente de trabalho aberto, flexível e dinâmico que gere um bem-estar subjectivo nos trabalhadores. A pesquisa é enquadrada dentro de um design misto. A amostra foi composta por 42 sujeitos, gestores e reservas das empresas estudadas, tendo sido utilizados como instrumentos na fase de diagnóstico o Questionário de Avaliação de Necessidades Diagnósticas, a Entrevista Individual Semiestruturada e a Análise Documental. Os principais efeitos da implementação deste programa apontam para a incorporação, pelos gestores, de ferramentas e habilidades para conduzir os processos

de forma mais dinâmica nas organizações, eles conseguem fortalecer as estruturas colaborativas e relações de cooperação, eles reconhecem uma melhoria da comunicação interpessoal e de grupo. Finalmente, a grande maioria dos gestores reconhece a necessidade de uma mudança nos estilos de gestão, que seja mais aberta, flexível e onde a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão seja encorajada.

Palavras-chave: programa de treinamento; liderança; liderança dinâmica

INTRODUCCIÓN

La capacitación en el contexto empresarial implica, entre otras aristas, una necesaria mirada interna a las demandas de los individuos y grupos de trabajo, y ajustarlas a las necesidades reales de superación de la organización. En tal sentido, se considera el diagnóstico de necesidades de capacitación como una herramienta de incuestionable valor, para que en dichos procesos se involucren las personas que serían verdaderos agentes multiplicadores de los aprendizajes obtenidos y para que se optimicen los gastos económicos y humanos que esto implica.

Tomando como punto de partida dicho diagnóstico, es que un grupo de especialistas del Departamento de Superación y Capacitación de Cuadros y Reservas de la Universidad de Pinar del Río, se adentra en las organizaciones laborales, como herramienta para determinar cuáles son las principales vulnerabilidades en materia de capacitación, y a partir de ahí conciliar una estrategia que guiará la superación de las instituciones laborales estudiadas.

Este artículo refleja uno de los principales vacíos en materia de capacitación encontrados en tres empresas del territorio estudiadas, a partir de los instrumentos utilizados en el diagnóstico de necesidades de capacitación. El mismo está relacionado con la aspiración de generar una adecuada estrategia de superación en temas relacionados con la dirección y liderazgo. Las empresas reconocen la necesidad de fortalecer esta dimensión en sus procesos formativos, pero carecen de herramientas científicas para implementarlo.

Es por ello que se ha planteado como problema de investigación: ¿Cómo contribuir a la formación en liderazgo dinámico de directivos y reservas del sistema empresarial en la provincia de Pinar del Río? Se desarrolla un diagnóstico de necesidades de capacitación y a partir de sus resultados, se diseña e implementa un entrenamiento en liderazgo dinámico. El objetivo fundamental de dicho entrenamiento es el de contribuir a la formación en liderazgo dinámico de directivos y reservas del sistema empresarial, con la finalidad de rediseñar sus modos de actuación hacia estructuras más cooperativas y conciliadoras, en un ambiente de trabajo abierto y dinámico, que genere un bienestar subjetivo en los trabajadores.

El artículo constituye un referente para la formación y capacitación de directivos y sus reservas, en el sistema empresarial cubano, poniendo el énfasis en el diseño de una propuesta que rompe con los acercamientos tradicionales en materia de capacitación,

para darle paso a un diseño que estimula la participación, la creatividad, las relaciones cooperativas y que, a su vez, se concibe desde una metodología flexible, capaz de lograr un involucramiento activo de todos los miembros.

Acercamiento al liderazgo dinámico como fenómeno socio-psicológico

El liderazgo y los procesos de dirección han sido temas de intensos debates teóricos, desde el surgimiento de los estudios asociados con la dinámica de vida organizacional. Unos de los más prominentes estudiosos de estos temas, Edgar Schein (1990, p. 54), señala la importancia del rol del dirigente.

Los directivos tienden a trasladar hacia abajo las formas de gestión y administración que se deben seguir en toda la organización, por lo que marcan el accionar del personal en los diferentes niveles de la misma, lo que a su vez define y determina la actuación de la organización como un todo.

