



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"ENTRENAMIENTO DE LIDERES EN EL  
AMBIENTE LABORAL"

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N  
ROSA EVANGELINA SANCHEZ GARCIA  
MARTHA CECILIA APARTADO MACEDO

Asesor: Lic. Alvaro Jiménez Osornio

México, D. F.

1985



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

- INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I - MARCO TEORICO	
- DEFINICIONES DE LIDERAZGO.....	7
- CORRIENTES EXPLICATIVAS DEL LIDERAZGO.....	14
- CARACTERISTICAS ATRIBUIDAS AL LIDER, PRESEN- TADAS POR DIFERENTES AUTORES.....	29
- COMENTARIO DE LAS CORRIENTES TRADICIONALES.....	46
- APROXIMACION CONDUCTISTA AL ESTUDIO DEL LI- DERAZGO.....	47
- ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO CON UN ENFOQUE -- CONDUCTUAL.....	53
- DEFINICION DE CONCEPTOS.....	71
- CITAS BIBLIOGRAFICAS.....	77
CAPITULO II - METODOLOGIA	
- OBJETIVO Y SUJETOS.....	83
- OBSERVADORES Y ESCENARIO.....	84
- MATERIALES Y APARATOS.....	85
- REFORZADORES.....	87
- VARIABLES.....	88
- ESQUEMA DEL PROCESO DE LA INVESTIGACION.....	89
- DESCRIPCION ESQUEMATICA DE UN JUEGO.....	90

- DISEÑO.....	91
- PROCEDIMIENTO. FASE PRE-EXPIREMENTAL.....	91
- FASE EXPERIMENTAL. FASE A EXPERIMENTAL.....	94
- FASE B EXPERIMENTAL.....	100
- TABLA FASE A EXPERIMENTAL GRUPO 1.....	108
- TABLA FASE A EXPERIMENTAL GRUPO 2.....	109
- TABLA FASE B EXPERIMENTAL GRUPO 1.....	110
- TABLA FASE B EXPERIMENTAL GRUPO 2.....	111
- RESULTADOS.....	112

### CAPITULO III - COMENTARIO DE RESULTADOS

- INTRODUCCION.....	116
- COMENTARIO POR LIDER Y GRUPO.....	118
- TABLA-CONCENTRADO DEL RENDIMIENTO DE AMBOS - GRUPOS.....	139
- EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS DE MODIFICACION DE CONDUCTA UTILIZADOS EN LA FASE EXPERIMENTAL....	142

### CAPITULO IV - CONCLUSIONES

- CONCLUSIONES.....	149
- LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.....	152
- ANEXOS.....	157
- BIBLIOGRAFIA	

## I N T R O D U C C I O N

Existen diversos trabajos y publicaciones que -- han aumentado y enriquecido muchos de los principios y conceptos, que han sido tratados por varias corrientes psicológicas de una manera descriptiva, y que forman parte del contexto social en que el ser humano se desenvuelve; di---chos trabajos, se han basado en la metodología operante y se han preocupado por demostrar de una manera científica y experimental, la aplicación de esos principios, mediante - una metodología y un análisis de las condiciones y situa--ciones en que se presenta una conducta.

Este análisis de la conducta, va dirigido a conocer la relación funcional entre los eventos que mantienen, incrementan o decremantan las conductas y sus efectos, a - través de una serie de técnicas y métodos para la observa--ción y medición precisa de estas relaciones.

La aplicación de la Psicología en el ambiente -- laboral, ha permitido estudiar los problemas específicos - del mismo, aportando nuevos caminos para su solución.

El Análisis Experimental de la Conducta ha sido utilizado dentro de esta rama de la Psicología, contribuyendo en la prescripción de medidas que deben ser adoptadas en la Administración y en el Desarrollo de Recursos Humanos, y que conllevan al desarrollo industrial, ya que -- permite explicar objetivamente a qué obedecen los cambios que se dan en la conducta humana en el trabajo, de tal manera que estos se puedan controlar para alcanzar las metas deseadas.

Debido a la crisis económica por la que atraviesa nuestro país, es necesario aprovechar al máximo los Recursos Humanos con que cuenta una empresa, sea ésta del -- sector público o privado.

Esta labor depende mucho, de aquellos que están al mando de un grupo de personas, encargadas de realizar - el trabajo que permitirá lograr las metas fijadas por la - institución, y que de no alcanzarse repercute no solo de - manera interna en cuanto a la pérdida de tiempo, esfuerzo, recursos materiales y financieros, sino también en el de-- sarrollo económico de nuestro país.

Por lo tanto, es necesario que un líder, maneje las situaciones de tal forma que permita el desarrollo de las potencialidades de cada uno de sus subordinados, y ---ellos a su vez, completen un círculo armónico en el aprovechamiento y desarrollo de todos los recursos que conforman una empresa, para que de esta manera, se alcance la productividad esperada. Tal propósito, requiere de la manipulación adecuada de todos los estímulos que conforman la situación de trabajo, para ajustar las respuestas conductuales a las necesidades de la empresa, logrando un incremento de todas aquellas conductas que conllevan al logro de los objetivos; al mismo tiempo, mantener un equilibrio en la productividad a ciertos niveles; así como disminuir o erradicar aquellas conductas que entorpecen las labores cotidianas de trabajo.

Otro de los aspectos indispensables, que no debe pasar por alto un líder, es el manejo de un sistema de incentivos, de tal forma que los trabajadores o subordinados, obtengan satisfacción de haber contribuido al logro de las metas empresariales, departamentales o institucionales. No siempre se alcanzan dichos resultados, ya que mu-

chas veces en las empresas donde se estila otorgar incenti  
vos, sucede que estos no son aplicados de forma adecuada,  
esto es, no son aparejados ni en tiempo ni espacio, a las  
actividades laborales que permiten obtener las metas fija-  
das.

El liderazgo ha sido estudiado ampliamente por -  
diferentes corrientes de la Psicología, sin embargo, consi-  
deramos que a través del Análisis Experimental de la Con--  
ducta se pueden aportar soluciones objetivas y operantes a  
las empresas, las cuales se enfrentan seriamente al proble-  
ma de dirigir satisfactoriamente a su personal. A este --  
respecto existen ciertos enfoques, que según sus concepcio-  
nes, limitan la posibilidad de que se puedan formar o capa-  
citar líderes, y restringen la opción de un mejor lideraz-  
go únicamente a la selección de los mismos; tal es el caso  
del enfoque de los rasgos de personalidad, el cual no con-  
duce al desarrollo de las actividades que son de la compe-  
tencia de un líder, sino que sólo trata de clasificarlo de  
acuerdo a características subjetivas que no garantizan la  
existencia de un líder, estrictamente hablando.

En cambio, un líder efectivo, que puede lograrse a través de entrenamiento, podrá conducir a su personal al logro de las metas y objetivos fijados por la institución.

Por lo anterior, surgió la inquietud de proporcionar una técnica al líder empresarial, a través de un curso de capacitación, el cual consiste en aplicar los programas de modificación de conducta como herramientas en el manejo de los recursos humanos a su cargo.

La concepción de líder es, en este caso, aquel individuo capaz de hacer un arreglo de contingencias, de tal manera que lleve a su grupo de trabajo o subordinados, al logro de los objetivos que tiene planeados una empresa.

Así, se ha tomado como base de esta investigación, el Análisis Experimental de la Conducta, el cual rechaza enfáticamente todo sistema hipotético-deductivo (Jiménez, 1976), y que permite estudiar el fenómeno de liderazgo en el ambiente de trabajo, desde un punto de vista conductual, es decir, como una manifestación del organismo susceptible de ser registrada y medida. ( 1 )

La presente investigación, tiene como objeto, continuar con los estudios que han seguido esta metodología y que en este caso, ha sido aplicada en la "Formación de Lideres" en el ambiente laboral, a efecto de comprobar la efectividad que tienen los programas conductuales y -- demostrar que mediante su aplicación, es posible conducir a un grupo de trabajo hacia las expectativas de la empresa, aprovechando al máximo sus recursos humanos, así como mostrar que es factible la capacitación de lideres.

Para la realización del procedimiento a seguir, nos basamos en las sugerencias y limitaciones expuestas - en la tesis de Alves de Costa.

## CAPITULO I. MARCO TEORICO

## DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Hablar de liderazgo o de líder en los diversos círculos, ya sean formales o informales, despierta grandes polémicas ya que es un tema del que todos hablan pero que pocos conocen con profundidad.

El ciudadano promedio emite sus opiniones en base a sus experiencias o a su razonamiento, otros conjuntan esto con la información que pudieran haber adquirido de los diversos medios masivos de comunicación, (cine, radio, televisión, periódicos, revistas, etc.), en donde nunca falta el comentario o el artículo que esboza el tema a grandes rasgos.

En las organizaciones éste tópico toma un matiz más serio, más profundo y de mayor interés ya que es asociado con el poder, la autoridad y una jerarquía a la cual la mayoría anhela alcanzar. Las razones para ocupar un puesto de líder son distintas en cada individuo, algunas podrían ser sólo por el estatus que socialmente es bien visto, o por los privilegios que a ello conlleva, o por la realización personal que implica, etc.

En una organización es necesario uno o varios líderes (llámense gerentes o directores), pues una empresa no puede estar acéfala, es decir sin un líder que conduzca a su grupo para lograr las metas que siempre existen en toda organización.

Los estudiosos de la materia, obviamente interesados, le han dado varios enfoques a las acciones de liderazgo para tener una explicación a tal fenómeno, para tratar de conjuntar o deslindar las características que tiene o debería tener una persona con "don de mando".

A continuación se presentan las definiciones de algunos autores acerca de esta cuestión, tanto de su concepto de quien es líder como de lo que es el liderazgo.

De acuerdo con Cartwright y Zander (1953), el liderazgo "consiste en acciones por parte de los miembros que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se mueva hacia dichas metas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a desarrollar la cohesión del grupo y a facilitarle recursos".

( 2 )

En 1954, Gibb define líder como: "a una persona con cierto puesto, como una persona que funge de eje de la conducta del grupo, como una persona que recibe el mayor número de elecciones sociométricas o como una persona que influye sobre otras". ( 3 )

Y agrega que "liderazgo" es una influencia en controlar las acciones de otros miembros del grupo y "líder" quien ejerce esa influencia efectiva".

Por otro lado afirma que líder "es aquel que influye sobre sus compañeros más de lo que éstos lo hacen sobre él".

También afirma que "el liderazgo es un fenómeno de interacción" y que "el liderazgo está en función de la personalidad y la situación social y de la interacción de ambas".

Con la siguiente idea redondea su punto de vista: "los adeptos se subordinan, no a un individuo a quien perciben como absolutamente distinto, sino a un miembro de su grupo que en ese momento posee superioridad, a quien

perciben como fundamentalmente igual a ellos y que en --  
otras ocasiones puede estar dispuesto a seguir a los de-  
más".

Además agrega que: "un rasgo fundamental del -  
liderazgo es una función de mediación síndica al líder co-  
mo representante del grupo en las relaciones exteriores -  
con otros grupos o con la autoridad superior". ( 4 )

"Un líder es una persona cuyas características  
(en particular su estatus) le permite ejercer una influen-  
cia concorde con la consecución de metas grupales. Por -  
consiguiente, el líder puede ser considerado un individuo  
cuyo rol constituye un recurso grupal fundamental, en la  
medida en que su influencia está encaminada a facilitar -  
el logro de metas comunes". ( 5 )

Para La Piere y Farnsworth el liderazgo tiene  
una característica que puede conformar una definición di-  
ferente" "liderazgo es un comportamiento que afecta al --  
comportamiento de otras personas más de lo que afecta el  
comportamiento de éstas al líder". ( 6 )

Y agregan que "el líder toma la dirección haciendo sugerencias que son aceptadas, mostrando el camino, etc."

