

LIDERAZGO EN BRIGADAS DE LA FEU: UN POTENCIAL IMPORTANTE EN LA GENERACIÓN DE LA CONTINUIDAD

Julio César Casales F.

Ariadna Armengol Bécquer

Institución: Facultad de Psicología, Universidad de La Habana

Resumen

Una extensa revisión de la literatura científica ha puesto de manifiesto la importancia del tema del liderazgo para la práctica social. El principal objetivo de la presente investigación consistió en “Determinar las relaciones existentes entre la Condición de Líder del Jefe de Brigada de la FEU, en el contexto docente-estudiantil y su influencia movilizativa para arrastrar a su membresía hacia otros contextos de búsqueda de soluciones a problemas vinculados con nuestro desarrollo social”. Se desarrolló un diseño no experimental y transversal de tipo descriptivo y correlacional. La muestra estuvo integrada por 10 brigadas de estudiantes de diferentes carreras de una misma Universidad, entre los 19 y 27 años (287 sujetos en total). Se utilizó una Escala de Liderazgo, un Test Sociométrico y un Cuestionario de Datos Generales para el control de variables. Los datos fueron procesados mediante el Programa Estadístico SPSS para Windows. Se construyó una base de datos y se elaboró una Matriz de Correlaciones Tipo Pearson para la determinación de la significación estadística de las relaciones existentes entre las variables estudiadas. Los resultados pusieron de manifiesto una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la Condición de Líderes Reales de los Jefes de Brigadas en el contexto docente-estudiantil y su capacidad de influencia para la movilización de la membresía hacia la búsqueda de soluciones a problemas en otros contextos ajenos a la docencia. Es decir, el estudio demostró que mientras mayor es la probabilidad de que el jefe de la brigada-FEU sea el líder real de la dotación que dirige en el contexto docente estudiantil, mayor será la capacidad movilizativa que logra en la brigada para arrastrarla hacia otros contextos no directamente vinculados con la docencia, pero de considerable significación para la materialización del proyecto de transformaciones revolucionarias de la sociedad cubana. El estudio destaca el impacto del liderazgo a nivel de la estructura formal de cargos de la Federación de Estudiantes Universitarios al nivel de base, algo de especial importancia, si tomamos en consideración que son parte de la generación de la continuidad.

Palabras Claves: Liderazgo, Jefatura, Dirección, Estructura Sociométrica.

Abstract

To determine the different factors related to the effective leadership is a very important problem in groups and organizations today. This study recognizes that a variety of factors can affect leadership effectiveness. Some of them are based or depend on variables of a social psychological nature. The main objective of this paper was to analyze group members perceptions about the extent to which the chief of the group (or others members) was a real leader. Material and Methods: A transversal, quantitative, descriptive and correlated study was carried out by applying different self responded scales and questionnaires. The sample consisted of 10 groups university students, females and males, between the ages of 19 and 27 years old (287 subjects), in a same University. The followings validated instruments were applied: A Leadership Scale, a Sociometric Test (was used to measure the informal networks among students), and a Questionnaire about Social Demographic Factors from the subjects. Statistical analysis was performed with SPSS software. Results: Significant and positive correlations ($p.05$). (high and positively intercorrelated) were found between the formal status of the chief of the group and group members perceptions about the extent to which the chief of the group was a real leader. This study establishes which factors affected leadership conditions. The research highlights the

importance of the political organizations in which the chief belongs. This finding offers support for our research before. It is needed the use of different types of programs in order to improve a better leadership among universities students, for to develop this formation in our country. Conclusions: Our hypothesis was supported.

Key words: Leadership, Headship, Management, Sociometric Structure.

I- introducción

Una extensa revisión de la literatura científica pone de manifiesto la importancia del tema del liderazgo para la práctica social. Véase Bass and Bass (2008). Nuestro programa de investigaciones también lo patentiza. Véase Casales (1991); Casales (1996); Casales (1999); Casales (2000); Casales (2005); Casales, González y Caballero (2013); Casales, Lage y Yumar (2014); Casales y Barrios (2016) y Casales (2020). Los contextos estudiados en nuestras investigaciones han sido fundamentalmente los siguientes: Estos estudios fueron desarrollados inicialmente de inicio en el sector empresarial (Casales, 1996) en Brigadas de Perforación de Petróleo, pero se han ido extendiendo progresivamente a otros sectores como el área de prestación de Servicios de Salud (Casales, 2000) en Salas de Medicina Interna de un Hospital Docente Clínico Quirúrgico, la esfera educacional de nivel universitario (Casales, 2005) y en la última etapa intentamos hacer extensivos los resultados iniciales a la esfera de grupos que compiten en la esfera deportiva. Véase Casales, González y Caballero (2013) en equipos de fútbol Sala; Casales, Lage y Yumar (2014) en equipos de beisbol; y Casales y Barrios (2016), en equipos de fútbol soccer. En todos estos estudios se ha demostrado, con independencia de la diversidad de situaciones, el impacto del factor liderazgo en la eficacia productiva, de servicios, educativa y competitiva de los grupos involucrados. En este estudio queremos realizar una primera aproximación a la problemática del desarrollo del liderazgo y sus particularidades en Brigadas de la Federación de Estudiantes Universitarios (FEU), por su gran importancia, al tratarse de jóvenes que completan su formación profesional y en breve se integrarán a nuestro contexto laboral y de desarrollo social, con el gran reto de ser parte de la generación de la continuidad, que deberá liderar en un futuro, todo el proceso de transformaciones revolucionarias de nuestra sociedad, pues se trata de jóvenes con perspectivas para ocupar cargos de dirección.

1.1) Importancia del estudio

Se trata de un proyecto investigativo de mucha importancia, en tanto se vincula con la identificación, formación y desarrollo de líderes en la Generación de la Continuidad del proceso de transformaciones revolucionarias en nuestro país. La juventud se encuentra en una posición privilegiada, pues han de ser los abanderados en el desarrollo de roles protagónicos dentro de nuestra sociedad, en los planos político-ideológico y de desarrollo económico y social. En tal sentido se requiere articular un programa de trabajo continuo e intencionado para la detección, fomento, formación y desarrollo de líderes, haciendo énfasis en jóvenes con determinadas potencialidades y motivaciones orientadas al desempeño de este rol. Los líderes son las personas encargadas de persuadir y motivar a otros para asumir nuevos retos que impulsen los cambios y contribuyan al desarrollo de la sociedad. Debe señalarse que, fomentar el desarrollo del liderazgo juvenil, crea múltiples ventajas por el amplio rango de esta población, vinculada con los procesos que contribuyen a una mejora de las actividades económicas del país. En consecuencia, enfocarse en el desarrollo de la juventud constituye una necesidad y una oportunidad. Esta afirmación guarda relación con el crecimiento sostenido de personas potencialmente productivas con relación a las relativamente inactivas (menores de 15 y mayores de 60