Por su parte Robbins (2004, p. 114), al referirse a este tema considera que:

Los líderes transmiten la cultura de la organización a través de lo que hacen y lo que dicen. Los buenos líderes en las culturas orientadas al cliente, comunican una visión enfocada en éste y demuestran con su conducta que ese es su compromiso.

La importancia del estudio del liderazgo, como fenómeno socio-psicológico, no reside solamente en la posibilidad que genera para incentivar comportamientos de éxito de los trabajadores y contribuir con ello a elevar la efectividad organizacional y hacerla más competitiva, constituye, además, un factor representativo de la dinámica que caracteriza la cultura de la organización.

Debido a que determinados tipos de cultura conllevan un incremento de la productividad, muchos directivos han comenzado a explorar formas de cambiar la cultura de su organización para convertirlas en más competitivas (Deal & Kennedy, 1985; Ouchi, 1981; Peters & Waterman, 1982). Más aún, numerosos autores han comenzado a desarrollar teorías sobre el cambio cultural para asesorar a los directivos en sus intentos de dirigir sus culturas organizacionales. Sin embargo, a la hora de definir las variables fundamentales que precisan modificarse para lograr un cambio cultural, se ha encontrado que los autores varían notablemente, aludiendo no sólo a factores de liderazgo, sino a otros que están menos controlados o influenciados por el líder (León, 2001).

La literatura consultada presenta muchos vacíos en cuanto al posible efecto del liderazgo y su relación entre cultura organizacional y efectividad organizacional. Al respecto Quintanilla y Barrera (2018) plantean:

Los vacíos más importantes se encuentran la necesidad de considerar el impacto de otros factores contextuales sociales en relación con el análisis de la cultura organizacional, realizar estudios longitudinales que puedan

considerar la dinámica de la interacción entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. En relación con la efectividad organizacional se hace necesario poder delimitar el posible defecto del liderazgo en indicadores de tipo financiero y no financiero.

Desde nuestro punto de vista, las prácticas de dirección constituyen las alternativas más idóneas para influir e intentar modificar la cultura organizacional, al constituir las personas que se encuentran en los puestos de dirección entes claves en la trasmisión de valores culturales durante el desempeño diario de sus funciones. En esta línea, los investigadores del liderazgo transformacional Bass (1985) y Kuhnert y Lewis (1987) enfatizan el rol de los líderes en el cambio de valores y metas de los seguidores. También Ouchi (1981) y Peters y Waterman (1982), creen que la cultura organizacional puede ser cambiada mediante el desarrollo de un nuevo conjunto de valores o "filosofía de dirección", que debe inculcarse a los empleados.

Por otra parte, por mucho que la cultura organizacional incida en el liderazgo, siempre habrá diferencias importantes entre los líderes dentro de una misma organización y existirán líderes que funcionan de forma diferente; incluso aunque la cultura organizacional sea uniforme, porque en el liderazgo influyen muchas variables que no son sólo organizacionales (personales, experiencia, aprendizaje, situaciones diferentes de las áreas, entre otras).

El estudio del liderazgo cuenta ya con una larga historia tanto en psicología social como organizacional. Diversos son los enfoques teóricos que intentan explicar y definir el liderazgo: algunos de ellos se han centrado en las características del líder mientras que otros han puesto el acento en los seguidores; algunos se han centrado en la interacción líder-seguidores mientras que otros lo han hecho en las características de la situación como determinante de los estilos de liderazgo (Sánchez, 2002).

Numerosas son las referencias de investigaciones sobre la importancia del liderazgo para el desarrollo organizacional. Jiménez y Villanueva (2018) reflejan los efectos del liderazgo democrático en empresas españolas, así como Madrigal, Luna y Vargas (2017) en empresas de la India y México. Por su parte, el liderazgo transformacional resultó ser más efectivo en empresas argentinas (Silva et al., 2016), en Venezuela (Fernández & Quintero, 2017) y Chile (E. Rodríguez et al., 2017). Por su parte, el liderazgo orientado a la tarea alcanza una mayor relevancia en trabajadores emprendedores en Brasil (De Souza & De Oliveira, 2018).