Una definición muy pequeña es la que presenta Piagors: "el liderazgo es un proceso de estímulos mutuos".

( 7 )

A su manera Sprott (1967), describe que el liderazgo "no es sino una forma de dominación en la cual los -- seguidores aceptan más o menos voluntariamente la dirección y el control por parte de otro". ( 8 )

Y hace una clasificación del líder de acuerdo a su concepto. "Al decir 'líder informal' del grupo, significamos a alguien que dirige un grupo, no en virtud de su estatus, sino más bien en virtud de sus cualidades personales únicamente".

McDavid y Harari (1968), precisan su concepto de liderazgo de la siguiente manera: "el liderazgo se relaciona estrechamente con la adhesión. En un acto de liderazgo hay de por medio la aceptación de la influencia. El liderazgo puede entenderse en términos de los intentos de

influencia que tienen éxito en un grupo; y teóricamente, puede ser desempeñado por cualquiera de los miembros". -

( 9 )

Y agregan acerca del líder lo subsecuente: -- "las clases de supuestos que una persona tenga sobre la gente en general determinarán la forma en que dirija o supervise. Llegar a darse cuenta de las propias concepciones es, por consiguiente factor primordial de un estilo de liderazgo personal".

Whittaker remarca la diferenciación que la generalidad de los psicólogos sociales hacen entre "líder" y "liderazgo" ya que el segundo indica "una relación entre dos o más personas, en la que una de ellas influye -- sobre las otras". ( 10 )

Por otra parte, "líder" significa una posición particular, no presentándose necesariamente la relación de influencia que aparece en el término liderazgo; es decir, puede llamarse a un hombre "líder de la ciencia" o de "las artes" sin que ejerza mucho influjo directo sobre otras personas.

Desde el punto de vista administrativo y organizacional, Tannenbaum y Weschler (1971) dan su definición básica de liderazgo "como la influencia interpersonal, -- ejercida en una situación y orientada, a través del proceso de comunicación, hacia lograr una meta o metas especificadas. El liderazgo siempre entraña intentos por parte de un líder (influyente) de afectar (influir) la conducta de un seguidor (influido o seguidores en una situación".

( 11 )

Siguiendo en el esquema administrativo, Sikula describe al liderazgo como a posteriori se presenta: "liderazgo es un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros; es un proceso de comportamiento desarrollado por los "jefes", los cuales - son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos". ( 12 )

Y finaliza diciendo que: "el liderazgo es la - cualidad o capacidad de un jefe que conduce y dirige, y - es vital para la supervivencia de cualquier negocio o empresa".

## CORRIENTES EXPLICATIVAS DEL LIDERAZGO

Con el afán de aislar la fórmula del líder o de las acciones del liderazgo, se hicieron variados intentos por conseguir dicha explicación, iniciándose desde la rudimentaria intuición hasta ciertos estudios estadísticos, y con ello se logró de alguna manera observar el fenómeno -- desde diferentes posiciones.

A continuación se esbozan tanto los enfoques -- como algunas teorías que se refieren al respecto.

Cabe mencionar que al enfoque de los rasgos también se le llamó "teoría del gran hombre", al situacional se le nombró como "teoría de los tiempos" y al enfoque funcional se le conoce también como la "teoría de la interacción".

## ENFOQUE DE LOS RASGOS.

Este enfoque fue popular hasta mediados de los años cuarenta y afirma que los líderes se caracterizan por tener ciertos rasgos específicos.

Los planteamientos iniciales señalan que los -- rasgos eran hereditarios o que se transmitían genéticamente. Por otro lado esta concepción se extendió al precisar que estos rasgos eran aprendidos y adquiridos a través de la - experiencia.

No puede pedírsele mucho a una teoría que fue - desarrollada de manera intuitiva, aunque tiene reconoci--- miento por ser uno de los primeros intentos por descubrir el intrincado fenómeno aquí analizado.

Se tuvo la creencia de que muchos de los direc- tivos tenían características psicológicas, físicas y de -- personalidad similares para tener ese don de mando, pero - en el campo de la investigación, se encontró que no había correlación en estas afirmaciones.

## ENFOQUE SITUACIONAL.

Al término de los años cuarenta estuvieron en -  
boga las teorías que respaldaban este enfoque.

Se llegó a la conclusión de que no en todas las  
circunstancias funcionaban las características de cada lí-  
der, en algunos casos influían los rasgos físicos, en otras  
los rasgos de personalidad y en otras más, la capacidad --  
para dirigir.

Los situacionistas no descartan las cualidades  
del líder, sino que tratan de identificarlas en situaciones  
comunes.

Al revisar cuidadosamente variados estudios en-  
caminados a aislar los rasgos de líderes indudables, Stog-  
dill llega a la siguiente conclusión: "las cualidades, ca-  
racterísticas y habilidades requeridas en un líder, están  
determinadas en gran medida por las exigencias de la si--  
tuación en las que ha de ejercer su liderazgo". ( 13 )

Actualmente se ha considerado mayormente al seguidor como una variable importante en la investigación -- sobre el liderazgo. Este enfoque señala primordialmente - que los seguidores tienen ciertas necesidades y que el líder que se considera realmente eficaz es aquel capaz de -- satisfacer dichas necesidades.

Tanto el enfoque de rasgos, como el situacional y el orientado hacia el seguidor, han sido analizados por diversos autores, entre los que se encuentran Stogdill, -- Jenkins, Gouldner y Sanford. Este último, con base en su trabajo, ha especificado lo siguiente: "parece ahora que - cualquier teoría comprensiva del liderazgo tendrá que ha-- llar una manera de ocuparse, de acuerdo con un conjunto -- coherente de rubros, de las tres facetas delineables del - fenómeno del liderazgo:

- 1.- El líder y sus atributos psicológicos.
- 2.- El seguidor con sus problemas, actitudes y necesidades.
- 3.- La situación del grupo en que los seguidores y líderes se relacionan entre sí.

Concentrarse en cualquiera de éstas representa una simplificación exagerada de un fenómeno intrincado".

( 14 )

#### ENFOQUE FUNCIONAL:

En este enfoque se deben hacer consideraciones a nivel grupal antes que a nivel individual. Para el punto crítico que maneja este enfoque, es importante considerar el tipo de influencia que se debe tener sobre la conducta de la gente y ello se refiere desde dar una orden, - lograr las metas por medio de una adecuada motivación, lograr la persuasión hasta generar armoniosas relaciones interpersonales.

Para que un miembro tome la iniciativa en alguna función del grupo es necesario considerar por lo menos dos condiciones:

a) Debe estar conciente de que se necesita una función determinada.

b) Debe sentirse con la habilidad suficiente para realizarla o por lo menos de poder intentarlo.

Diversas teorías se han generado a este respecto, tratando de encontrar una explicación a este fenómeno, haciendo experimentos para aislar las características generales que conforman a la mayoría de los líderes o bien definiendo a los diversos tipos de líderes que se encuentran en diferentes situaciones ejerciendo su papel como tales.

Uno de los primeros escritores que se inclinó vivamente por el tema fue Douglas McGregor. En su obra "El lado humano de la empresa", estableció en contraposición a dos grupos de individuos que se caracterizan según los administradores al mando: los despóticos y los tolerantes; sus planteamientos están basados en suposiciones y no tienen ninguna base científica.

TEORIA X / EL ADMINISTRADOR DESPOTA.

Este personaje presume las siguientes afirmacion

nes acerca de sus subordinados, según su punto de vista - autoritario o autócrata.

1.- El ser humano normal tiene una aversión -- natural al trabajo, y lo evitará cuantas veces pueda.

2.- Debido a esta característica humana de la aversión al trabajo, la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada, dirigida, amenazada con castigo para -- lograr que realice el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.

3.- El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, relativamente tiene poca ambición y, por encima de todo quiere la seguridad.

TEORIA Y / EL ADMINISTRADOR TOLERANTE.

En el extremo opuesto se encuentra a otro tipo de administrador en la siguiente mentalidad, acerca del - personal a su cargo.

1.- El desgaste producido por el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para realizar el esfuerzo que se necesita para alcanzar los objetivos de la organización.

El hombre tiene que ejercitar la autodirección y el autocontrol en el servicio de los objetivos con los cuales ha adquirido un compromiso.

3.- El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su realización.

4.- El ser humano normal aprende en condiciones adecuadas, no solo a aceptar, sino también a buscar la responsabilidad.

5.- La capacidad para emplear cierto grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en

la solución de problemas de organización se halla ampliamente distribuida en el común de las gentes.

6.- Bajo las condiciones de la vida industrial de hoy, la capacidad intelectual del ser humano promedio sólo se utiliza en parte. ( 15 )

CARL ROGERS

En su obra "El poder de la persona", Rogers -- también aporta su punto de vista acerca del tema y lo contrapone a otro estilo con el fin de demostrar funcionalidad entre una y otra. ( 16 )

INFLUENCIA E IMPACTO

- Dar autonomía a las personas y a los grupos.
- Liberar a las gentes para que "hagan sus propias cosas".
- Expresar sus propias ideas y sus sentimientos como un aspecto de la información del grupo.

PODER Y CONTROL

- Tomar decisiones
- Dar órdenes
- Dirigir la conducta de los subordinados.

- Facilitar el aprendizaje
- Estimular la independencia en el pensamiento y acción.
- Aceptar las creaciones - innovadoras "inaceptables" que surjan.
- Delegar, dar completa -- responsabilidad.
- Dar y recibir retroali-- mentación.
- Alentar y confiar en la autoevaluación.
- Encontrar recompensa en el desarrollo y en los logros de otros.
- Mantener guardadas - las ideas propias y los sentimientos.
- Ejercer autoridad sobre la gente y sobre la organización.
- Dominar cuando sea -- necesario.
- Usar la coerción cuando sea necesario.
- Enseñar, instruir, - aconsejar.
- Evaluar a los demás.
- Dar recompensas.
- Ser recompensado por los logros personales.

#### - ASIGNACION DEL ROL Y TEORIA DEL INTERCAMBIO

La teoría del intercambio sugiere que el hecho - de si una persona asume las funciones de liderazgo, depende de las experiencias de resultados ganancias costos que ella y sus seguidores tengan. Las ganancias y los costos serían una función de los requisitos de la situación, tales como - la naturaleza de la tarea a que se enfrente el grupo, las - características, necesidades y habilidades de la persona y

sus seguidores, su posición en las estructuras de poder y de comunicación, y en algunos casos su posición en la estructura del afecto. ( 17 )

- CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD Y COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO.

Aunque ningún rasgo de personalidad garantiza el liderazgo en todas las situaciones, estudios de la frecuencia relativa de varias características de líderes y seguidores y estudios de la generalidad o especificidad del liderazgo de una situación a otra y de un grupo a otro sugieren que ciertas características de personalidad aumentan la posibilidad de que una persona adopte el rol de líder o seguidor en una amplia gama de situaciones.

La mayor cantidad de generalidad ocurre cuando las tareas tienen un contenido similar. (Carter y Nixon, 1949; Gibb, 1954; Katz, McClintock y Sarnoff, 1957).