años). Esta situación poblacional crea una oportunidad en el desarrollo económico, pues significa una mayor proporción de población con capacidad para trabajar, producir, crear y crecer. Es decir, se aumentan las probabilidades de mejorar los procesos económicos y sociales del país. Los resultados de este estudio podrían contribuir a la identificación de las bases para el diseño de programas de formación y desarrollo de líderes en la etapa juvenil, que respondan a las necesidades específicas de la realidad. En nuestro caso se trata de jóvenes que se encuentran en una etapa próxima de culminación de sus estudios y que en consecuencia se integrarán plenamente a su actividad laboral. En resumen, se necesita un mejor liderazgo puesto que las organizaciones han de ser cada vez más competitivas: Más productividad y rendimiento, más calidad en la prestación de servicios, más compromiso, mejor o mayor identificación con ciertos valores, de conformidad con nuestro modelo de desarrollo social, y el tipo de sociedad que deseamos construir. Se necesita cada vez más que los directivos resulten verdaderos líderes, pues son quienes marchan al frente de las organizaciones y los grupos de trabajo o tareas. Véase, el programa de investigaciones de Casales (2020).

1.2) La juventud: características fundamentales de esta etapa.

En vista de que este estudio se realizará en la Etapa Juvenil, es preciso esclarecer en principio a qué período de la vida nos estamos refiriendo. En la literatura no existe completo acuerdo en lo que a periodización se refiere. Hemos seguido el enfoque desarrollado por Domínguez (2007), en los marcos de la asignatura “Psicología del Desarrollo”, conforme al Programa Oficial aprobado por el MES, en el Plan de Estudios E de la Carrera de Psicología en Cuba. En el programa de dicha asignatura se establece la siguiente periodización:

1er Período: Recién Nacido (1er mes de vida)

2do Período: 1er año de Vida

3er Período: Edad Temprana: De 1 a 3 años

4to Período: Edad Preescolar: De 3 a 6 años

5to Período: Edad Escolar (Primaria): De 6 a 11 años (aproximadamente)

6to Período: Edad Adolescente: Alrededor de los 11-19 años

7mo Período: Edad Juvenil: Desde alrededor de 19-20 hasta alrededor de 30-35 años

8vo Período: Adulto Medio: Entre 35 y 60 años

9no Período: Adulto Mayor: Más de 60 años

Quiere esto decir, que nuestro estudio se desarrollará en los inicios del 7mo período, el de la edad juvenil, pues estudiaremos brigadas universitarias de la FEU, comprendidas en sus inicios alrededor de los 19-20 años. Anteriormente hemos destacado el importante papel que han de desempeñar los jóvenes dentro de todo el proceso de transformaciones revolucionarias en que se encuentra enfrascada nuestra sociedad, en los planos político-ideológico y económico-social, con vistas a la construcción de una sociedad socialista. En consecuencia, resulta necesario realizar una caracterización de esta etapa, que deleve el importante potencial del cual dispone la juventud, conforme a los trabajos de Domínguez (2007). De acuerdo con la autora, algunas de las principales características de la etapa son las siguientes:

- a) La Juventud se caracteriza por ser una etapa de afianzamiento de las principales adquisiciones logradas en períodos anteriores y, en especial, en el transcurso de la adolescencia. Estos avances en el desarrollo de la personalidad se producen en consonancia con la tarea principal que debe enfrentar el joven: la de autodeterminarse en las diferentes esferas de su vida, dentro de sus sistemas de actividad y comunicación.
- b) La elección de la futura profesión o el desempeño de una determinada actividad laboral ocupa un lugar elevado en la jerarquía motivacional de los jóvenes.
- c) Un aspecto distintivo consiste en que este grupo evolutivo se distingue no sólo por su capacidad e interés en resolver problemas, sino sobre todo por su tendencia a plantearse nuevos problemas, lo que significa que su actividad cognoscitiva es más creativa.
- d) En la Juventud la autovaloración ha ganado en estabilidad y objetividad, sirviendo de apoyo a la elaboración del sentido de la vida o proyecto de vida.
- e) La función reguladora de la autovaloración se transforma en auto educativa, orientando el comportamiento del joven, en su proyección presente y futura, hacia su auto perfeccionamiento. Esta función auto educativa le brinda la posibilidad de proponerse tareas dirigidas a su propio perfeccionamiento y de distintas estrategias orientadas al logro de este propósito.
- f) En cuanto al desarrollo moral, en la Juventud se observa que los conceptos morales se hacen más conscientes y estructurados y el joven logra formularlos correctamente. En esta etapa la moral opera desde lo interno. El sujeto asume la responsabilidad personal de sus acciones basándose en principios morales generales y, a la vez, logra una mayor flexibilidad y argumentación de sus valoraciones morales. Así, la tendencia a la autoafirmación del adolescente, se sustituye, por un auto-análisis más realista y crítico y por la auto educación de la personalidad. Los ideales, al igual que la autovaloración, se convierten en patrón de evaluación del comportamiento del joven, propio y ajeno.

1.3) Bases conceptuales de nuestra investigación

1.3.1) Acerca de los determinantes del surgimiento del liderazgo

Tomando como base una revisión de la literatura, Fiedler (1967); Hersey and Blanchard (1996); Drucker (1999); Adair (2000); Peters (2005); Bass and Bass (2008); Hogg (2010); encontramos que no existen teorías específicas sobre el liderazgo en la etapa juvenil, como ha sido destacado por Urbaez (2018). De manera que para el estudio del liderazgo juvenil se utilizan las mismas teorías de liderazgo que en otras etapas posteriores del desarrollo humano. Nuestra investigación adopta una posición que considera que los determinantes del surgimiento del liderazgo no se encuentran en el código genético de los seres humanos. Debemos remitirnos a los condicionamientos sociales generales, culturales y psicosociales. El enfoque acerca de que los “líderes no nacen, sino se hacen”, no solo está presente en autores rusos de orientación marxista del siglo pasado, se encuentra también en un gran número de autores occidentales: norteamericanos, franceses, ingleses; así como en modelos de alto impacto desarrollados hasta nuestros días; y en la base de los programas de formación de líderes y de entrenamiento en liderazgo de muchas importantes escuelas de formación de directivos de occidente. Una extensa revisión de la literatura científica lo demuestra. Véase Bass and Bass (2008). El problema acerca de los determinantes del surgimiento del liderazgo podemos resumirlo (Casales, 2017) del siguiente modo. Uno de los enfoques más extendidos ha consistido en considerar que existe un conjunto de Rasgos o Características Psicológicas de la Personalidad que determinan el surgimiento del individuo como líder.