Más allá de los múltiples enfoques teóricos y empíricos sobre liderazgo y su indiscutible relevancia para el desarrollo organizacional, consideramos que el enfoque de liderazgo dinámico en las empresas actuales debe ser entendido en el contexto de equipos de trabajo, más que de emergentes grupales con capacidad de influencia y sobre los que reposa el destino de la institución.

Lo anterior presupone el rediseño de sus estructuras hacia modos de actuación cooperativos y conciliadores, donde emerjan patrones de interacción ajustados a los intereses colectivos y no individuales. En la medida que se disminuya la estructura jerárquica tradicional y las organizaciones asumen una estructura flexible, comienzan a

darse los primeros pasos para que surja un auténtico liderazgo dinámico y transformador, donde los equipos de trabajo empiezan a ser más autónomos, creativos y con posibilidades de participación, el liderazgo centrado en un sujeto se vuelve más efímero y la colaboración se torna como elemento imprescindible para el éxito organizacional.

El entrenamiento como herramienta indispensable para la gestión efectiva de las organizaciones

La necesidad de que las empresas actuales puedan generar mecanismos para enfrentar las constantes amenazas del entorno, propicia la demanda de estrategias de capacitación, entrenamiento y otras formas de superación que generen un espacio de aprendizaje continuo.

Estos se garantizan mediante procesos educativos que estimulen la creatividad, motiven el crecimiento personal y faciliten el desarrollo de las competencias requeridas. Lo anterior permite no sólo la capacitación y satisfacción de los trabajadores, sino mejorar la eficiencia empresarial y el desempeño individual y grupal (Y. Rodríguez, 2012).

Una de las alternativas de mayor efectividad para el desarrollo del aprendizaje grupal, en el contexto de las organizaciones laborales, es a través del diseño de programas de entrenamiento. Este está considerado un método de aprendizaje que, a través de la interacción grupal, y debido a la influencia del grupo sobre los miembros, es capaz de lograr que estos aprendan y modifiquen su conducta, pues la forma dinámica y activa de las tareas realizadas, demandan la optimización de su comportamiento. Los cambios que tienen lugar son parciales, ya que el individuo debe poner en práctica todo aquello que ha aprendido durante el entrenamiento, y ese paso precisa de un período de tiempo tal que posibilite observar dichos cambios (Peña, 2013).

Estos espacios generan una situación cognitivo-vivencial que posibilita reducir las resistencias y estimular la participación, autonomía y el carácter activo de las personas. Lo componen una serie de sesiones, con una lógica metodológica previa que se modifica en dependencia de los cambios que se producen en el grupo, el número de personas es pequeño, lo que facilita los procesos de aprendizaje y creatividad y permite la realización de evaluaciones individuales y grupales (Reyes, 2019).

Uno de los factores que a nuestro juicio determina la calidad de dicha formación, así como el impacto que pueda tener en los individuos y equipos de trabajo, es lo relativo al estilo y comportamiento del formador, así como la metodología empleada.

El entrenamiento en liderazgo dinámico propuesto en la presente investigación, rompe con las estructuras bancarias y unidireccionales de los procesos de aprendizaje y trasmisión de conocimiento grupal. En tal sentido, establece como punto de partida aquel que es definido por los propios sujetos, pone el énfasis en el proceso y no en el resultado, los individuos se asumen como protagonistas del proceso de aprendizaje, desarrolla la capacidad crítica, establece principios de convivencia armónicos y colaborativos, valora la diversidad de saberes en el grupo y reconoce el papel de las contribuciones grupales por encima de las individuales.

La propuesta tiene como propósito fundamental despertar la capacidad crítica sobre las prácticas de dirección que tienen lugar en las organizaciones objeto de estudio, así como desarrollar habilidades de liderazgo dinámico en aquellos directivos y sus reservas de las empresas donde se desarrolla dicha investigación.

La apuesta fundamental está centrada en el cambio de mentalidad, no como cliché, sino como parte de la construcción de un pensamiento sistémico de nuestros directivos y una filosofía de trabajo que contribuya a desarrollar la capacidad para llegar a soluciones fundamentales a los problemas de las organizaciones, al igual que para diseñar estrategias que permitan la creación de futuros más sostenibles en las mismas.