## EL GRID ADMINISTRATIVO.

Planteada por Blake y Mouton (1964) es una técnica de identificación y clasificación del estilo o interés que el jefe tenga hacia 2 áreas principalmente que son los recursos humanos y la producción, dándole diversas clasificaciones desde la posición 1-1 que muestra poco interés -- tanto por la producción como por la gente, la posición 9-1 indica alto interés por la producción pero no por la gente, la posición inversa 1-9, es aplicada a un bajo interés por la producción y alto interés por la gente; la posición 5-5 es intermedia.

Esta colocación a lo largo del grid se hace en una diagonal de suroeste a noreste, y puede tener posiciones que van desde 3-3, 5-5 y 7-7, y de acuerdo con sus conclusiones, la posición que presenta los más altos intereses en las áreas mencionadas, es la 9-9 ya que muestra el máximo de interés tanto por la gente como por la producción.

Existen las sugerencias por parte de ciertas - teorías de ampliar el grid para incorporar otra dimensión. (Reddin).

Esta tercera dimensión sería la profundidad, - espesor o consistencia y que representaría la dimensión - tiempo y por lo tanto el mejor administrador sería aquel con la clasificación 9-9-9 en el más alto punto de esta - escala ya que considera los máximos intereses por la producción, la gente y porque tienen una duración consistente e indefinida. ( 18 )

#### CLASIFICACION DE LIKERT

Al igual que los otros autores, Likert (1967), establece su propia clasificación de los estilos de liderazgo que a su juicio, son los predominantes en la generalidad de los grupos.

Este es un sistema cuádruple de clasificación para identificar en un momento dado al líder en cuestión,

a lo largo de un continuo ordenado que va de un extremo a otro y los denomina sistema 1, sistema 2, sistema 3 y sistema 4, o alternativamente, explotador-autoritario, autoritario-benevolente, asesor y de grupo participativo.

Tal como se hace en la técnica del grid administrativo, es factible saber una clasificación, respondiendo a preguntas clase específicas acerca de las áreas administrativas, tales como liderazgo, motivación, comunicación, decisiones, objetivos y control.

"En cada una de sus áreas se hacen de seis a veinte preguntas. Un individuo puede determinar su estilo de liderazgo verificando la respuesta apropiada.

Likert hace que las respuestas se contesten dos veces, una como descripción de las condiciones existentes reales y otra como un modelo del funcionamiento ideal de una empresa.

Likert concluye que el mejor enfoque de liderazgo es el de grupo participativo, o sea el sistema 4. -

También afirma que si se consideran los factores humanos a largo plazo, dicho enfoque es el mejor, social y económicamente". ( 19 )

#### CLASIFICACION DE KEITH DAVIS

Por su parte Keith Davis, tratando de conjuntar los hallazgos en cuanto a liderazgo se trata, propone una clasificación también cuádruple, para la detección adecuada del estilo de mando de un dirigente determinado.

Propone una matriz de terminología y frases -- correspondientes a sus cuatro términos descriptivos de -- cada uno de sus cuatro tipos de liderazgo (autócrata, de custodia, de apoyo y colegial) y cada clasificación depende de ciertas variables, como las llevaría a cabo el líder en cuestión y son: la orientación administrativa, la orientación del empleado, el resultado psicológico del -- empleado, las necesidades cumplidas del empleado, los resultados del desempeño y la medida moral.

En su matriz, Davis brinda un análisis muy -- completo de los términos para efectos de que se comparen y contrasten los estilos de liderazgo de una manera sencilla y clara. ( 20 )

#### CARACTERISTICAS ATRIBUIDAS AL LIDER PRESENTADAS POR DIFERENTES AUTORES.

Como cualquier otro, este tema ha sido sometido a diversos tipos de estudios y experimentos para obtener información que dé luz a esta faceta del ser humano - observado en algunos individuos especialmente; es en este punto en donde el liderazgo cobra un interés singular ya que, teorías, las hay variadas pero, ¿cuál presenta las - proposiciones que le dan el origen real al liderazgo?, -- ¿sólo determinados individuos tienen la predisposición -- para ser líderes, o cualquiera de los miembros de un grupo 'X' puede formar dicho rol?.

Los primeros estudios de los estilos de liderazgo fueron llevados a cabo a finales de 1930 por Lewin,

Lippitt y White. En 1952, los adultos asignaron tareas a muchachos de clubes de habilidades manuales, tomando el mando al estilo autoritario, democrático y de dejar hacer. Los efectos anunciados por Lippitt y White son presentados en 1963 señalando que la irritabilidad y agresividad hacia los compañeros miembros se presentaban más frecuentemente tanto en la situación autoritaria como en la de dejar actuar que en los climas sociales democráticos. ( 21 )

Existe el equipo de estudiosos que han exteriorizado su punto de vista hacia las características específicas que tienen los llamados líderes.

Por ejemplo, Brown en 1936, afirma que su líder debe tener dos constantes, no individuales, sino en relación con el grupo, primero debe tener carácter de miembro, es decir, sentirse parte del grupo y, segundo, debe sobresalir de los demás, tener más de cualquier cosa, llámese el más brillante, el más fuerte, el que habla mejor, etc. Pero un líder así puede lograr gran cohesión o ser un obstáculo para la misma. ( 22 ) Para Stogdill en 1948, su líder también tiene ciertas características específicas --

pero subraya que no toma en cuenta la situación en la que se pueden dar y son:

- 1.- CAPACIDAD (inteligencia, rapidez, facilidad de palabra, originalidad, criterio).
- 2.- LOGROS (becas, conocimientos, triunfos deportivos).
- 3.- RESPONSABILIDAD (confiabilidad, iniciativa, persistencia, agresión, seguridad en sí mismo, deseo de progresar).
- 4.- PARTICIPACION (actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, carácter). ( 23 )

El líder de Terman también presenta ciertas -- cualidades, como ser más emprendedor, más buen mozo, de mayor tamaño, menos egoísta, menos emocional y distinguirse en otros sentidos. ( 24 )

Fleming presenta las particularidades de sus líderes, con la peculiaridad de pertenecer al sexo femenino

no (cosa que otros autores no subrayan especialmente y -  
son: la belleza, la originalidad, la viveza y de voz agra-  
dable. ( 25 )

Otro autor subraya la importancia de las caracte-  
rísticas del líder para tener una influencia sobre los  
individuos del grupo y sus cualidades son: tener confian-  
za en sus propios puntos de vista, ser más capaces que --  
otros miembros para llevar a cabo las tareas, tener fuer-  
za de ego y necesidad de logro.

Aunque estos autores exponen las característi-  
cas de sus líderes, parece ser que no coinciden unas con  
otras y la única que aparenta constancia es el hecho de -  
que sus líderes sobresalen en algo específico.

Hay otro grupo de científicos que se enfocan -  
principalmente hacia la inteligencia de su líder.

Tal es el caso de Gibb (1954) que dice: "en --  
general el líder es más inteligente que sus seguidores".

Pero esa diferencia de inteligencia no debe ser demasiado grande (resultado interesante) porque al encontrar una -- gran discrepancia en la solución a un problema, se entorpece el surgimiento del líder y esto dificulta que logren todos una meta unificada. ( 26 ) Otro autor coincide en este punto al afirmar que una gran inteligencia puede --- atraer a quien pueda apreciarla. Partridge además de --- coincidir en el punto de la inteligencia de su líder, señala que debe ser capaz de triunfos deportivos, confiable, y de apariencia agradable. ( 27 )

Napier, Rodney y Gershenfeld (1973) hablan de un líder eficaz, el cual para ellos, es uno muy adaptable a las necesidades de todos los miembros del grupo, a la - situación y al problema que se les presenta en cualquier momento y que es lo suficientemente flexible para orillar a los integrantes a alcanzar la meta deseada. ( 28 ) Para Hollander, un líder eficaz se parece al anterior en el aspecto de movilizar las fuerzas del grupo hacia el logro de la meta y es capaz de implantar los procesos para alcanzar una buena comunicación y participación dentro del grupo. Esto último coincide con Hemphill (1958 - 1961). ( 29 )

En relación con la tarea en sí, otros autores - han externado sus conclusiones, como el hecho de que cuando el grupo percibe necesario lograr la tarea o resolver - problemas emocionales, el que presenta la mejor solución, es el más apreciado y las diferencias de roles no serán - importantes.

Sobre este punto coinciden Berger, Cohen y Zelditch (1966) y además señalan que el que da una buena solución, gana cierto estatus y dicho estatus es generalizado a otras áreas. ( 30 )

Por otro lado Crockett observó que sus líderes eran, de todo el grupo, los más preocupados e interesados por resolver el problema o tomar una decisión trascendente que el resto de los miembros. ( 31 )

Otros afirman que un buen líder se percibe en cuanto a la productividad que logren del grupo o porque - alcancen sus metas y que este tipo de liderazgo parece -- ser superior si la tensión del grupo es grande, pero cuando la tensión es moderada, el liderazgo más efectivo será entonces el orientado a la persona.

Homans (1961) habla de que un líder tendrá más poder dentro de un grupo en tanto éste sea más grande, -- llamando líder a quien tenga mayor grado de autoridad. --  
( 32 )

Bales afirma que el líder, aunque sea admirado y respetado, no necesariamente goza de mayor simpatía dentro del grupo. ( 33 )

Se observa que cuando el líder y sus acciones son legítimas, no causarán reacciones hostiles. (Thibaut y Kelley). ( 34 )

Ahora, cuando el líder, por otro lado, verbaliza cierta posición y actúa de manera diferente, entonces causa frustración y confusión.

Hay quienes informan que la estabilidad del liderazgo es el producto de la estructura normativa, es decir, que el líder haya sido nombrado por el propio grupo y este último será quien se encargue de mantenerlo o de--rrocarlo (si es que no cumple adecuadamente sus funciones).

Con referencia en cierto sentido en el apartado anterior, Carter y Cols. y Kirscht y Cols., afirman que el que ya fue escogido como líder es quien busca más a menudo organizar al grupo, solicitar integración en cuanto a las contribuciones y proponer acciones, más que los que no son elegidos como tales. ( 35 )

Se señaló una clasificación curiosa en cuanto al liderazgo: a) el liderazgo intentado y b) el liderazgo aceptado; el primero se refiere a la situación en que un individuo trata de tener influencia sobre otros y en el -- segundo caso, cuando el resto de los integrantes responden afirmativamente ante esa actitud.

En el terreno administrativo Miljus señala que el administrador debe adaptar tanto su estilo y su criterio administrativo si la situación le presenta tal necesidad. ( 36 )

Wernimont señala por su lado que una gran mayoría de administradores presentan (ya sea a nivel conciente

o inconsciente) un estilo y criterio administrativo acorde a sus superiores que es radicalmente opuesto al de sus --- subalternos. ( 37 )

En la generalidad se encontrarán resultados muy similares, si acaso, las diferencias son imperceptibles de acuerdo a las variables que se estén manejando.

Sprott, W.J.H. (1967), hace en dicha obra una - recopilación de diversos autores que describen los tipos - de liderazgo que se dan, debido a las actividades que de-- sempeñan en la sociedad que nos rodea, las cuales serán -- transcritas textualmente para no omitir ningún dato consi-- derado por cada autor:

"H.D. Lasswell, menciona los diferentes tipos - de líderes que aparecen en el campo político norteamerica-- no. Están el caudillo político, el agitador, el adminis-- trador, etc.