Sin embargo la investigación científica no ha podido validar este enfoque: No existe un Perfil Psicológico de la persona que se convierte en líder. Quiere decir que la posesión de ciertos rasgos no convierten automáticamente a las personas en líderes. No existe un patrón definido de características específicas, que resulten PREDICTIVAS del liderazgo. Como dijera Peter Drucker (Véase Drucker, 1999), entre los líderes más eficaces que he conocido en 50 años, no existe esa noción de “una Personalidad del Líder”:

- Unos son autoritarios y dominantes, Otros saben escuchar.
- Algunos son impulsivos y rápidos... Otros estudian las situaciones detenidamente.
- Algunos son cálidos y comunicativos... Otros distantes y retraídos.
- Algunos son carismáticos y extrovertidos... Otros introvertidos.
- Algunos son vanidosos... Otros son modestos.
- Algunos son rudos y ordinarios... Otros diplomáticos.

Codina (2014), al referirse a los “Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo”, concluye que pensar que hay que tener un patrón definido de rasgos específicos para convertirse en líder es uno de los mitos del liderazgo.

Sin embargo, resulta necesario referirnos a la importancia de los rasgos y características de las personas en el ejercicio del liderazgo. Plantear que no existe un perfil de rasgos predictivos del liderazgo no significa que no resulte importante considerar los rasgos o características de las personas. Lo que se ha dicho es que de acuerdo con los resultados de una serie de importantes trabajos, dichas características no PREDICEN en modo alguno la capacidad de liderazgo (el surgimiento del liderazgo) y mucho menos resultan predictivas de la efectividad del liderazgo. Véase Casales (2017).

El segundo enfoque acerca de los determinantes del surgimiento del liderazgo destaca el papel de las situaciones: Enfoque situacional. De acuerdo con este enfoque, convertirse en líder depende ante todo de factores situacionales. A pesar de ello, este enfoque no niega el papel de los rasgos. Lo que plantea es que para convertirse en líder los rasgos han de responder a las exigencias o demandas de la situación en que se ejerce el liderazgo. Por eso es que personas con características diferentes pueden convertirse en líderes pues sus rasgos responden a las demandas de la situación en que actúan. Y las situaciones resultan diferentes, especialmente las características de las tareas que hay que desarrollar para lograr metas. Véase Casales (2017). Personas con rasgos bien diferentes pueden alcanzar el liderazgo pues se están moviendo en contextos distintos. Un tercer factor en el análisis de los determinantes del surgimiento del liderazgo ha consistido en considerar el papel de la membresía de los grupos. Por ello, se ha planteado que el surgimiento del liderazgo no solo depende de la articulación de los rasgos de personalidad con las exigencias de las tareas o situaciones. Liderazgo constituye una relación de influencia, surge y se manifiesta en relación con cierto grupo de personas, por tanto, resultan fundamentales las necesidades y expectativas de dichas personas. Para que el grupo lleve a la posición (estatus) de liderazgo a un individuo, este debe ser capaz de satisfacer esas expectativas y necesidades. Solo así se puede inspirar, motivar y arrastrar de forma espontánea. Las necesidades pueden ser diversas: psicológicas, pero pueden estar referidas a la optimización de las tareas. En resumen, estamos de acuerdo con qué como determinantes del surgimiento del liderazgo, intervienen tres tipos de factores: la personalidad y sus características, la situación y sus exigencias (particularmente las características de las tareas que se desarrollan para el logro de metas), así como las necesidades y

expectativas de la membresía grupal. Pero se trata de esos tres factores en interacción. Véase Casales (2017). Debe destacarse que (para ilustrar de algún modo nuestra postura), una cosa es evaluar (considerar) la capacidad intelectual de las personas, por ejemplo (que es algo importante para resolver problemas); pero otra cosa es decir que para ser líder debe tenerse una inteligencia superior, o decir que las personas muy inteligentes es más probable que se conviertan en líderes, que otros con un cociente intelectual promedio. Esa característica (en sí misma) no predice el grado en que la persona podrá convertirse en un verdadero líder, ni permite predecir la efectividad de su labor, en términos del grado en que el grupo que dirige logra sus metas. Todos tenemos la capacidad potencial de convertirnos en líderes, dependiendo de los contextos en que nos movemos y los tipos de personas con las que interactuamos. No se nace con ese potencial (no es congénito), resulta susceptible de aprendizaje y desarrollo, como se destacó más arriba.

1.3.2) Acerca del concepto de liderazgo en su dimensión psicosocial

Hasta aquí, solo nos hemos estado refiriendo al concepto de liderazgo en forma genérica, pero resulta necesario definirlo en su dimensión psicosocial, para luego diferenciarlo de los conceptos de dirección (o jefatura). El término liderazgo se ha utilizado con frecuencia en una acepción general, especialmente en el contexto de las Ciencias de la administración, como la persona que ocupa un cargo y marcha al frente. Sin embargo, posee (se ha utilizado también) una acepción específica, que es la que utilizamos dentro del marco de las Ciencias del comportamiento (psicología y sociología). Esa acepción se refiere a la dimensión psicosocial del término. Es desde esta perspectiva desde la que será considerado dentro de esta investigación. Véase Casales (2017). Desde esta dimensión psicosocial lo hemos definido del siguiente modo (Casales, 2017): Liderazgo es el proceso de motivar e Influir significativamente en otros, de manera espontánea para el logro de metas compartidas, obtener un alto respaldo grupal y realizar contribuciones de significación para la solución de los problemas que permiten la consecución de los objetivos fundamentales que el grupo tiene planteados.

Quiere esto decir, que la condición de líder en un grupo u organización es evaluada a partir de cuatro dimensiones fundamentales (recibir respaldo o aceptación espontánea por parte de su grupo, así como aportar, influir y motivar de manera significativa en la membresía); y el grado en que dichas dimensiones resultan satisfechas, dependerá siempre de un factor de percepción grupal. Sin embargo, desde esta perspectiva los conceptos de liderazgo y dirección (o jefatura) difieren. Resulta importante insistir en que para la medida de la condición de líder de cualquier miembro, hay que estudiarla y evaluarla en el contexto de los grupos en los que la persona desempeña sus roles, y tareas junto a otros, para resolver problemas y el logro de metas compartidas. Ello permite que la membresía tenga una percepción clara (en el proceso grupal interactivo), de las contribuciones de cada persona, y el grado en que responde a las expectativas y necesidades del grupo. El liderazgo es un fenómeno que surge como consecuencia de las dinámicas grupales que se generan en cualquier contexto, y su expresión juvenil no constituye una excepción. De manera que el estudio del potencial de liderazgo deberá ser desarrollado en grupos ya constituidos y que se encuentren funcionando de manera estable como parte de su quehacer cotidiano.

1,3,3) Acerca de los conceptos de liderazgo y dirección (o jefatura). Una distinción necesaria.