Algunos principios metodológicos que guían dicho entrenamiento son:

- Su carácter abierto, flexible y en permanente proceso de construcción.
- Hace una ruptura con los estilos tradicionales de trasmisión de aprendizajes verticalistas, a partir del conjunto de técnicas participativas utilizadas, que permite el diálogo e intercambio de saberes entre todos los participantes.
- Se afana en que las personas sean sujetos críticos e incorporen nuevos aprendizajes que apunten a una subjetividad propositiva y creativa. En tal sentido, se rescata el valor de la pregunta como herramienta indispensable para el desarrollo de un pensamiento reflexivo sobre los estilos de liderazgo presentes, lo que permite cuestionar su expresión en la organización para la formulación de las propuestas de transformación.
- Dialoga, de manera permanente, con las expectativas de los individuos y cómo estas se integran a las necesidades de la organización.
- Estimula la creatividad y la construcción colectiva del aprendizaje. El trabajo en equipos, a través de las dinámicas grupales, propicia la participación activa de los sujetos y la construcción colectiva.
- El interés del facilitador recae en el proceso y no en el resultado, en la cualidad y no la cantidad de información.
- El aprendizaje viene de la mano con la integración socio-afectiva, lo cual propicia sentimientos de confianza y sentido de pertenencia, favoreciendo las producciones grupales y el crecimiento individual y colectivo de sus miembros.
- El poder tiende a horizontalizarse en el proceso de construcción grupal.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se enmarca dentro de un enfoque mixto, donde la etapa cuantitativa correspondió a la fase de diagnóstico de necesidades de capacitación, mientras que la etapa cualitativa, al diseño, implementación y evaluación del programa de entrenamiento, sustentado en un diseño de investigación-acción participativo. Dicha metodología involucra a los miembros de la organización en el estudio de un tema que parte de problemas prácticos y vinculados con su entorno, resalta la colaboración equitativa de todos los miembros del sistema, se enfoca en cambios que contribuyan al desarrollo humano de los individuos y permite la emancipación de los participantes (Hernández et al., 2006, p. 509).

La muestra estuvo compuesta por el total de directivos y sus reservas de las empresas estudiadas, para un total de 42 sujetos, de ellos 19 mujeres y 23 hombres y una edad promedio de 39 años, siendo el 92.8 % graduados universitarios y el resto de nivel medio superior.

Para la recogida y procesamiento de la información, en la fase de diagnóstico, se utiliza el método empírico a través de las siguientes técnicas:

- *Cuestionario Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.* Dicho cuestionario constituye un instrumento elaborado por los autores y validado por criterios de expertos, donde se exploran las principales demandas de capacitación de la empresa, las posibles líneas temáticas de interés, así como las expectativas de formación y capacitación por las que atraviesan en el momento de implementado el estudio.
- *Entrevista Individual Semiestructurada.* Esta técnica permite penetrar en aspectos de la vida de los sujetos, explorar las representaciones subjetivas acerca del fenómeno estudiado, su impacto en el comportamiento individual y colectivo, así como otras cuestiones de interés metodológico para el momento de la investigación donde se aplica dicho instrumento. Los individuos pueden expresarse en total libertad sobre el tema propuesto (necesidades de formación y capacitación), estableciéndose una atmósfera franca y abierta entre entrevistador y entrevistado, lo que permite pasar de las respuestas superficiales a la exposición y vivencia de pensamientos y sentimientos.
- *Análisis Documental.* El análisis documental es una técnica de investigación para la descripción objetiva y sistemática del contenido manifiesto de la comunicación que se establece entre los sujetos y el investigador. La recogida de información no es suficiente en sí misma para alcanzar las conclusiones de un estudio. A partir de los contenidos que se obtienen, el investigador realizará las operaciones que le permitan estructurar la información en un todo coherente y significativo. Para esta investigación, el análisis de contenido deviene esencial para facilitar la comprensión de datos emanados de la entrevista individual semiestructurada y del cuestionario diagnóstico de necesidades, así como la revisión de los planes de capacitación de las empresas, la evaluación de desempeño de los directivos y sus reservas.

El procedimiento para la obtención de los registros y la interpretación de los resultados comienza con el diagnóstico de necesidades de capacitación, posteriormente se diseña e implementa el programa de entrenamiento en liderazgo dinámico y, finalmente, se evalúan los efectos de dicho programa.