El líder institucional (Bartlett) se coloca en lo que nosotros hemos caracterizado como jefatura o en el

liderazgo vinculado con la dominación de clase. Su poder se encuentra más o menos formalizado en reglas, regulaciones o procedimientos, y en orientaciones de distinto género. Su autoridad descansa, en último término, en las tradiciones, costumbres, reuniones, credos principios y formas legales del Estado, la clase, la iglesia, el orden económico, la escuela o alguna otra institución.

El líder persuasivo ejerce su dominio principalmente mediante la palabra y otros símbolos de control. -- Emplea la sugestión, la lisonja y todos los medios verbales del dominador.

O.L. Schwartz lo llama pensador si su tarea es la ciencia aplicada como la ingeniería, por ejemplo, posee, además de las características del pensador, otros rasgos similares a los del tipo ejecutivo.

El científico investigador, como tal, posee --- gran penetración intelectual, está libre, en su especialidad, de deformaciones emocionales o egoístas y desarrolla

actitudes impersonales y objetivos hacia su trabajo. Su liderazgo consiste primariamente en llevar adelante las fronteras del conocimiento.

Es capaz de generar el entusiasmo y el apoyo de un círculo reducido de seguidores y de otras personas que tienen confianza en su trabajo.

En Norteamérica, por ejemplo, el régimen político es tal que el caudillo político astuto, con ambiciones personales tiene lugar, y por lo tanto se proporciona un sitio para las personas con las cualidades apropiadas, y así se ofrece una recompensa por la posesión de ellas.

El caudillo político es en gran parte un producto de la democracia moderna, si bien papeles similares a este pueden aparecer bajo otras formas de gobernar. Ha nacido de conflictos e intentos de medrar, en una atmósfera de lucha por el poder político. Debe ser pues, un buen luchador capacitado para la estrategia y la técnica en la organización de sus seguidores, con el fin de ganar las elecciones y controlar la distribución de los favores que

hace posible el cargo público, siendo su propósito esencial ganar y retener el poder político, el caudillo es indiferente a las reformas políticas a menos que amenacen -- interferir con sus actividades. Desconfía y teme de las reformas y las ideologías revolucionarias y apoya el orden existente.

En ciertos momentos puede apoyar reformas modernas, como un medio de lograr el poder o retenerlo si se ve amenazado. Pero se trata básicamente de un oportunista, ocupado en las manipulaciones del poder a corto plazo.

Como lo ha señalado Lasswell: "Contempla cínicamente a los hombre que quieren vivir según principios".

El líder democrático o compromisario opera sin el estrecho sistema de maquinaria propio del caudillo, si bien en algunas oportunidades puede contar con cierto --- grado de organización. Es el tipo que Lasswell llama "líder responsable", aunque esta denominación implica que -- los otros tipos carecen de responsabilidad. Por lo gene-

ral, está pronto a hacer concesiones a sus oponentes. -  
Aprecia las dificultades individuales y posee por lo tan-  
to, en alto grado, cualidades humanas. Cree en la ley y  
el orden y no se entrega a la adulación de las masas, --  
como lo hace el caudillo político y sus secuaces. Como  
personalidad pública es, sin embargo, un poderoso símbo-  
lo de las cualidades esenciales de la vida democrática,  
tolera las diferencias, evita el empleo de la violencia  
como medio de hacer cumplir su voluntad y posee cierta -  
fe constante en el sentido común del hombre corriente.

El funcionario o burócrata se desarrolla a --  
medida que el orden político se vuelve más complejo y --  
que el campo de la administración se expande hasta tal -  
punto que es preciso contar con un vasto cuerpo de perso-  
nas rentadas para hacer posible el funcionamiento del --  
gobierno.

El funcionario es un hombre eminentemente ---  
práctico, metódico, prudente, puntual y disciplinado en  
su trabajo. Se siente desdichado cuando tiene que tomar

decisiones por sí mismo, y en la mayor parte de los casos aborrece ese género de responsabilidad que trae consigo - la posibilidad de ser censurado si fracasa.

Gusta del poder, pero se trata del poder ejercido en el control de los demás dentro de los estrechos límites de la rutina oficinesca, la inspiración o la supervisión.

Carece de imaginación e iniciativa y opera dentro de un marco habitual que le proporciona el conocimiento y la habilidad necesarias. En el mundo de los negocios es el tenedor de libros que nada quiere de los azares que desafía el empresario, y el encargado de las cuestiones de rutina en la administración oficial, que no quiere que su empleado peligre en cada elección.

Desea un cargo fijo y un conjunto de reglas -- simples y directas. Desea en suma, un mundo completo y estrecho, y horizontes que cualquiera puede conocer y comprender.

El diplomático cumple con una función completamente distinta y con diferentes características. Su tarea fundamental es desempeñar cargos políticos de largo alcance, y por lo general pensamos en él en términos de relaciones internacionales.

Opera sobre la base de principios generales establecidos por el gobierno o dependencia que representa. Por lo general, está estrechamente indentificado con dichos principios, si bien no siempre en los detalles. Encuentra su satisfacción en el manejo de los individuos y las situaciones, pero no está necesariamente relacionado con ellos sin ningún sentido personal. Su tarea se vincula esencialmente con la gran estrategia en una lucha por el poder. Es suave, acude a la duplicidad, si ello es necesario para lograr su propósito, y es capaz de dissociar la sinceridad de la tarea que tiene entre manos. Es paciente y contrario tanto a la pasión del agitador como a la escrupulosidad del burócrata, es hábil en el uso de los términos y frecuentemente ellos le sirven para encubrir sus verdaderos propósitos. Si un famoso diplomá

tico dice 'sí', quiere decir 'tal vez', si dice 'tal vez', quiere decir 'no', si dice 'no', no es un diplomático.

El reformador es un tipo de líder común en una democracia liberal. No es un revolucionario violento, -- pero se le asemeja en cuanto es un hombre que se guía por elevados principios. El reformador es por el común un -- perfeccionista.

Sus sueños de un mundo mejor rara vez son controlados por el reconocimiento de las dificultades de su puesta en práctica.

Sus convicciones están teñidas de un fuerte - tono emocional. Generalmente es incorruptible y no acepta compromisos en cuanto a los principios. Hace un llamado a la racionalidad del hombre, y sus elaborados esquemas verbales acerca del futuro dejan poco o ningún lugar para los impulsos y hábitos sociales y emocionales del - hombre.

El agitador es un reformador más extremo. Sus principios básicos despiertan en él una gran excitación y fácilmente transmite su entusiasmo a otros. Propugna la violencia como medio de asegurar el advenimiento de su mundo perfecto y, a semejanza del reformador, olvida con mucha rapidez las dificultades cotidianas.

Idealiza el cambio revolucionario y tiende a exagerar las diferencias que median entre uno y otro conjunto de instituciones. Es intolerante con las opiniones divergentes, además carece por lo general de sentido práctico cuando se trata de poner en práctica las transformaciones.

El teórico se forja una imagen lógica del mundo. Esta puede ser una imagen idealizada o bien desagradable. En cualquier caso, el teórico vive en un mundo de coherencia verbal y compuesto de imágenes completas. Carece de habilidad para provocar agitaciones con sus puntos de vista, llevarlos a la práctica y además no está interesado en ello.

En cierto sentido, podemos decir que el político teórico ocupa un extremo del continuo cuyo extremo --- opuesto está ocupado por el caudillo. ( 38 )

#### COMENTARIO DE LAS CORRIENTES TRADICIONALES

Los diferentes enfoques y autores que han sido citados en esta obra, y que se han preocupado por definir las características y actitudes atribuibles a los dirigentes de grupos, no han sido tomados como la base teórica - de este trabajo ya que no se adecuan a la finalidad que se quiere alcanzar.

Han sido, más bien, plasmados en esta investigación debido a su importancia como antecedentes básicos en el estudio del liderazgo, no obstante que ésta se basa en una aproximación conductista, no por ello se pretende criticarlos ni rebatirlos.

La presente, no se sitúa en ninguna de las corrientes tradicionales que han estudiado este fenómeno, - ya que el objetivo principal es probar la eficiencia o no

de la aplicación de los programas conductuales en el estudio de un fenómeno laboral como es el liderazgo (concretamente hablando, aplicando el Análisis Experimental de la Conducta).

A continuación se mencionarán algunos estudios que se han realizado sobre el liderazgo y que han seguido una aproximación conductista.

#### APROXIMACION CONDUCTISTA AL ESTUDIO DE LIDERAZGO

Existen diversos trabajos, los cuales podemos enmarcar en la corriente conductista, que han permitido observar el fenómeno de liderazgo de una manera más objetiva y cuyos fundamentos teóricos permiten implementar -- ciertas técnicas para que, a través del entrenamiento en las mismas, sea factible la formación de líderes en el -- ambiente laboral, y mediante las cuales el líder, logre -- conducir a un grupo de trabajo hacia las metas preestablecidas.

Luthans, afirma que "Siempre existe el problema de alcanzar objetivos mediante otras personas". ( 39 ) Este autor hace mención de que un método externo para la solución a este tipo de problemas es la modificación de conducta organizacional, diciendo que "...En esta última se administran sistemáticamente las contingencias ambientales, para provocar cambios deseados de la conducta organizacional, en la misma forma en que se manejan típicamente otros factores organizacionales. En general la administración es pragmática y también lo es la modificación de conducta organizacional. En términos de las perspectivas y metas de la administración, la modificación de la conducta organizacional, parece constituir un enfoque mucho más apropiado que un enfoque de relaciones humanas orientado hacia el interior... En el enfoque externo, la conducta observable en las organizaciones y sus consecuencias son la clave". ( 40 )

Para este autor en la modificación de la conducta organizacional, "se manipulan los antecedentes y las consecuencias; pero el individuo se ajusta por sí mismo a esas contingencias ambientales. La naturaleza idio-

sincrática de los reforzadores positivos, negativos y los castigos ayuda también a propagar la idea de que la modificación de la conducta organizacional es una manipulación de las personas". ( 41 ) A este respecto se puede decir que no es en sí al ser humano al que se manipula, sino a los estímulos que en determinadas circunstancias afectan o producen cambios en las acciones emitidas por los individuos, en el caso del entrenamiento de líderes lo que se pretende, es exactamente que éste maneje de tal manera dichos estímulos que conduzca a sus seguidores o subordinados hacia el logro de las metas, que se pretenden alcanzar en una empresa. A este respecto E. Daniel Grady, precursor de la aplicación del conductismo en la administración opina "No hay mayor manipulación implícita en esto que en la tarea de la administración de dirección de las personas, indicándoles a dónde deben ir y qué tienen que hacer". ( 42 ) Para Luthans "la modificación de la conducta organizacional trata de relacionar sistemáticamente los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta organizacional. La premisa fundamental establece que la conducta organizacional depende de sus consecuencias". ---

( 43 )

"En 1938, B.F. Skinner, escribió un libro con el título de 'The Behavior of Oranisms', que modificó permanentemente el curso del conductismo del siglo XX y todo el campo de la Psicología... Mientras Pavlov, Watson, --- Thorndike, Hull y Miller, en mayor o menor grado, describían todas las conductas como cadenas de conexión de estímulos y respuestas, Skinner fué más allá de los reflejos, para llegar a considerar las consecuencias ambientales -- como mecanismos de control de la conducta aprendida. Denominó como operante a la conducta aprendida, porque actúa en el ambiente para producir una consecuencia. Al comportamiento reflejo o no aprendido le dió el nombre de conducta respondiente.... La distinción entre la conducta -- respondiente y la operante les ha permitido a los teóri--cos del aprendizaje, presentar exactamente al ambiente -- como fuente de estímulos tanto anteriores como postero--res, en relación con las conductas objetivas". ( 44 )

La mayoría de los trabajos que se han realizado con un enfoque conductista, ya sea para estudiar al liderazgo, así como otros fenómenos relacionados a la conducta humana, se han basado en estos fundamentos teóricos.