Al referirnos al concepto de dirección o jefatura, podemos plantear que un dirigente o directivo, constituye una persona que ocupa un cargo (una posición o estatus reconocido) en el sistema de relaciones formales pautadas por el grupo u organización para la cual trabaja, es decir, en su estructura

formal de cargos. La base de su autoridad se encuentra refrendada por los reglamentos, normas y estatutos de la organización. Por tanto, la aceptación de la autoridad del jefe es parte de nuestras obligaciones en tanto miembros de la organización de que se trate. (Véase Casales, 2017). Sin embargo (como ya se ha dicho), un líder es aquel miembro que posee un elevado estatus (ascendiente), espontáneamente concedido por la membresía de su grupo. De lo anterior se deriva que resulta necesario establecer una diferenciación (distinción) entre ambos conceptos, en el sentido de que el tipo de influencia ejercida a través de la jefatura, difiere de la influencia ejercida a través del liderazgo, en lo que se refiere a la fuente de la autoridad ejercida. La autoridad del jefe se encuentra refrendada por el sistema de normas de carácter formal pautadas por la organización, que son de obligatorio cumplimiento. Pero la autoridad del líder es concedida al individuo por parte del grupo, de manera espontánea. Una distinción entre ambos conceptos, también puede encontrarse en Adair (2000), y en Hogg (2010). De lo anterior se deriva que cuando vemos la utilización del término Liderazgo por parte de determinado autor, uno tiene que identificar si lo está utilizando en el sentido en que lo hacen las ciencias de la administración (como alguien que ocupa un cargo y marcha al frente), o si lo está utilizando en la acepción de las ciencias del comportamiento, como alguien que inspira, motiva y arrastra espontáneamente. De todos modos, estos conceptos aunque diferentes no resultan contradictorios ni mutuamente excluyentes, y pueden coincidir en el mismo individuo. De hecho las investigaciones indican que la influencia directiva más efectiva resulta del grado en que el directivo sea reconocido como un verdadero líder por parte de la dotación que dirige. Véase Casales (2020). Por otro lado, acerca del concepto de liderazgo como lo definimos más arriba (en el sentido de las ciencias del comportamiento), podemos señalar que no se trata de una definición “a priori”, establecida según nuestro criterio, y donde se preestablecen las cuatro dimensiones o factores fundamentales que intervienen en ese concepto. Dichas dimensiones (como explicaremos en el acápite de los instrumentos de medida), fueron las resultantes de un análisis factorial desarrollado con vistas a validar nuestro instrumento (escala) para la medida de la condición de líder de cualquier miembro de un grupo de trabajo estable. El análisis factorial permitió identificar la estructura de factores del cuestionario, así como las variables (ítems) que dependían de ellos. El análisis factorial determinó la existencia de las cuatro dimensiones o factores con anterioridadmente especificados. El primer factor se definió como grado de respaldo o aceptación espontánea. El segundo factor se definió como capacidad de aportar a la solución de los problemas que el grupo enfrenta. El tercer factor se definió como capacidad de influir espontáneamente en la membresía grupal; mientras que el cuarto factor se definió como capacidad de motivar a otros (suministrarles el incentivo necesario), para la realización de acciones orientadas a la consecución de las metas grupales. Para la conformación del instrumento, el primer factor fue considerado desde una perspectiva sociométrica, mientras que los tres restantes fueron enfocados en términos de escalas valorativas. Véase Casales (1991).

1,3,4) Actividad directiva: Importancia de los rasgos y características de las personas en el desempeño de dicha actividad. El problema de las competencias.

Nuevamente resulta necesario abordar aquí el aspecto relacionado con la identificación de los rasgos y características de las personas, pero en este caso, en lo referente al desempeño de la actividad directiva.

Existe una extensa práctica de realización de evaluaciones psicológicas a directivos. Resulta importante conocer los rasgos de la personalidad, pues estos guardan relación con su comportamiento en el desempeño de su actividad directiva. El patrón de características o rasgos personológicos del cuadro

de dirección resulta muy importante para evaluar dimensiones de su trabajo aunque (como ya se dijo), no son predictivas del grado en que podrá convertirse en un verdadero líder, pero intervienen sin dudas en la efectividad de su labor. Es claro, dirigir (la actividad directiva) implica: planificar, administrar, organizar, controlar y evaluar el cumplimiento de tareas. Se requiere determinada capacidad intelectual para el desempeño de funciones y roles del cargo: el perfil del cargo del cuadro de dirección. Si se es buen conocedor de las funciones que hay que acometer en determinado cargo directivo, se puede definir lo que se necesita para su desarrollo. Existen habilidades y competencias requeridas para el desarrollo de funciones administrativas (y también técnicas), lo que se conoce como “competencias para puestos gerenciales”: Pero se debe insistir en que una cosa son las habilidades y competencias requeridas para el desempeño de funciones directivas administrativas (y que pueden requerir funciones técnicas), y otra cosa es intentar identificar competencias predictivas de liderazgo en el cuadro a partir de sus rasgos (o del cumplimiento de sus exigencias de cargo). No se puede intentar trasladar mecánicamente el concepto de competencias laborales a este terreno. Lo que queremos plantear es que (sin dudas) las características son importantes para el desempeño eficaz de funciones directivas (que pueden tener que ver con lo administrativo o con lo técnico), pero no son predictivas del liderazgo (en su acepción psicosocial), que implica influir, motivar y arrastrar espontáneamente. Eso se logra y se pierde según cambian las situaciones y los contextos de las dinámicas de interacciones entre personas, que también están modificando sus expectativas y necesidades, que condicionan la mayor aceptación o no de los líderes en contextos cambiantes. No se puede perder eso de vista. Es cierto que las personas han de saber hacer bien las cosas (cumplimiento de sus deberes de cargo, en lo referente a lo administrativo, e incluso en lo técnico), es decir, poseer las competencias requeridas, en el sentido de lo planteado por el Grupo Hay (1996), y por Cuesta (2001). Pero hacerlas bien (tener las competencias requeridas para funciones laborales de su perfil de cargo) no significa que se van a convertir en líderes, en lo que a su dimensión psicosocial se refiere. No quiere decir que tales competencias resulten predictivas de liderazgo. Aunque, como se ha dicho, resulta necesario el establecimiento de programas que permitan el desarrollo de las competencias laborales requeridas. Lo que se necesita alcanzar en términos de lo que el eminente psicólogo ruso L. Vygotsky definió como la Zona de Desarrollo Próximo. Véase Vygotsky (1997).