El diseño del programa de entrenamiento se elabora tomando en consideración los principales vacíos y demandas existentes en las empresas estudiadas, en relación con las necesidades de capacitación encontradas en el diagnóstico. Se toma como núcleo el tema del liderazgo y los procesos de dirección, por haber resultado la demanda más significativa planteada por los directivos y sus reservas. El programa de entrenamiento consta de seis fases interrelacionadas, se establecen diversos ejes de discusión dentro del amplio tema del liderazgo y la dirección, se organizan en pequeños subgrupos para reflexionar sobre el mismo y se establece, de manera didáctica, simulaciones en los

puestos de trabajo que reflejen aspectos de la vida cotidiana en cuanto al ejercicio de las funciones de los directivos y sus reservas.

A continuación se presenta una tabla ilustrativa que refleja las fases del programa de entrenamiento en liderazgo dinámico, sus objetivos, los contenidos que aborda cada fase y los recursos didácticos empleados.

Tabla 1 - Fases del programa de entrenamiento en liderazgo dinámico

Fase	Contenidos	Objetivos	Recursos didácticos
Fase 1	Proceso de dirección y liderazgo. Aproximaciones iniciales al tema.	- Reflexionar sobre los procesos de directivos desde la perspectiva de la dirección y el liderazgo. - Describir los principios básicos del proceso de dirección y de liderazgo dinámico.	- Presentación temática. - Lectura de textos. - Trabajo en subgrupos.
Fase 2	El liderazgo dinámico y el trabajo en equipo.	- Reconocer el valor de funcionar como equipos y su influencia en los niveles de eficiencia y eficacia organizacional. - Incorporar herramientas prácticas en los participantes para un mejor desempeño de los equipos de trabajo.	- Trabajo en subgrupos. - Dinámicas participativas. - Entrenamiento en el puesto.
Fase 3	La comunicación en el proceso de liderazgo dinámico.	- Entrenar a los presentes en el desarrollo de habilidades comunicativas para el ejercicio de la dirección.	- Presentación temática. - Dinámicas participativas. - Entrenamiento en el puesto. - Proyección y análisis de audiovisuales.
Fase 4	El liderazgo dinámico y la motivación laboral.	- Reflexionar sobre la motivación y su incidencia en el comportamiento organizacional. - Incorporar recursos y habilidades para elevar la motivación de los trabajadores.	- Lectura de textos. - Trabajo en subgrupos. - Dinámicas participativas. - Entrenamiento en el puesto.
Fase 5	La gestión del cambio organizacional desde la perspectiva del liderazgo dinámico	- Reflexionar sobre la necesidad del cambio organizacional y la importancia de adquirir habilidades de liderazgo dinámico para su gestión.	- Lectura de textos. - Trabajo en subgrupos. - Dinámicas participativas. - Proyección y análisis de audiovisuales.
Fase 6	Importancia del liderazgo	- Incorporar habilidades para estimular, en los equipos de	- Trabajo en subgrupos. - Dinámicas

dinámico en la conformación de culturas de participación positivas.	trabajo, la organizacional.	participación participativas.	-Entrenamiento en el puesto.
---	-----------------------------	-------------------------------	------------------------------

Por último, se hace una evaluación de los efectos del programa de entrenamiento, transcurrido seis meses de su implementación. Según Gairín (2010), la evaluación acompaña todas las etapas del diseño del programa, por lo que se puede hablar de diferentes tipos de evaluación: diagnóstica, de procesos, de resultados, de transferencia y de impacto.