Según Skinner la conducta operante "se considera como un comportamiento moldeado, mantenido o debilitado por sus consecuencias". Si partimos de este supuesto, podemos decir que la conducta de un líder es operante, siempre y cuando arregle los estímulos que controlan la conducta de sus seguidores.

Dentro de la conducta operante o aprendida, "el organismo debe actuar sobre el medio ambiente para producir una consecuencia".

Para Luthans "todas las conductas organizacionales entran en la categoría operante. Las conductas organizacionales se aprenden en su mayoría. De esto se desprende que los mecanismos de aprendizaje descubiertos por Skinner se pueden administrar y aplicar a las conductas organizacionales..... Una de las premisas importantes de Skinner es que "la conducta es función de sus consecuencias". ( 45 )

El Análisis Experimental de la Conducta según Jiménez O.A. está basado en las teorías del aprendizaje y derivado por B.F. Skinner en sus investigaciones.

En la obra de Jiménez encontramos que para que una conducta pueda ser observada es indispensable definir operacionalmente aquellas conductas que se desean registrar. "Para que los conceptos sean claros se estipulará lo que debe hacer el organismo y cómo lo vamos a medir; - por ello, en el condicionamiento operante, para precisar una conducta, se considera ésta dividida en unidades llamadas respuestas y al ambiente de unidades llamadas estímulos, y es la relación entre respuestas y estímulos consecuentes, el objetivo principal de esta aproximación, -- donde todo estímulo que va después de una respuesta aumentando la frecuencia de ésta, es designada con el nombre - genérico de reforzador..... Para determinar como se dan las relaciones funcionales entre el organismo y el medio ambiente en que éste se desenvuelve, se debe contar con - técnicas de registro que sean confiables y con una programación adecuada para explicar como se adquieren (incrementa, decremента, estabiliza o extingue un repertorio operante) y, en general, cómo se afectan los patrones conductuales".

Los programas, fungen un papel muy importante - en la modificación de la conducta, a este respecto Jiménez dice: "...los investigadores han observado que la ejecu--- ción (patrón de respuestas) de un sujeto, depende del arre glo que prescribe un programa de condicionamiento operan-- te". En la misma obra se citan a varios autores tales como Morse, Schoenferld, Sidman (1960), y Fester y Skinner - (1957), quienes coinciden en señalar que los programas tie-- nen una gran influencia en la tasa de respuesta emitida -- por los sujetos. ( 46 )

#### ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO CON UN ENFOQUE CONDUCTUAL

Uno de los trabajos que se han enfocado a las - relaciones líder-seguidor y que está basado en el Análisis Experimental de la Conducta, es la tesis de L.S. Brea González, en la cual este autor expresa que "...es posible - decir que en toda manifestación social, cultural, económi- ca y política encontraremos formas precisas o rudimentarias de lo que se puede llamar comportamiento cooperativo, lo - cual resalta a esta forma comportamental como uno de los -

factores básicos del proceso social". ( 47 ) En este --  
trabajo, el autor enfoca el proceso de liderazgo hacia la  
conducta cooperativa de los sujetos que se encuentran en  
una situación grupal y que tienen como meta lograr objetiv  
vos preestablecidos. Por esta razón, se presentan una --  
serie de definiciones operantes del comportamiento cooper  
rativo, tales como: Skinner (1971) hace mención de que en  
la cooperación el refuerzo de dos o más sujetos depende -  
de la conducta de ambos o de todos ellos". López, Bala--  
bán, Galesso, Mendoza y Zanata (1973) definen la cooperac  
ción como: el caso en que el reforzamiento es contingente  
a las respuestas de dos o más sujetos siempre y cuando --  
todos ellos cumplan con un requisito específico. Para --  
Keller y Schoenfeld (1950) la cooperación se define cuand  
o "la conducta combinada de dos o más organismos es neces  
saria para obtener reforzamiento positivo o remover reforz  
amiento negativo..... la cooperación involucra dos cosas:  
1) la acción de cada organismo debe ser discriminativa --  
para la ejecución del otro organismo, y 2) que dicho proc  
edimiento permita tales respuestas designadas como cooper  
rativas". En cuanto a las relaciones líder-seguidor, ---

Brea cita una de las obras realizadas por Skinner: "Skinner (1971), ha especificado el surgimiento del líder en situaciones cooperativas y explica la naturaleza de tal surgimiento como un producto de las contingencias diferenciales culturales, (el líder) generalmente surge cuando dos o más individuos son reforzados por un único sistema externo que requiera su acción combinada, por ejemplo, el caso de dos hombres que tiran de una cuerda que ninguno de los dos podría mover por separado. La conducta de uno es similar a la del otro y la interacción puede ser débil. Sin embargo, si la sincronización es importante uno de los dos guiará al otro". ( 48 ) Luego - Skinner especifica claramente la naturaleza del surgimiento del líder "la mayoría de las culturas producen -- algunas personas cuyas conductas se hayan controladas -- principalmente por los demás". ( 49 )

La investigación de Brea, se enfocó principalmente a "desarrollar y mantener conductas cooperativas - por medio de un programa de reforzamiento de "segundo -- orden". En segundo lugar controlar las relaciones líder-

seguidor, por medio de contingencias de reforzamiento diferencial bajo las condiciones experimentales que se especificaron. En tercer lugar, determinar la posibilidad de controlar las relaciones líder-seguidor mediante la aplicación contingente y diferencial de ruido intenso (al líder) aún cuando ambos sujetos recibieran reforzamiento -- por equipos de respuestas cooperativas". ( 50 ) La investigación se realizó con 6 niños que fueron divididos en 3 grupos experimentales compuestos por 2 sujetos cada uno. En los 3 grupos experimentales se establecieron tres sesiones de familiarización y 8 sesiones experimentales, -- durante once días de manera ininterrumpida. Los sujetos experimentales se sentaron uno frente al otro y se les colocaron un par de audífonos durante todas las fases experimentales y de familiarización. A través de estos audífonos se les aplicaron las estimulaciones auditivas. Cada sujeto fue designado con una letra diferente A o B. -- Los sujetos tenían un interruptor que se encontraba conectado a dos focos de diferentes colores para cada sujeto. Estos focos estaban conectados de tal forma, que cuando -- un sujeto oprimía determinado botón que correspondía a --

uno de los pares de focos programados como cooperativo - para determinado ensayo, se ponía en marcha un reloj que mantenía el foco del ensayo encendido durante 0.5 segs. Así fueron consideradas cooperativas, las respuestas emitidas por el otro sujeto (seguidor) que seguían en un -- tiempo menor de 0.5 segs. a las respuestas del líder, -- siempre que estas ejecuciones correspondieran a un determinado par de focos programado para un determinado ensayo. En este sentido se tuvieron 3 tipos de conductas -- cooperativas: AB, BA y "líder-líder". En el primer caso la conducta de B seguía a la de A en un tiempo menor de 0.5 segs., en el segundo caso la conducta de A seguía a la de B en un tiempo menor de 0.5 segs.; y en el tercer caso ambos sujetos respondían "simultáneamente". La -- conducta del líder fue definida como aquella conducta de un sujeto que iniciara el ensayo cooperativo para dicho ensayo. La conducta de seguidor fue definida como aquella ejecución de un sujeto que siguiera a la de su compañero en un ensayo cooperativo. Ambas conductas fueron - efectivas para un par de focos programados como cooperativos para un determinado ensayo.

Por cada 5 respuestas cooperativas cada sujeto recibía un reforzador, el cual era aparejado con un estímulo discriminativo. En una de las fases experimentales, se aplicó ruido contingente a las respuestas del líder -- del sujeto que tuvo mayor porcentaje de liderazgo en la fase anterior. Las conclusiones a las cuales llegó este autor fueron: que se puede desarrollar y mantener conductas cooperativas mediante un programa de reforzamiento de segundo orden utilizando procedimientos interdependientes y de respuestas compartidas; así como que el control de las relaciones líder-seguidor fué eficaz a través de un procedimiento de reforzamiento diferencial; y la efectividad del ruido intenso para controlar las relaciones líder-seguidor.

Un estímulo discriminativo es aquel en cuya -- presencia una determinada posición de conducta operante -- es altamente probable, debido a que anteriormente esa conducta fue reforzada en presencia de ese estímulo. Establece la ocasión en la cual la operante ha sido previamente reforzada. ( 51 )

Contingencia.- En el caso de condicionamiento operante, las condiciones en que las respuestas particulares pueden o no producir consecuencias particulares. -  
( 52 )

Reforzamiento Diferencial.- Es la ocurrencia de un reforzamiento en acciones seleccionadas, mientras o después que la topografía de una ejecución se opone a otras topografías.

Cohen llevó a cabo un estudio donde controló las relaciones líder-seguidor por medio de contingencias diferenciales, en este estudio se observó dicha relación como conductas cooperativas. Se reforzaron los equipos de respuestas cooperativas únicamente cuando determinado sujeto asumía la posición de líder. Así, se observó que la historia extra-experimental (edad, sexo, experiencia, etc.), jugó el papel principal en la determinación de la posición del líder y que las relaciones líder-seguidor fueron controladas por las contingencias diferenciales establecidas en la investigación. ( 53 )

Lindsley estudió la cooperación, la competencia y las relaciones líder-seguidor, en donde se compararon las ejecuciones con procedimiento social y sin procedimiento social. Los resultados que se obtuvieron indican que las conductas cooperativas fueron adquiridas más rápidamente cuando se estableció el procedimiento social en una situación dada y que en las condiciones en las cuales no se controló al líder, éste último emergió de forma espontánea. Otro de los resultados obtenidos en este estudio fue que se cambió la relación líder-seguidor por medio de contingencias diferenciales; asimismo se estableció la importancia diferencial de procedimiento social en el control de las relaciones líder-seguidor cuando los sujetos que interactuaban eran desconocidos o viceversa.

En este estudio se entendió como procedimiento social cuando los sujetos tenían un contacto visual encontrándose en 2 compartimentos separados por una ventana transparente; y como procedimiento no social cuando los sujetos no podían verse uno al otro encontrándose en 2 compartimentos separados por una ventana opaca. ( 54 )

En Skinner encontramos el primer estudio de conducta cooperativa donde se describe el surgimiento del líder entre las palomas involucradas en la situación experimental. En este estudio se consideró como líder, al organismo que iniciara un episodio cooperativo y seguidor al organismo que respondiera después de su compañero en un episodio cooperativo.

Según Skinner, en dicha obra, existe la posibilidad de controlar y manipular las relaciones líder-seguidor mediante la privación diferencial de alimento, considerando que el organismo más privado asumirá la posición de líder en relación con el organismo menos privado.