Se puede estar de acuerdo con algunas competencias necesarias para un desempeño adecuado de roles en la actividad directiva. Tal es el caso de: poseer adecuados niveles de capacidad intelectual; saber planificar, organizar y el uso de técnicas de control efectivas; poseer bases para comunicarse adecuadamente; preparación técnica en su área de especialización; poseer determinado grado de estabilidad o ajuste emocional. Es decir, no estar afectado por altos niveles de: ansiedad, estrés, irritabilidad, depresión, bajo autocontrol o autorregulación. Todo esto afecta su desempeño intelectual, sus relaciones con otros y la organización de su trabajo. Es claro que para evaluar, seleccionar, promover a un cuadro, se deben considerar cuestiones de este tipo, pero, con el conocimiento (y el convencimiento) de que esos atributos no constituyen predictores de liderazgo efectivo, en el sentido en que lo hemos definido aquí (motivar, inspirar y arrastrar a otros espontáneamente para la consecución de metas); y que porque las personas satisfagan esas exigencias de su perfil de cargo se van a convertir en líderes. Un cuadro excelente puede no ser un verdadero líder de grupo, aunque podría serlo. Ver el programa de investigación sobre liderazgo en varios contextos. Casales (2020).

1,4) Objetivo general del presente estudio

Partiendo de las bases conceptuales de nuestra orientación, definidas anteriormente, y tomando en consideración la importancia del tema, hemos formulado los objetivos de nuestro proyecto investigativo en los siguientes términos:

“Determinar las relaciones existentes entre la condición de líder de cualquier miembro de la Brigada de la FEU en el contexto docente-estudiantil y su influencia movilizativa para arrastrar a su membresía hacia otros contextos de búsqueda de soluciones a problemas vinculados con nuestro desarrollo social”.

1,5) Objetivos específicos

1,5,1) Determinar las relaciones existentes entre la condición de jefe de brigada y la condición de líder real de esta la misma. (Determinar el grado en que los jefes de brigada involucrados en el estudio constituían verdaderos líderes de sus brigadas).

1,5,2) Determinar las relaciones existentes entre la condición de jefe de brigada y su capacidad de influir en la membresía para movilizarla hacia la búsqueda de soluciones a problemas (no docentes) vinculados con diversos aspectos de nuestro desarrollo social.

1,5,3) Determinar las relaciones existentes entre la condición de líder real de la brigada y su Integración en organizaciones políticas de vanguardia, como la UJC (Unión de Jóvenes Comunistas)

1,5,4) Determinar las relaciones existentes entre la condición de jefe de la brigada y su Integración en organizaciones políticas como la UJC (Unión de Jóvenes Comunistas).

II- Material y métodos

2.1) Tipo de estudio:

Desarrollamos un diseño no experimental y transversal, de tipo descriptivo y correlacional.

2.2) Muestra:

Seleccionamos una muestra no probabilística que estuvo integrada por diez brigadas de la FEU (287 sujetos entre los 19 y 27 años) de diferentes carreras y años de una misma universidad; quienes participaron voluntariamente en el estudio llevado a cabo en el período comprendido entre los meses de enero a abril del 2022. Las brigadas funcionaban durante un tiempo mayor de un curso escolar, y contaban con sus propias estructuras de dirección. Al tratarse de un acto voluntario, la participación fue considerada como un consentimiento informado. Las Brigadas FEU tenían un funcionamiento estable para el logro de objetivos docentes y sociopolíticos, de conformidad con el modelo de desarrollo de nuestra sociedad, en el contexto de sus metas, dificultades y problemas.

2,3) Control de variables:

Se controlaron una serie de variables que nos permitieron la identificación y evaluación de sus impactos. Entre dichas variables se encontraban las de carácter sociodemográfico, como edad, escolaridad, sexo, raza, religiosidad e integración en organizaciones políticas y de masas.

2,4) Instrumentos de medida. (Técnicas de investigación).

2.4.1) Escala de liderazgo grupal

Se trata de una técnica utilizada para la medición de la condición de líder de cualquier miembro de un grupo psicosocial estable, incluido su jefe o directivo. Dicho instrumento evalúa las cuatro dimensiones vinculadas con el concepto de liderazgo del cual partimos. Resulta ser una combinación de procedimientos sociométricos y escalas valorativas. De manera que dicha escala fue susceptible de medir la proporción de miembros que constituían líderes reales de sus grupos. El instrumento fue presentado del siguiente modo:

1) Señala aquellos miembros de tu grupo de clases, con quienes te gustaría integrar un equipo de estudios para prepararte con vistas a los exámenes. Puedes escoger todos los que desees, pero en orden, comenzando por los que más desees. Responda sinceramente, nadie verá tus elecciones.

2) Señala aquel miembro de tu grupo de clases, quien a tu juicio aporta y contribuye más al rendimiento docente del grupo. En caso de señalar más de uno, señálos por orden. Responda sinceramente, nadie verá tus elecciones.

3) Señala aquel miembro de tu grupo de clases a quien sigues más de manera espontánea y tiene mayor influencia sobre ti para encontrarle solución a los problemas vinculados con el trabajo docente. En caso de señalar más de uno, señálos por orden. Responda sinceramente, nadie verá sus elecciones.

4) Señala aquel miembro de tu grupo de clases que logra motivarte mejor, directa o indirectamente para la realización de acciones que contribuyen de manera efectiva a la solución de los problemas vinculados con la actividad docente. En caso de señalar más de uno, señálelos por orden. Responda sinceramente, nadie verá sus elecciones.

Validez del instrumento

Sobre su fundamentación podemos plantear que esta técnica fue construida y validada por Casales (1991) mediante la realización de un análisis factorial que permitió identificar su estructura de factores, así como las variables (ítems) que dependían de ellos. El análisis factorial se desarrolló a partir de una muestra de 520 sujetos pertenecientes a 35 grupos, a quienes se les aplicó una versión inicial de 120 ítems que describían las condiciones que debía poseer cualquier miembro de un grupo para ser considerado como líder real de este mismo. A continuación de cada ítem existía una escala con cinco alternativas de respuesta, indicativas del grado en que tal condición estaba presente en la persona descrita: mucho, bastante, en alguna medida, poco y nada para algunos ítems, y siempre, a menudo, a veces, rara vez y nunca, para otros, en dependencia de la redacción del ítem. Se trataba de una gran diversidad de grupos: Grupos pertenecientes a la esfera productiva, educacional, artística, de prestación de diversos tipos de servicios, deportivos y organizaciones sociopolíticas. Esta diversidad en los tipos de grupos, ayudó a concebir las proposiciones en una forma tan general que posibilitaba su utilización en una amplia variedad de situaciones. El análisis puso de manifiesto la estructura de los factores reales del cuestionario y las proposiciones (ítems) correspondientes a cada factor con sus cargas específicas. Como destaca Casales (1991), este tipo de validez ha sido denominada por Lienert (1990) validez de constructo, y por Cronbach (1968) y Anastasi (1970), validez de elaboración. Se puso de manifiesto la estructura de los factores reales del cuestionario y las proposiciones (ítems) correspondientes a cada factor con sus cargas específicas. El análisis determinó la existencia de cuatro dimensiones o factores que permiten evaluar la condición de líder de cualquier miembro de un grupo. El primer factor se definió como grado de respaldo o aceptación espontánea. Por tal motivo, los ítems correspondientes a este factor estaban relacionados con el problema de las preferencias de cada