En la presente investigación se desarrolla una evaluación de procesos y de resultados. En relación con la primera, cada fase del programa de entrenamiento lleva implícita momentos de evaluación parciales, donde los sujetos tienen la oportunidad, a través de diversos ejercicios y dinámicas grupales, de hacer valoraciones, emitir juicios y compartir vivencias en relación con los diferentes momentos del proceso por el que transita el grupo. También se desarrolla una evaluación de los efectos del programa, donde se intencionan determinadas categorías a evaluar y en la que los sujetos despliegan un conjunto de criterios en cuanto vivencias y aprendizajes como resultado de la implementación del programa de entrenamiento, transferencia de conocimientos e impacto del programa en los modelos de ejercicio del poder.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La triangulación de instrumentos en la fase de diagnóstico marcó las pautas necesarias para elaborar el programa de entrenamiento en liderazgo dinámico, pues el 78,5 % de los directivos y reservas consideraron que este era un tema de vital importancia para las organizaciones, dado que un adecuado ejercicio de la dirección y la incorporación de habilidades de liderazgo, garantizaba un buen funcionamiento de los equipos de trabajo, contribuiría a elevar la motivación de logro en los trabajadores, las personas tenían mayor claridad de las metas y objetivos organizacionales e influiría en los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión. En un 59.5 % aparecen temas relacionados con la actividad económica y contable, mientras que un 54.7 % son demandas relativas a las actividades específicas que desarrollan las empresas, lo que también se toma en consideración para futuras acciones de capacitación.

Por otra parte, el 85.7 % asume que para elaborar la estrategia de capacitación, se toman en cuenta las necesidades que surgen de los diagnósticos, aunque el 69 % también considera que dicha estrategia se construye a partir de las orientaciones que bajan de los organismos superiores. Esto nos alerta sobre la necesidad de contextualizar los programas de capacitación desde las particularidades y necesidades de las empresas a partir de las principales demandas de sus trabajadores.

Más allá de las pautas formales que establecen estos ciclos formativos, la realidad apunta a que se puede garantizar una sostenibilidad de la capacitación, si la misma responde a las necesidades sentidas de los trabajadores en función de su actividad laboral y si los diseños metodológicos de dichas propuestas resultan dinámicos, atractivos y con recursos didácticos que movilicen a los sujetos. Es por ello que el 97.6 % tienen expectativas positivas y de cambio con el programa de entrenamiento en liderazgo dinámico, reconocen la posibilidad de que este espacio contribuya a mejorar los procesos de dirección, establecer relaciones cooperativas entre los miembros, así como mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo.

Sin embargo, el 66.6 % de sujetos nos alertan sobre las metodologías de trabajo. Al respecto algunos plantean: *"es necesario motivar a las personas para superarse, puede ser muy interesante lo que dice el profesor, que si no lo hace dinámico no surte efecto", "no es fácil estar sentado en un aula tres o cuatro horas escuchando lo que el profesor lee en las diapositivas, eso es agotador, llega el momento en que uno no le presta atención", "por aquí han pasado muchos profesores, algunos han sido más dinámicos que otros y de eso es de lo que se trata, no sólo que sepa mucho del tema sino, que sepa transmitirlo y que a nosotros nos interese"*.

Por tal motivo, el programa de entrenamiento en liderazgo dinámico rompe con las metodologías tradicionales de abordaje en las organizaciones laborales, establece una ruptura con los sistemas unidireccionales y verticalistas de transmisión del conocimiento, donde el profesor es quien tiene un saber y el estudiante asume una posición de recepción pasiva de ese saber, para centrarse en un proceso dialéctico, complejo y dinámico, que contribuye a una mayor sostenibilidad de esta propuesta.

La implementación del programa de entrenamiento en liderazgo dinámico constituyó un espacio de reflexión y de construcción colectiva que permitió, dada la metodología empleada, que los sujetos se involucraran de manera activa en el proceso, cuestionaran el ejercicio de la dirección que ellos asumen, e incorporaran habilidades de liderazgo a partir de un proceso activo y participativo, que daba margen, no sólo para comprender y asimilar nuevos contenidos, sino para ponerlos en práctica a través de simulaciones de la dinámica real del funcionamiento organizacional.

Durante el desarrollo de cada una de las fases, se estuvieron analizando los principales elementos que se asocian al proceso de dirección y cómo contribuir, desde una necesaria apertura al cambio, a incorporar nuevas herramientas de trabajo y habilidades para su potenciación.

Especial atención recayó en los temas de comunicación, trabajo en equipo y participación organizacional, constituyendo premisas necesarias para influir en la motivación laboral de los trabajadores y en la posibilidad de generar culturas de participación positivas dentro de las empresas. Los directivos resaltaron el valor del cambio para incrementar la efectividad de las organizaciones, no sólo desde un punto de vista de la introducción de nuevas metodologías y tecnologías, sino además el cambio de mentalidad para la gestión del potencial humano, reconociendo en ello el valor de la expresión de la diversidad, la complejidad de los sistemas humanos y cómo estas habilidades influyen

en el acomodo organizacional, ante el nuevo escenario en permanente proceso de cambio que viven las empresas en la actualidad.