Textualmente las palabras de Skinner son las siguientes: "Una marcada relación líder-seguidor podría establecerse o cambiarse al alterar el nivel relativo de privación de comida, el pájaro más privado asumirá la posición de líder al moverse más alertamente picando los botones". ( 55 )

Otro trabajo que es de gran importancia para la presente investigación y que la antecede, es un curso que se llevó a cabo en la Facultad de Psicología, llamado "Formación de Líderes" para entrenadores deportivos, en coordinación con la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas de la UNAM (15 de septiembre, - 1982) donde se utilizó como método preferente una Instrucción Programada que se llamó "Principios de Evaluación en el Entrenamiento". El objeto de la misma consistió en que el sujeto al final del curso debía ser capaz de realizar los pasos para la evaluación del cambio conductual y ejecución en el ambiente natural de sus entrenados en cuatro situaciones simuladas. Así como identificar las variables de interacción humana relacionadas funcionalmente con el bajo rendimiento del deportista y con los conflictos interpersonales con su entrenador.

Con base en las evaluaciones parcial y final de dicho curso, se pudo apreciar un cumplimiento de los objetivos del 70%.

El procedimiento que se siguió para tal curso fue el siguiente:

- 1) Definición operacional de las conductas existentes entre entrenador - entrenados.
- 2) Instrucción Programada para explicar las formas de producir cambios conductuales en los entrenados según la ejecución del entrenador.
- 3) Aplicación de los principios adquiridos en la Instrucción Programada en cuatro situaciones simuladas por -- los entrenadores.
- 4) Seguimiento de los entrenadores en la aplicación de -- los principios en el ambiente natural y el cambio conductual en sus entrenados.

Se ha dejado al final lo referente al trabajo realizado por Alves da Costa, ( 56 ) ya que es la base - fundamental de la presente investigación. En dicho trabajo se hace referencia a algunas investigaciones que se

realizaron en las Universidades de Ohio (Fleishman 1953), y Michigan (Katz, Maccoby y Morse, 1950), en las cuales se utilizó un enfoque conductista para estudiar el liderazgo, encontrándose que "...la habilidad para el liderazgo depende de las actividades de una persona hacia su trabajo y de que tan bien ajustan estas actitudes a las expectativas del grupo de seguidores. Dos de los aspectos fundamentales, son las actitudes hacia el grupo y hacia las tareas que debe realizar el grupo". Las conclusiones que se encontraron en dichos estudios, indican que son dos las dimensiones en las que se basa el liderazgo efectivo: los empleados y la producción.

Hollander y Julian (1969) describen el liderazgo "como un proceso en el cual el líder y los seguidores se influyen mutuamente y sus actitudes y esperanzas juegan un papel importante".

Así consideran que "una persona que exhibe cualidades de líder en una situación, podrá generalizar su comportamiento a otra situación que percibe como si-

milar. El problema en circunstancias prácticas, es identificar el estímulo que controla el comportamiento del líder y el reforzador que lo mantiene..... Los reforzadores efectivos son similares de una situación a otra".

Según da Costa, el liderazgo puede ser explicado como "una relación funcional entre situaciones, más conductas y reforzadores".

Jennings (1965) citado en la obra de referencia afirma que existe una "sensibilidad especial entre el individuo y otra persona específica". Al respecto Alves opina "esta es otra manera de decir que líderes y seguidores controlan la conducta uno al otro...."

McGuinnes, dice acerca del liderazgo: "Casi todo grupo social contiene uno o más individuos cuyo comportamiento constituye un poderoso control de estímulos para el comportamiento de otros miembros del grupo. A tales personas les llamaremos líderes, para distinguir de los demás miembros del grupo, a los cuales denominaremos seguidores.

Los líderes proveen de muchos estímulos discriminativos a los cuales otros responden. Ellos están usualmente también en una posición de recompensar o castigar el comportamiento de sus seguidores. La actuación de los seguidores, a su vez, sirve como una potente fuente de control de estímulos sobre el comportamiento del líder. Como en toda situación social, la relación líder-seguidor es recíproca, en la cual cada parte suministra un estímulo discriminativo y un estímulo reforzador para la otra". "Otro autor cuyas concepciones son similares es Bass (1961) quien dice: "el liderazgo afortunado, realiza cambios de comportamiento en otros, y el liderazgo efectivo, suministra reforzamiento o recompensa para inducir tal cambio.

Un control del líder sobre sus seguidores puede depender sobre todo de la coerción o persuasión. Podemos decir en términos más técnicos que coerción envuelve el uso de reforzadores negativos; esto es los seguidores son reforzados no por recompensa, sino por la evitación de una consecuencia aversiva de una falta o desobediencia cometida. Persuasión por otro lado, frecuentemente envuelve

el uso de reforzadores positivos, para instigar o evocar -  
cierto tipo de actuación o comportamiento de los seguido--  
res". ( 57 )

Skinner define la conducta social como "la que  
mantienen dos o más personas cuando interactúan en rela---  
ción con un medio ambiente común... La conducta surge por  
que un organismo es importante para otro como parte de su  
medio ambiente". En el campo de la conducta social se po-  
ne un énfasis especial en el reforzamiento mediante aten-  
ción, afecto y sumisión. Estos importantes reforzadores -  
generalizados son sociales porque el proceso de generaliza-  
ción requiere, a menudo, la medición de otro organismo ...  
El reforzamiento social varía de un momento a otro, depen-  
diendo de las circunstancias de la instancia que refuerza.  
Por tanto, respuestas distintas pueden conseguir el mismo  
efecto, y una sola respuesta puede conseguir efectos dife-  
rentes según la ocasión. Otra peculiaridad del reforza--  
miento social, es que el sistema reforzante es raramente  
independiente de la conducta reforzada... Un estímulo --  
social, como cualquier otro estímulo, llega a tener impor-  
tancia para controlar la conducta, a causa de las contin-

gencias en las que participa".

Por otra parte, "el líder se halla principal--  
mente bajo el control de variables externas, mientras que  
el seguidor se encuentra bajo el control del líder. El --  
líder no es absolutamente independiente del seguidor pue--  
sto que su conducta requiere el apoyo de la conducta corres--  
pondiente por parte de los demás, y en la medida en que --  
esta cooperación es necesaria, el líder es, de hecho, con--  
ducido por sus seguidores... A causa de las consecuencias  
aversivas de verse controlado, el individuo que controla a  
los demás, es susceptible de ser controlado a su vez, por  
ellos. El individuo se halla sometido a un control más --  
poderoso cuando dos o más personas manipulan variables que  
tienen un efecto común sobre su conducta..." ( 58 )

Definitivamente, no se puede decir que la con--  
ducta de un líder está aislada de la emitida por sus se--  
guidores o subordinados, sin embargo el líder debe tener  
un mayor control de los estímulos que se presentan en una  
determinada situación ya que de él depende que los suje--  
tos realicen las acciones necesarias para llegar a alcan--

zar los objetivos deseados. Se puede considerar, basándo--nos en lo expuesto por los estudiosos de ésta corriente, --que a través de los programas de modificación de conducta - el líder puede modificar las contingencias dadas en una situación de tal forma que logre un cambio en la conducta de sus seguidores, ya sea incrementando, manteniendo o decrementando las mismas, para conducirlos hacia el logro de los objetivos.

Lo que se pretende en la presente investigación es que a través del entrenamiento en los programas de modificación de conducta, el líder sea capaz de hacer un arreglo de contingencias entre los estímulos reforzadores y las conductas de los seguidores, de tal forma que ejerza un control sobre ésta última, aumentando la posibilidad de ocurrencia de las conductas deseadas.

Como se puede observar, existen un número considerable de autores que han estudiado con un enfoque conductual, los rubros de líder y liderazgo, estas aportaciones han contribuído enormemente en definir dichos conceptos, de una manera más objetiva y operacional lo cuál per-

mite, como sucede con la presente investigación, hacer un análisis de los factores que influyen en el proceso de liderazgo y con base en ello, proporcionar al líder los métodos y técnicas que le permitan alcanzar los objetivos - que le han sido encomendados como tal.

## DEFINICION DE CONCEPTOS

Se han expuesto las diferentes definiciones y enfoques tradicionales, que se le han dado al estudio del liderazgo y del líder, sin embargo, éstas no permiten estudiar dichos conceptos de una manera más objetiva de tal suerte, que se pueda observar tal fenómeno en sus unidades de estímulos y respuestas que lo componen, por esta razón y debido a las características específicas de la presente investigación, no se tomarán como basamento para definir en este caso el liderazgo.

Se han considerado básicamente los conceptos y estudios que se basan en el Análisis Experimental de la Conducta para definir dichos conceptos de la siguiente manera:

El Liderazgo es el conjunto de acciones en las cuales un sujeto media los reforzadores de los demás sujetos comprometidos en una tarea determinada; por lo tanto, LIDER es aquel sujeto que media los reforzadores o consecuencias sobre la conducta de los sujetos para conducirlos a alcanzar los objetivos fijados en una tarea determinada.

Los seguidores son todos aquellos sujetos cuya conducta se ve reforzada por las condiciones establecidas por el líder.

El entrenamiento consiste, en proporcionar al líder las herramientas (programas de modificación de conducta) que deberá administrar para mediar los reforzadores que debe aplicar contingentemente para modificar (según su objetivo) la conducta de sus seguidores o subordinados.

El entrenamiento se dió por medio de una instrucción programada (59), reforzando los conceptos en ella expuestos a través de una conferencia y con un monitoreo individualizado.

Aprendizaje Vicario.- Aprendizaje de un organismo mediante la visualización de las conductas emitidas por otro organismo ante estímulos similares.

Programa.- Especificación de la manera como se asigna el reforzamiento a las respuestas particulares de una o más clases operantes.

Modificación de Conducta.- Conjunto derivado científicamente de principios y técnicas que se pueden utilizar para modificar eficientemente la conducta. Sus 3 principios fundamentales son: a) la necesidad de ocuparse exclusivamente de eventos de conducta observables; b) el uso de la frecuencia de dichos eventos como dato básico; y c) la importancia de tener en consideración a la conducta dentro de un contexto de contingencias.

Instrucción Programada.- Técnica de aprendizaje que consiste de un cuadernillo con una cantidad de información dada y que cumple con los principios de aprendizaje.

Atingente.- Conexión o relación.

Contingente.- En el caso del condicionamiento operante, las condiciones en que las respuestas particulares pueden o no producir consecuencias particulares.

Reforzamiento.- Fortalecimiento o debilitamiento de una respuesta por la ocurrencia de eventos estimulantes que acompañan a otros estímulos o que sigue a la propia conducta del organismo.

## PROGRAMA DE ADQUISICION

Reforzamiento positivo continuo (R.F.C.).- Especifica que sean reforzadas todas y cada una de las respuestas emitidas dentro del programa.

## PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO

Razón fija (R.F.).- A fin de que el organismo sea reforzado debe emitir un número fijo de respuestas, la respuesta que cumpla el requisito será reforzado. Este número fijo de respuestas se cuenta a partir de la última de éstas reforzada, o del último reforzamiento obtenido.

Intervalo fijo (I.F.).- Bajo estos programas, una respuesta es reforzada si es emitida después de un período fijo, previamente establecido. El tiempo se cuenta, usualmente, a partir del último reforzamiento.

Aproximaciones sucesivas.- Se suministran reforzadores a las conductas del sujeto que se parezcan a la conducta esperada, pidiéndole paulatinamente un requisito más alto de respuesta hasta llegar a la conducta terminal.

Programa aperiódico.- El reforzamiento está programado a intervalos variables de tiempo y sin una relación de contingencia con la respuesta.