miembro del grupo para desarrollar en interacción con otro (u otros) integrantes de este mismo grupo determinadas actividades que conducían a una meta compartida de naturaleza funcional. El segundo factor se definió como capacidad de aportar. En consecuencia, sus ítems estaban relacionados con las percepciones grupales acerca de la capacidad de sus diversos integrantes de realizar contribuciones significativas a la solución de los problemas que constituían la razón primaria por la que el grupo se había constituido. El tercer factor se definió como capacidad de influir espontáneamente. Sus ítems estaban relacionados con las percepciones grupales acerca de la capacidad de sus diversos integrantes para influir espontáneamente y de forma significativa en los restantes miembros, con vistas a la consecución de las metas del grupo. El cuarto factor se definió como capacidad de motivar. Sus ítems estaban relacionados con las percepciones grupales acerca de la capacidad de sus diversos integrantes de darles a otros el impulso (predisposición interior), suministrarle el incentivo para la realización de acciones orientadas a la consecución de las metas grupales. Para cada uno de los factores considerados se seleccionó (por razones económicas, relativas a la extensión del instrumento y en consecuencia a la duración de las aplicaciones) solo el mejor ítem, vale decir, aquel de mayor carga en la estructura de factores, y que a su vez su peso factorial resultaba bajo en los restantes factores. Administraciones subsiguientes de esta versión del cuestionario produjeron confiabilidades adecuadas para todas las dimensiones de 0.90, 0.79, 0.86 y 0.88 respectivamente, utilizando la prueba de las dos mitades. Para la conformación del instrumento, el primer factor fue considerado desde una perspectiva sociométrica, mientras que los tres restantes fueron enfocados en términos de escalas valorativas.

2.4.2) Técnica sociométrica

Se trata de una técnica que nos permite conocer el grado de aceptación o respaldo espontáneo con que cuenta cada uno de los diferentes miembros de un grupo, para la realización de determinado tipo de actividad conjunta. Desde esta perspectiva se desarrolló el procedimiento, conforme al enfoque tradicional de J. Moreno, su fundador (Véase Casales, 2017). De lo anterior se deriva que dicha técnica nos da la medida del grado de integración sociométrica grupal para el desarrollo de la tarea planteada, así como el grado de jerarquía (ascendiente o respaldo), con que cuenta cada uno de los integrantes del grupo en los diferentes criterios que se desee considerar. En el instrumento utilizado en nuestro estudio se incluyeron dos tipos de ítems (dos criterios diferentes), con objetivos diferentes. El primero de estos estuvo relacionado con el quehacer cotidiano de la brigada en cuanto a su formación docente-profesional, y fue redactado y presentado en los siguientes términos:

“Señala aquellos miembros de tu grupo de clases, con quienes te gustaría integrar un equipo de estudios para prepararte con vistas a los exámenes. Puedes escoger todos los que desees, pero en orden, comenzando por los que más desees. Responde sinceramente, nadie verá tus elecciones”.

Sin embargo, el segundo de los ítems del instrumento se refería a un criterio distinto del docente; estuvo relacionado con una proyección política (presente y perspectiva) o socioeconómica; y fue redactado y presentado en los siguientes términos:

“Señala aquellos miembros de tu grupo de clases, con quienes te gustaría analizar o emprender acciones relacionadas con el perfeccionamiento o solución de los problemas que se enfrentan en el proceso de desarrollo social de nuestra sociedad. Puedes escoger todos los que desees, pero en orden, comenzando por los que más desees. Responde sinceramente, nadie verá tus elecciones”.

Validez de la técnica sociométrica:

En cuanto a la validez del instrumento utilizado, que como se dijo consistió en el método sociométrico tradicional de J. Moreno, esta consistió en lo siguiente: Se realizó un análisis factorial de ella misma (véase Casales, 1991). Como se recordará, el ítem vinculado con la estructura funcional del test, había sido asignado al primer factor del análisis factorial realizado para la conformación de la técnica para la medida de la condición de líder de grupo (Casales, 1991). Dicho factor se definió como grado de respaldo o aceptación espontánea. Por ello, el ítem seleccionado correspondiente a este factor está relacionado con el problema de las preferencias de cada miembro del grupo para desarrollar en interacción con otro (u otros) integrantes de su propio grupo, determinadas actividades que conduzcan a una meta compartida de naturaleza funcional. De lo anterior se deriva proviene que el criterio de validez de las escalas sociométricas se derivó del análisis factorial desarrollado por nosotros para el proceso de validación de la escala de liderazgo (reportada anteriormente) en su primera dimensión. (Casales,1991). Por otra parte, deseamos destacar que las respuestas al test sociométrico son procesadas mediante el método de la probabilidad teórica del azar (véase Casales, 2017), para darles mayor objetividad, pues permite determinar el grado de significación estadística de los valores obtenidos.

2.4.3) Cuestionario de datos sociodemográficos

Se utilizó un cuestionario estructurado de preguntas cerradas y alternativas múltiples. Los temas explorados fueron las siguientes características sociodemográficas: edad, escolaridad, sexo, raza, religión e integración en organizaciones políticas y/o de masas.

2.5) Análisis estadístico:

Los datos de este estudio fueron procesados mediante el programa estadístico SPSS, versión 15.0 para Windows, (SPSS Inc, Chicago, USA). Se construyó una base de datos con todos los reactivos de los instrumentos utilizados. Se elaboró una matriz de correlaciones tipo pearson para la determinación del grado de significación de las relaciones existentes entre las variables estudiadas. Fueron considerados dos niveles de correlación que se expresan a continuación:

(*) Correlación estadísticamente significativa. Nivel de significación = 0.05

(**) Correlación estadísticamente significativa. Nivel de significación = 0.01

III- Resultados

A continuación presentamos los resultados en correspondencia con los objetivos planteados en este estudio.

3.1) Resultados relacionados con el objetivo general.

Como se recordará dicho objetivo fue formulado en los siguientes términos:

“Determinar las relaciones existentes entre la condición de líder de cualquier miembro de la brigada en el contexto docente-estudiantil y su influencia movilizativa para arrastrar a su membresía hacia otros contextos de búsqueda de soluciones a problemas vinculados con nuestro desarrollo social”.

Los resultados pusieron de manifiesto una correlación de 0,54 (**) entre estas dos variables. Es decir, una correlación positiva y estadísticamente significativa al nivel del 1 %.

$$\text{CondLidEnDoc} - \text{InfMovSolProbSoc} = 0,54 (**)$$

3.2) Resultados relacionados con los objetivos específicos.

3.2.1) Determinar las relaciones existentes entre la condición de jefe de brigada y la condición de líder Real de la misma.