Finalmente, se refuerza el carácter innovador de la propuesta, por la posibilidad de construir colectivamente, atemperándose a la realidad macroeconómica y social en la cual están insertadas las empresas, se visualiza como un camino de gran impacto para el éxito de este programa de entrenamiento.

La evaluación de procesos transcurrió al finalizar cada una de las fases del programa, donde se evaluaban no sólo elementos de contenido, sino también metodológicos, de diseño y aprendizajes. En tal sentido los principales contenidos que se recogen en estas evaluaciones fueron los siguientes:

- Los sujetos reconocen su utilidad y pertinencia, no sólo para ellos como beneficiarios directos, sino para el resto de los trabajadores en la organización, como beneficiarios indirectos.
- El nivel de satisfacción vivenciado en cada una de las fases es altamente positivo, al considerar que fue muy dinámico, y en un proceso permanente de construcción colectiva.
- Se crea un ambiente de participación, confianza y respeto a todas las voces, lo que favorece la colaboración, el compromiso y la responsabilidad.
- Los sujetos se involucran en todo el proceso de aprendizaje, estableciendo compromisos de cambio en la gestión como directivos de sus empresas.

Por otra parte, la evaluación de los resultados del programa de entrenamiento permitió valorar sus efectos, transcurridos seis meses de su implementación. Para el análisis del mismo se aplicó una entrevista individual semiestructurada, y se establecieron categorías donde se ubicaron los principales contenidos referidos por los sujetos. En tal sentido los resultados confirman que:

- Fueron implementados muchos de los aprendizajes obtenidos en el programa de entrenamiento. Los directivos hacen referencia a una modificación en cuanto a la manera de conducir los procesos a nivel organizacional, lo cual es retroalimentado positivamente por el resto de los trabajadores de sus respectivas empresas.
- Se comienzan a incorporar un conjunto de valores orientadores del comportamiento en la empresa, desde una perspectiva grupal más que individual.
- A través del programa de entrenamiento se logran fortalecer las estructuras colaborativas y relaciones de cooperación, alcanzando un funcionamiento de los equipos de trabajo con mayor nivel de impacto sobre la organización.
- Los directivos reconocen un mejoramiento de la comunicación interpersonal y grupal, avalado por el entrenamiento en habilidades comunicativas para el mejoramiento del ejercicio de la dirección.
- El programa de entrenamiento impacta de manera favorable en los modelos de ejercicio del poder. La gran mayoría de los directivos reconocen la necesidad de un cambio de estilos de dirección, que sea más abierto, flexible y donde se estimule la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones.

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación y de los reflejados en la revisión bibliográfica, se considera el liderazgo como elemento medular para la gestión de las organizaciones. Para entender este fenómeno, se requiere sentir, pensar y actuar, mezclando la lectura crítica de los diferentes aportes desde un plano teórico, con los resultados de las investigaciones de campo, a partir de una visión comprensiva y constructiva de la vida organizacional. Es preciso dejar atrás la visión mecanicista de las organizaciones laborales para promover el estudio de nuevas fuentes de creación de valor más orgánicas, contextualizadas, atemperadas a la realidad actual.

La investigación refuerza la idea de cómo en la actual coyuntura socioeconómica del país, los rápidos y acelerados cambios tecnológicos, estructurales y productivos que se generan, las diversas posibilidades de negocios que se presentan, el énfasis en la gestión del potencial humano y el cambio de roles en los gobiernos, constituye un imperativo gestionar las organizaciones laborales hacia un modo de funcionamiento mucho más abierto, dinámico, conectado con una realidad que alcanza matices muy particulares, en función del contexto, el objeto social y la diversidad de personas que la componen.