Disponibilidad limitada.- Se establece un límite de tiempo en que el reforzador está disponible, si el organismo no responde dentro del tiempo fijado, "pierde" el reforzamiento programado y se inicia el programa nuevamente.

#### PROGRAMAS DE ELIMINACION

Reforzamiento diferencial de otras respuestas (D.R.O.).- consistente en reforzar cualquier respuesta que no sea la previamente especificada. El criterio de ocurrencia de otra respuesta se toma en relación a un tiempo durante el cual no ocurre la respuesta específica.

Extinción.- Se refiere al procedimiento en que se suspende el reforzamiento de una ejecución previamente reforzada.

Castigo.- Describe un procedimiento en que a una ejecución operante sigue un estímulo aversivo.

Tiempo fuera o time-out (T.O.).- Se refiere al procedimiento en el cual se retira al sujeto por un tiempo determinado, de las condiciones de reforzamiento.

### CITAS BIBLIOGRAFICAS

- ( 1 ) Jiménez O., A. Análisis Experimental de la Conducta. Aplicado al escenario industrial. Ed. Trillas, México, 1976.
- ( 2 ) Cartwright, D.; Zander, A. Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría. Ed. Trillas, México, 1980. pp. 334
- ( 3 ) Whittaker, James O. La Psicología Social en el Mundo de Hoy. Ed. Trillas, México 1979, pp. 104 - 105
- ( 4 ) Idem pp. 109 - 110
- ( 5 ) Hollander, Edwin Principios y Métodos de Psicología Social. Amorrortu editores, Buenos Aires, 1978, pp. 439
- ( 6 ) Sprott, W. J. H. Psicología y Sociología del Líder. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1967, pp. 10
- ( 7 ) Idem pp. 12
- ( 8 ) Idem pp. 19
- ( 9 ) Napier, R. y Gershenfeld, M. Grupos: Teoría y Experiencia. Ed. Trillas, México, 1980, pp. 159

- ( 10 ) Whittaker, James O. Op. Cit. pp. 104
- ( 11 ) Tannenbaum, R.;  
Weschler I.;  
Massarik, F. Leadership and Organiza---  
tion. Mc Graw-Hill, U.S.A.  
1961, pp. 24. Liderazgo y  
Organización. Ed. Troquel,  
Buenos Aires, 1971, pp. 29
- ( 12 ) Sikula, F. Administración de Recursos  
Humanos en Empresas. Ed.-  
Limusa, México, 1979, pp.-  
141.
- ( 13 ) Tannenbaum, R. Op. Cit. pp. 28
- ( 14 ) Ibidem.
- ( 15 ) Koontz, H.;  
O'Donnell, C. Curso de Administración Mo-  
derna. Ed. Mc Graw-Hill, -  
México, 1981, pp. 600 - 601
- ( 16 ) Rogers, Carl El Poder de la Persona. Ed.  
El Manual Moderno, S.A., Mé-  
xico, 1980, pp. 62
- ( 17 ) Secord, P. y  
Backman, C. Psicología Social. Ed. Mc  
Graw-Hill. México, 1979, --  
pp. 349
- ( 18 ) Sikula, F. Op. Cit. pp. 157 - 158
- ( 19 ) Idem pp. 158 - 159
- ( 20 ) Idem pp. 159 - 160

- ( 21 ) Whittaker, James O.      Psicología. Ed. Interamericana. México, 1971, pp. 612
- ( 22 ) Newcomb, T.                      Manual de Psicología Social. EUDEBA, Buenos Aires, 1964. pp. 752 - 753
- ( 23 ) Collins, B. E. y                      Psicología Social. Ed. El Guetzkow, H.                      Ateneo, Buenos Aires, 1971
- ( 24 ) Sprott, W. J. H.                      Op. Cit. pp. 28
- ( 25 ) Idem pp. 55 - 56
- ( 26 ) Whittaker, J. O.                      Op. Cit. pp. 112 - 113
- ( 27 ) Sprott, W. J. H.                      Op. Cit. pp. 28
- ( 28 ) Napier, R. y                              Op. Cit. pp. 177  
Gershenfeld, M.
- ( 29 ) Hollander, Edwin                      Op. Cit. pp. 445
- ( 30 ) Secord, P. y                              Op. Cit.  
Backman, C.
- ( 31 ) Cartwright, D.                              Op. Cit.
- ( 32 ) Hollander, Edwin                      Op. Cit. pp. 445
- ( 33 ) Hollander, Edwin                      Op. Cit.

- ( 34 ) Secord, P. y Backman, C. Op. Cit.
- ( 35 ) Cartwright, D. y Zander, A. Op. Cit.
- ( 36 ) Sikula, F. Op. Cit. pp. 163
- ( 37 ) Idem pp. 164
- ( 38 ) Sprott, W. J. H. Op. Cit. pp. 23, 62 - 72
- ( 39 ) Luthans, F. y Kreitner, R. Modificación de la Conducta Organizacional. México, Ed. Trillas, 1980, pp. 228
- ( 40 ) Ibidem
- ( 41 ) Idem pp. 231
- ( 42 ) Idem pp. 230
- ( 43 ) Idem pp. 30
- ( 44 ) Idem pp. 45 - 46
- ( 45 ) Idem pp. 47 - 48
- ( 46 ) Jiménez, O. A. Op. Cit. pp. 20 - 23

- ( 47 ) Brea González, L.A.      Control de las Relaciones - LIDER - SEGUIDOR. México, - UNAM, Tesis Profesional, -- 1976, pp. 2
- ( 48 ) Idem pp. 8
- ( 49 ) Skinner, B. F.      Ciencia y Conducta Humana. Barcelona, Ed. Fontanella, 1971.
- ( 50 ) Brea González, L.A.      Q. Cit. pp. 14
- ( 51 ) Reynolds, G. S.      Compendio de Condicionamiento Operante. México, Ed. - Ciencia de la Conducta, S.A. pp. 47
- ( 52 ) Catania, A. Ch.      Investigación Contemporánea en Conducta Operante. México, Ed. Trillas, pp. 430
- ( 53 ) Cohen, D. J.      Justin and his peers: an -- experimental analysis of -- child's social world. Child Development. 1961, pp. 33
- ( 54 ) Lindsley, O. R.      Experimental Analysis of -- cooperation and competition. In: thon verhave (ed). The Experimental Analysis of -- Behavior. New York: Appleton Century Crofts, 1966.

- ( 55 ) Skinner, B. F.                    Two "Synthetic Social Relation" In: Cumulative Record: A Selection of Papers. New York Appleton Century Crofts, 1972, pp. 535
- ( 56 ) Alves da Costa,                    Una Alternativa al Entrenamiento de Líderes. México, UNAM, Tesis Profesional, -- 1978.  
F. A.
- ( 57 ) Idem pp. 31 - 35
- ( 58 ) Idem pp. 35 - 39
- ( 59 ) Laffitte, B. M.                    Sistema Modular para Adiestramiento y Capacitación de supervisores. México, UNAM, (Tesis Profesional), 1977, pp. 74 - 200

## **CAPITULO II. METODOLOGIA**

## M E T O D O L O G I A

OBJETIVO: Evaluar la competencia del procedimiento de --  
"Formación de Líderes" en términos de verificar si los -  
entrenados aplican atíngentemente los principios de modi-  
ficación de conducta ante casos simulados.

SUJETOS: Diez funcionarios de una Institución Gubernamen-  
tal, los cuales se dividieron en dos grupos de 5 sujetos  
cada uno:

### G R U P O 1

SUJETO	EDAD	ESCOLARIDAD	SEXO	NIVEL JERARQUICO
1	43	PROFESIONAL	M.	SUBDIRECTOR DE - AREA.
2	28	PROFESIONAL	M.	ASISTENTE DE SUB- DIRECTOR.
3	24	PROFESIONAL	F.	JEFE DE OFICINA.
4	30	PROFESIONAL	M.	JEFE DE DEPTO.
5	38	PROFESIONAL	M.	JEFE DE DEPTO.

G R U P O 2

SUJETO	EDAD	ESCOLARIDAD	SEXO	NIVEL JERARQUICO
1	32	PROFESIONAL	M.	JEFE DE DEPARTAMENTO.
2	36	PROFESIONAL	M.	SUBDIRECTOR DE AREA.
3	32	PROFESIONAL	M.	SUBDIRECTOR DE AREA.
4	34	PROFESIONAL	M.	JEFE DE DEPARTAMENTO.
5	32	PROFESIONAL	M.	JEFE DE OFICINA. (NO SE PRESENTO)

Los sujetos o líderes fueron enumerados para identificarlos más fácilmente.

OBSERVADORES.- Fungieron como tales 4 pasantes de Psicología del Trabajo, sexo femenino, edades entre 23 y 26 años. Cada una observaba a un sujeto.

ESCENARIO: Se utilizó el aula de capacitación localizada en el piso once de las instalaciones del edificio de la mencionada Institución Gubernamental donde se trabajó, --

cuyas medidas son de 6 mts. X 3.80 mts.; la cual fue -- acondicionada con una mesa de 3 mts. X .80 cms.; cinco sillas colocadas: 2 de cada lado y una en la cabecera; iluminado con 12 lámparas fluorescentes y con una buena ventilación.

#### MATERIALES Y APARATOS.-

Para todos los juegos se utilizaron los siguientes materiales:

- 20 hojas de registro entregadas a cada observador correspondientes al juego que se estuviera realizando por cada grupo. (ver anexo 1)

- 4 cronómetros marca TOMY - DIGIPRO para -- tomar el tiempo requerido por cada juego.

- 20 hojas cuadriculadas de rotafolios para graficar los resultados obtenidos en cada juego de ambos grupos.

- 1 rotafolios tamaño estandar marca CORZO.
- 10 lápices con goma marca MIRADO, del número 2.

- 5 juegos vivenciales impresos para cada uno de los sujetos con su instructivo correspondiente. (ver -- anexo 2)

- 10 instructivos para líder (2 por sujeto) - entregados a cada participante que fungiera como líder.

- 10 instructivos para cada uno de los observadores sobre como registrar las acciones del líder. (ver anexo 2)

De acuerdo al juego a realizarse se utilizó - el siguiente material:

- 500 cajas de cartón desarmadas de 9 cms. X 9 cms.

- 2 rompecabezas de 95 piezas cada uno con la misma figura.

- 600 alfileres con cabezas de 5 colores diferentes.

- 20 tablas de unicel de 25 cms. X 25 cms. - rayadas con plumines; utilizando una raya para cada color correspondiente a los colores de las cabezas de los alfileres.

- 5 juegos de 3 hojas cada uno, impresas con el subtest de Símbolos y Dígitos del W.A.I.S. (ver anexo 3).

- 20 hojas tamaño carta.

- 5 hojas blancas para rotafolios.

- 5 plumines de colores para graficar los resultados.

- 1 marcador color café.

**REFORZADORES:**

- 1 caja de 100 fichas de póker.

- 1 bolsa de dulces.

- 1 bolsa de chocolates.

- 1 caja de galletas.

- 5 latas de jugo.
- 1 bolsa de chicles.
- 1 frasco de café.
- 20 vasos de unicel.
- 1 paquete de cigarros.

VARIABLES:

- Instrucción Programada.
- Respuestas de los sujetos a la prueba de - conocimientos de los principios de modificación de con-- ducta basado en la Instrucción Programada elaborada para tal efecto.
- Ejecución del líder durante la realización de la situación simulada al entregar los reforzadores -- basándose en el programa de modificación de conducta --- aplicado.
- Ejecuciones de los seguidores en cada jue- go.
- El procedimiento de modificación de con-- ducta aplicado en cada una de las situaciones simuladas.