Este objetivo específico estuvo orientado a determinar el grado en que los jefes de brigada involucrados en el estudio llenaban las exigencias de la condición de líderes reales de sus grupos.

Los resultados pusieron de manifiesto una correlación de 0,54 (**) entre estas dos variables. Una correlación positiva y estadísticamente significativa al nivel del 1 %.

$$\text{CondicStatusJefeBrig} - \text{CondLidReal} = 0,54 **$$

3.2.2) Determinar las relaciones existentes entre la condición de jefe de brigada y su capacidad de influir en la membresía para movilizarla hacia la búsqueda de soluciones a problemas (no docentes) vinculados con diversos aspectos de nuestro desarrollo social.

Los resultados pusieron de manifiesto una correlación de 0,32** entre estas dos variables. Una correlación positiva y estadísticamente significativa al nivel del 1 %.

$$\text{CondicStatusJefeBrig} - \text{InfMovSolProbSoc}$$

3.2.3) Determinar las relaciones existentes entre la condición de líder real de la brigada y su integración en organizaciones políticas como la UJC (Unión de Jóvenes Comunistas).

$$\text{CondLidReal} - \text{IntegOrgPolit} = 0,18 **$$

Este objetivo específico estuvo orientado a determinar el grado en que los líderes reales de las brigadas involucrados en el estudio se encontraban integrados en organizaciones políticas de vanguardia como la UJC. Los resultados pusieron de manifiesto una correlación de 0,18 (**) entre estas dos variables. Una correlación positiva y estadísticamente significativa al nivel del 1 %.

3.2.4) Determinar las relaciones existentes entre la condición de jefe de la brigada y su integración en organizaciones políticas como la UJC (Unión de Jóvenes Comunistas).

$$\text{CondicStatusJefeBrig} - \text{IntegOrgPolit} = 0,18 **$$

Este objetivo específico estuvo orientado a determinar el grado en que los jefes de brigada involucrados en el estudio se encontraban integrados en organizaciones políticas de vanguardia como la UJC. Los resultados pusieron de manifiesto una correlación de 0,18 (**) entre estas dos variables. Una correlación positiva y estadísticamente significativa al nivel del 1 %.

IV- Discusión

Un análisis de estos resultados pone de manifiesto lo siguiente:

4.1) El primer aspecto que deseamos considerar se refiere a la correspondencia existente entre la condición de ser jefe de brigada y la condición de ser líder real de esta la misma. Es decir, nos referimos al grado en que los jefes de brigada involucrados en el estudio llenaban las cuatro exigencias de la condición de líderes reales de sus grupos. Estamos evaluando la condición de líderes de los jefes de las brigadas involucradas en el estudio. Los resultados pusieron de manifiesto una correlación positiva y estadísticamente significativa entre estas dos variables: De manera que en nuestro estudio, los jefes de brigadas estudiados tendían a ser los líderes reales de sus brigadas. Se trata de una expresión de la correlación entre liderazgo y jefatura, que muchas veces no está presente ni en los estudios realizados ni en las prácticas directivas en grupos reales en otros sectores, en que a veces los jefes no son verdaderos líderes. La importancia de este aspecto se demuestra por sus impactos en el rendimiento y el funcionamiento grupal. (Ver Casales, 2020). Y su importancia se capta también por el hecho del posible surgimiento de líderes informales en el seno de las brigadas, cuando el jefe no llena esta condición de líder real. Estos líderes informales pueden convertirse en un problema, ya que al poseer suficiente capacidad movilizativa, podrían mover a la membresía incluso más allá y en relativa oposición de las orientaciones formales de los federativos de la FEU. Pero este estudio demuestra que en el caso de los líderes encontrados en las brigadas, se trataba de miembros de la estructura formal de cargos de la FEU (jefes de brigada), que llenaban la condición de líderes, y que podían mover a sus grupos de conformidad con los programas aprobados por la organización. De hecho, en esta investigación hemos encontrado como peculiaridad, una correlación positiva y estadísticamente significativa de 0,32**, entre ser jefe de brigada y la capacidad de influir en la membresía para movilizarla hacia la búsqueda de soluciones a problemas (no docentes) vinculados con diversos aspectos de nuestro desarrollo social. Pero esto solo tiene lugar por la circunstancia de que en este estudio los jefes de brigada tendían a ser verdades líderes. Se patentiza entonces que el jefe de brigada arrastra hacia esas otras áreas de significación, SIEMPRE QUE, resulte un verdadero líder.

4,2) El segundo aspecto que deseamos destacar en esta discusión se refiere a que los resultados indican que se trata no solo de jefes de brigada que se apoyan en su condición de líderes, para mover al grupo en la dirección de los objetivos de la organización que representan, sino que se apoyan además en el proyecto aprendido en una organización política de vanguardia como la UJC; puesto que se encontró una correlación positiva y estadísticamente significativa de 0,18**, entre la condición de jefe de brigada y su integración en la UJC. Como también resultó ser positiva y significativa la correlación entre la condición de ser líder real y su integración en la organización política de la UJC.

4.3) El tercer aspecto que deseamos destacar se refiere a la correlación positiva y estadísticamente significativa (de 0,54**) entre la condición de líder de cualquier miembro de la brigada en el contexto docente-estudiantil y su influencia movilizativa sobre la membresía para arrastrarla hacia otros contextos de búsqueda de soluciones a problemas vinculados con nuestro desarrollo social. Esto significa que los líderes de las brigadas estudiadas cuentan con suficiente capacidad movilizativa para arrastrar a la membresía de sus grupos hacia contextos de búsqueda de solución a problemas vinculados con nuestro desarrollo social más general. Toda vez que esté presente el nexo (la correlación positiva y estadísticamente significativa) entre la condición de ser líder real y la integración del líder con las organizaciones políticas de vanguardia. En nuestra investigación, el liderazgo fue medido e identificado (como se señaló más arriba), en la esfera del trabajo docente exclusivamente, pero el estudio demuestra que la condición de líder a ese nivel tiene impactos en otras áreas, que pueden estar distantes de la problemática docente. La capacidad movilizativa de los líderes estudiados se extiende a

otras dimensiones. De ahí la importancia de identificar a nuestros verdaderos líderes, y plantearnos un programa de desarrollo con vistas a que en un futuro cercano puedan expresar el gran potencial de que disponen. Por lo expresado con anterioridadmente, el estudio posee no solo un valor teórico (conceptual), sino ante todo un valor práctico, pues permite identificar jóvenes (que en breve serán profesionales), que podrán ser integrados (dependiendo de sus motivaciones e intereses como directivos) a la solución de algunos de nuestros problemas.