Se necesita elevar los niveles de producción, incrementar la economía, que exista una mejor calidad del servicio, de atención al cliente, que las empresas sean rentables, que los niveles de ingreso puedan tributar a una mejor calidad de vida de nuestra sociedad, pero para lograrlo se requiere que los procesos sean guiados por directivos que sean verdaderos líderes, con capacidad de influencia y no de coerción, abiertos al cambio y no rígidos en sus esquemas mentales retrógrados, que acepten la diversidad y pluralidad de visiones y no la intolerancia, que sean participativos y no hegemónicos, dialógicos y colaborativos y no centrados en el poder formal que le otorga el puesto.

Los resultados obtenidos refuerzan la urgencia de rescatar propuestas que intenten modificar los clásicos modelos de gestión de la dirección, hacia otros que involucren una transformación en los estilos, una apertura a la diversidad, un compromiso con los trabajadores y una apuesta por el desarrollo de procesos participativos, dialógicos, con capacidad de influencia sobre los trabajadores, donde no sólo contribuya a elevar los niveles de producción, ingreso y rentabilidad, sino que influya en el bienestar subjetivo de los individuos, alternativa viable para conjugar los intereses individuales con los destinos de la organización.

Los cambios socioeconómicos del contexto empresarial cubano, necesitan y están recibiendo modificaciones socio-estructurales, a la vez también requiere de un alto compromiso y desarrollo de los valores humanos.

El cambio de mentalidad no se obtiene por decreto, demanda el cambio de métodos y estilos de trabajo, de la inversión en la formación, para crear las condiciones que propicien ese aumento del compromiso y los valores. Es preciso fomentar una participación real que incorpore la mayor cantidad de voces posibles en los diferentes niveles de la toma de decisiones (Colectivo de autores, 2015, p. 11).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Colectivo de autores. (2015). *La Indagación Apreciativa en Cuba. Experiencias que atrapan*. Publicaciones Acuario.
- De Souza, F., & De Oliveira, M. (2018). Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. *Revista Psicologia. Organizações E Trabalho, 18*(3), 441-448.
<https://doi.org/10.17652/rpot/2018.3.13731>
- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Culturas corporativas.: Ritos y rituales de la vida organizacional*. Fondo Educativo Interamericano.
- Fernández, M., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana De Gerencia, 22*(7), 56-74.
- Gairín, J. (2010). La evaluación del impacto en programas de formación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8*(5), 19-43.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55119084002>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). *Metodología de la Investigación* (4.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven, 18*, 183-195.
- Kuhnert, K., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review, 6*48-657. <https://journals.aom.org/toc/amr/12/4>
- León, R. A. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2*(17), 155-172.
- Madrigal, B., Luna, R., & Vargas, J. (2017). Liderazgo multicultural: Estudio comparativo India-México. *Investigación Y Reflexión, 25*(2), 123-137.
<https://doi.org/10.18359/rfce.2147>
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z. Reading: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison Wesley.
- Peña, Y. (2013). *La travesía del cambio en una organización: Un Programa de entrenamiento sociopsicológico para su gestión* [Licenciatura en Psicología]. Universidad de La Habana.

- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *En busca de la excelencia*. Plaza y Janés.
- Quintanilla, J., & Barrera, M. (2018). Liderazgo y cultura. Influencia en la eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 5(2), 286-302.
- Reyes, J. (2019). *Programa de entrenamiento socio-psicológico para el fortalecimiento de patrones de la cultura organizacional, en una empresa de la Industria Sideromecánica* [Doctorado en Ciencias Psicológicas]. Universidad de La Habana.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10.ª ed.). Prentice-Hall.
- Rodríguez, E., Pedraja, L., & Ganga, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: Un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144.
<https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Rodríguez, Y. (2012). *Cultura de Aprendizaje: Un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico* [Maestría en Psicología Laboral y de las Organizaciones]. Universidad de La Habana.
- Sánchez, J. (2002). *Psicología de los grupos*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Schein, E. (1990). *Psicología de la organización* (8.ª ed.). Prentice-Hall Intencional.
- Silva, Y., Olsen, C., Pezzi, L., & Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas*, 15(3), 146-157.
<https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL15-ISSUE2-FULLTEXT-769>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Los autores han participado en la redacción del trabajo y análisis de los documentos.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Javier Reyes Hernández, Deysi Alfonso Porraspita