V- Conclusiones

5.1) Los resultados de esta investigación demostraron que los jefes de las brigadas-FEU estudiadas, llenaban en términos generales, la condición de líderes reales de las mismas en el contexto docente-estudiantil; en consecuencia poseían una alta capacidad movilizativa para arrastrar a las dotaciones que dirigían hacia la búsqueda de soluciones a problemas de nuestro desarrollo social que trascendían la esfera docente. Ello se encontraba corroborado por la significativa tendencia de dichos jefes, de estar integrados a la UJC como organización política de vanguardia; lo cual significa que la correspondencia liderazgo-jefatura y la integración sociopolítica de los jefes de brigada contribuye al cumplimiento de los objetivos de la FEU como organización de base, con amplias perspectivas de expandir su influencia en la membresía hacia otras esferas de significación social.

5.2) Los resultados de esta investigación demostraron que los jefes de brigadas de la Federación de Estudiantes Universitarios disponen de un importante y significativo potencial de liderazgo para hacer frente al gran reto de ser abanderados de la generación de la continuidad, que deberá liderar en un futuro no lejano el proyecto político de transformaciones revolucionarias de nuestra sociedad, en sus futuras áreas de inserción en los contextos laborales. Ello, sustentado en este estudio por la correspondencia encontrada entre la condición de líderes-directivos de la FEU y su integración en las organizaciones sociopolíticas de avanzada como la UJC

5.3) Los resultados de la investigación pusieron de manifiesto que la condición de líder real en el contexto docente-estudiantil de cualquier miembro de la brigada produjo un impacto positivo y significativo en su influencia movilizativa para arrastrar de forma espontánea a la membresía de la brigada hacia otros contextos no docentes, vinculados con la solución de problemas de nuestro desarrollo social. Ello, dada la circunstancia de que el líder abrace el proyecto de las organizaciones políticas de vanguardia, aunque no necesariamente sea un directivo de la organización de estudiantes. Por ello resulta importante trabajar con el liderazgo potencial (informal) que puede surgir y estar presente en sectores de la masa estudiantil.

5.4) Este estudio sobre liderazgo desarrollado en una muestra de diez brigadas de la FEU, constituye una modestísima contribución. Las conclusiones presentadas se circunscriben a las situaciones estudiadas, de manera que habrán de ser comprobadas con respecto a su idoneidad de generalización. Por tanto, resulta necesario continuar con el análisis de estas cuestiones en investigaciones ulteriores, lo cual posibilitará contrastar las hipótesis sobre bases empíricas más firmes.

Recomendaciones

Formación de líderes en la generación de la continuidad.

Se sugiere establecer un programa de trabajo continuo e intencionado para la identificación, formación y desarrollo de directivos y líderes reales haciendo énfasis en jóvenes con determinadas potencialidades (identificadas en los contextos en que se mueven) y con motivaciones orientadas al

desempeño de roles directivos; y trabajar en su formación de conformidad con el proyecto político que sustentamos: dar continuidad al proceso de transformaciones revolucionarias por las que lucharon nuestros próceres y líderes históricos.

Referencias bibliográficas

- Adair, J. (2000). *Líderes, no jefes*. Bogotá: Legis.
- Anastasi, A. (1970). *Test Psicológicos*. La Habana: Instituto Cubano del libro,
- Bass, B. and Bass, R. (2008). *Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. Fourth Edition. New York: Free Press.
- Casales, J. (2020). "Liderazgo y eficacia directiva: Resultados de un programa de investigaciones". *Rev. Alternativas Cubanas en Psicología*, vol. 8, no. 22.
- _____. (2017). *Fundamentos de Psicología Social*. (1ra Reimpresión). La Habana: Félix Varela.
- _____. (2005). "Determinantes de la eficacia directiva en una institución universitaria". *Rev. Cubana de Psicología*. Número Especial, pp. 126-141.
- _____. (2000). "Patrones de liderazgo, stress y desempeño profesional en instituciones de salud". *Rev. Cubana de Psicología*, vol. 17, no. 2, pp. 131-146.
- _____. (1999). "Cuestionario para la medición del estilo de liderazgo. Manual de utilización". (Forma B). *Rev. Cubana de Psicología*, vol. 16, no. 1, pp. 70-90.
- _____. (1996). "Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal". *Rev. Cubana de Psicología*, vol. 13, no. 2-3, pp. 157-177.
- _____. (1991). "Desarrollo de un Instrumento para Determinar la Condición de Líder del Miembro de un Grupo". En: Memorias del I Simposio Nacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y Desarrollo Organizacional. Universidad de La Habana.
- Casales, J. y Barrios, A. (2016). "Estilos de dirección, liderazgo, procesos grupales y resultados competitivos en equipos de fútbol soccer". Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos108/estilos-direccion-liderazgo-procesos-grupales-y-resultados-competitivos-equipos-futbol/estilos-direccion-liderazgo-procesos-grupales-y-resultados-competitivos-equipos-futbol.shtml>
- Casales, J.; González, E. y Caballero, A. (2013). "Estilos de dirección, liderazgo, procesos grupales y resultados competitivos en equipos de fútbol sala". Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos96/estilos-direccion-liderazgo-equipos-futbol-sala/estilos-direccion-liderazgo-equipos-futbol-sala.shtml>
- Casales, J.; Lage, I. y Yumar, L. (2014). "Liderazgo, procesos grupales hacia la meta y desempeño competitivo en equipos de la 53 serie nacional cubana de béisbol". Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos101/liderazgo-procesos-grupales-meta-y-desempeno-competitivo-beisbol-cuba/liderazgo-procesos-grupales-meta-y-desempeno-competitivo-beisbol-cuba.shtml>
- Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. La Habana: Academia.
- Cronbach, L. (1968). *Fundamentos de la exploración psicológica*. La Habana: Instituto Cubano del libro.
- Cuesta, A. (2001). *Gestión de competencias*. La Habana: Academia.

- Domínguez, L. (2007). *Psicología del Desarrollo. Problemas, principios y categorías*. La Habana: Félix Varela.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw Hill.
- Hay Group (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid: Deusto, S.A.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1996). "Revisiting the Life-Cycle Theory of leadership". *Training and Development*, 50 (Iss 1), pp. 42-47.
- Hogg, M. (2010). "Influence and leadership". In: S. Fiske, D. Gilbert and G. Lindzey (eds.). *Handbook of Social Psychology*. (5th edition). New York: John Wiley and Sons.
- Lienert, S. (1990). "Construcción y análisis de los test". En: Solé, M. (ed.) *Selección de Lecturas de Psicodiagnóstico Laboral*. Tomos IV y V). La Habana: ENPES, MES.
- Peters, T. (2005). *Leadership*. London: Corgi Books Ltd.
- Urbaez, N. (2018). "Identificación de competencias de liderazgo en jóvenes dominicanos". *Rev. Interamericana de Psicología*, vol. 52, no. 3, pp. 283-293.
- Vygotsky, L. (1997). *La historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. La Habana: Científico-Técnica.