## ESQUEMA DEL PROCESO DE LA INVESTIGACION

### Diseño A - B

FASE PRE- EXPERIMENTAL	FASE A - EXPERIMENTAL	FASE B - EXPERIMENTAL
- Instrucción Programada	- 5 juegos realizados por los líderes en su etapa inicial	- retroalimentación de la ejecución del líder en la etapa -
- Conferencia	( 1 juego por líder)	inicial de cada juego.
- Cuestionario		
- Monitoreo		- realización de los 5 juegos en su etapa final. (1 juego por líder)

DESCRIPCION ESQUEMATICA DE UN JUEGO

JUEGO - ALFILERES

<u>ETAPA INICIAL</u>	<u>ETAPA FINAL</u>
- Fase A - Ejecución de ( 15' ) los ss. sin intervención del líder.	- Retroalimentación ( 15' ) - Fase A - Ejecución de los ( 15' ) ss. sin la intervención del líder.
- Fase B - Ejecución de ( 15' ) los ss. con intervención del líder.	- Fase B - Ejecución de los ( 15' ) ss. con la intervención del líder. - Receso ( 15' )
	- Retroalimentación ( 15' )

DISEÑO.-

Tipo de Diseño: A - B

PROCEDIMIENTO.

FASE PRE-EXPERIMENTAL.

Se expidió una convocatoria dirigida a los --  
funcionarios de la Institución, para que se inscribieran  
al curso de "Formación de Líderes", todos aquellos intere\_  
sados en conocer otros procedimientos utilizados para la  
dirección del personal a su cargo.

A los 20 sujetos inscritos inicialmente, se -  
les proporcionó una Instrucción Programada sobre los prin-  
cipios que rigen la conducta humana de acuerdo al Análi--  
sis Experimental de la Conducta (A.E.C.) la cual abarcó -  
los siguientes módulos:

- a).- Definición de la Conducta
- b).- Explicación de la Conducta.

c).- Variables de las que depende la Conducta.

d).- Los diferentes programas de reforzamiento (reforzamiento positivo continuo, extinción, tiempo-fuera, etc.)

Se dió un período de 15 días para que los sujetos realizaran la instrucción programada (cuadernillo - con los conceptos teóricos).

Al cumplirse el plazo de 15 días, se presentó la situación de que los participantes no habían leído el material, a excepción de cuatro de ellos equivalente al 20% de la población, fue por ello que la conferencia que se tenía programada se impartió con mayor profundidad, -- haciendo énfasis en los programas de modificación de la - conducta, con el objeto de que cada participante aprendiera en que consistía cada concepto, la duración de dicha - conferencia fue de dos horas.

Al finalizar la misma, de los 20 sujetos inscritos al curso, 10 de ellos se autoeliminaron debido a -

que sus actividades laborales les impidieron asistir al evento en las fechas planeadas.

Los 10 participantes que quedaron, se asignaron al azar en dos grupos de 5 cada uno.

Posteriormente, se aplicó de manera individual, una prueba de conocimientos para evaluar el aprendizaje de cada sujeto, (anexo 5). Ya que se había establecido como requisito para ingresar al curso, un rendimiento mínimo del 80% de aciertos, se le dió a cada participante un monitoreo individualizado para asegurar el aprendizaje, de tal forma que los sujetos alcanzaran -- dicho requisito.

El monitoreo consistió en tomar del examen las respuestas erróneas de cada participante y explicar las verbalmente hasta que el sujeto emitiera correctamente cada respuesta de manera verbal; una vez logrado esto, se le pidió a cada participante que escribiera las respuestas correctas nuevamente. Este proceso fue llevado a cabo por psicólogos del área del trabajo que manejan los procedimientos del A. E. C.

De esta manera, los 10 participantes alcanzaron un porcentaje del 100% en las respuestas del cuestionario. (ver tabla de resultados)

#### FASE EXPERIMENTAL.

#### FASE A EXPERIMENTAL.-

Se tomó como línea base la intervención de cada líder en la fase B de la Etapa Inicial del juego correspondiente a cada uno.

Para el Grupo 1 los sujetos quedaron asignados de la siguiente manera:

El líder 1 trabajó en el juego de Símbolos y Dígitos en su etapa inicial, la cual consistió en: -- una fase A, en la cual el líder pidió a los sujetos, -- que realizaran la tarea encomendada, en este caso, el subtest de Símbolos y Dígitos del W.A.I.S., para lo --- cual contaban con un tiempo determinado, repitiéndose - el ejercicio tres veces (ver el anexo 4-A correspondiente a este juego). En esta fase el líder se concretó a

observar la ejecución de los sujetos al llevar a cabo la tarea asignada. Asimismo, los observadores registraron las conductas emitidas por los sujetos, siguiendo sus instrucciones para este juego (ver anexo 2). - Esta fase tuvo una duración de 15 minutos.

Y una fase B, en la cual el líder intervino directamente sobre la ejecución de los sujetos con un programa de Disponibilidad Limitada, para mantener la conducta. En esta fase los sujetos realizaron la tarea igual que en la fase anterior, y los observadores registraron siguiendo sus instrucciones tanto la participación del líder como la ejecución de los sujetos en la misma tarea. Esta fase tuvo una duración de 15 minutos.

Se les dió un descanso de 15 min. al término de la fase B.

El líder 2, intervino en la etapa inicial del juego de Cajas, con base en el instructivo elabora-

do para tal efecto (ver anexo 4-B). En la fase A de -- esta etapa, el líder indicó a los sujetos la manera de armar las cajas, y les pidió que realizaran dicha tarea en un lapso de 15 minutos; por otro lado, los sujetos -- tenían instrucciones de hacer el mayor número de cajas posibles. En esta fase los observadores registraron la calidad de armado de las cajas de acuerdo con sus ins-- tructivos (ver anexo 2 correspondiente a este juego). -- Posteriormente, en la fase B, el líder intervino con un programa de Reforzamiento Positivo Continuo sobre la -- calidad de armado de las cajas. En esta fase los obser-- vadores registraron durante 15 min. la ejecución del -- líder y la de los sujetos, siguiendo sus instructivos, así como el uso de las hojas de registro correspondien-- tes. Al final de esta fase, se dió un descanso de 15 -- min.

El líder 3, participó en la etapa inicial -- del juego de Rompecabezas. Durante la fase A el líder dividió al grupo en 2 equipos; les indicó a cada uno -- que deberían armar un rompecabezas siguiendo sus ins--- trucciones (ver anexo 4-C correspondiente a este juego).

En esta fase el líder se concretó a observar la conducta de cada equipo, durante 15 min.. En los siguientes 15 minutos de la fase B, el líder intervino aplicando un programa de Reforzamiento Positivo Continuo (R.F.C.) con feed-back, sobre el equipo que obtuvo un menor número de piezas montadas en el rompecabezas durante la fase anterior. Los observadores registraron en las hojas elaboradas para este juego, tanto la ejecución del líder como del equipo en cuestión. Posteriormente se pasó al descanso con una duración de 15 minutos.

El líder 4 pasó a realizar el juego de Opiniones en la etapa inicial. Durante la fase A de esta etapa, el líder pidió a los sujetos que emitieran soluciones a un problema planteado por él (ver anexo 4-D correspondiente a este juego). El líder se concretó a escuchar a los sujetos en esta fase. Los observadores registraron el número de participaciones de cada sujeto.

En la fase B de esta etapa, el líder intervino con un programa de Razón Fija 3 (RF - 3), sobre el sujeto que emitió el menor número de participaciones y -

y un programa de extinción sobre el sujeto que tuvo una mayor participación en la fase A. Estos sujetos fueron identificados por los observadores con base en los registros de la fase anterior.

Durante esta fase, los observadores registraron la intervención del líder, así como la participación de los sujetos antes señalados. Ambas fases tuvieron una duración de 15 minutos, así como el descanso que se les dió al término de la fase B de esta etapa.

El líder 5 intervino en la etapa inicial del juego de Alfileres. En la fase A el líder indicó la tarea a realizar, la cual consistió en insertar alfileres en una tabla de unicel (ver anexo 4-E correspondiente a este juego). Los sujetos realizaron la tarea durante 10 minutos y el líder se concretó a observarlos. Los observadores registraron en esta fase, la ejecución de los sujetos. En la fase B el líder intervino directamente sobre la ejecución de los sujetos, aplicando un programa de Intervalo Fijo 5' (IF - 5') para mantener la conducta

de insertar alfileres. Los sujetos realizaron nuevamente la tarea en un lapso de 10 minutos siguiendo las mismas - indicaciones que en la fase anterior y los observadores - registraron tanto la ejecución del líder en sus intervenciones, como la de los sujetos al desempeñar la tarea. Se procedió a dar el descanso de 15 minutos.

Para el Grupo 2 los sujetos quedaron asignados de la siguiente manera:

El líder 1 tomó parte en la etapa inicial del juego de Opiniones (anexo 4-F). Esta etapa también consistió de una fase A y una fase B. El procedimiento fue el mismo que siguió el líder 4 del grupo 1 en su fase A experimental, explicado anteriormente.

El líder 2 participó en la etapa inicial del juego de Alfileres (anexo 4-G). Las condiciones fueron las mismas que se indican en el líder 5 del grupo 1 en su fase A experimental.

El líder 3 intervino en la etapa inicial del juego de Símbolos y Dígitos (anexo 4-H). Las instrucciones y procedimientos que siguió este líder, se encuentran señalados anteriormente en la parte correspondiente al -- líder 1 del grupo 1, en su fase A experimental.

El líder 4 realizó el juego de Cajas en la -- etapa inicial (anexo 4-I). La ejecución de esta etapa es igual que lo especificado para el líder 2 del grupo 1, en su fase A experimental.

El líder 5 de este juego, no se presentó por lo que no se llevó a cabo el juego de Rompecabezas.

#### FASE B EXPERIMENTAL.-

Esta fase constó de tres partes. Una vez que cada líder terminaba un juego en su etapa inicial, se procedió a dar retroalimentación, con el objeto de comentar los errores y aciertos del líder, así como para resolver las dudas del grupo, en cuanto a la aplicación y los efec

tos del programa indicado en cada caso. Para ello, se presentaron gráficas de los resultados obtenidos de las observaciones registradas en ambas fases de la etapa -- inicial.

Esta retroalimentación fue expuesta por un - experto en la materia, y su duración fue de 15 minutos.

Posteriormente, se efectuaron los juegos en su etapa final.

Para el Grupo 1 los sujetos quedaron asignados de la siguiente manera:

El líder 1 trabajó en la etapa final del juego de Alfileres. Esta etapa también constó de una fase A y una fase B. Durante la fase A el líder, los sujetos y los observadores, realizaron el ejercicio igual como - lo hicieron en la fase A de la etapa inicial del mismo - (ver anexo 4-J correspondiente). Para la fase B el líder intervino sobre la ejecución de los sujetos con un pro--

grama para eliminar conducta, en este caso, la de insertar alfileres, aplicando un programa de Reforzamiento -- Diferencial de otras Respuestas (D.R.O.) donde el líder debía reforzar todas aquellas respuestas incompatibles a la de insertar alfileres. Los sujetos realizaron la tarea de igual forma que en la fase anterior, y los observadores registraron tanto la intervención del líder, como la ejecución de la tarea por parte de los sujetos. Se dió enseguida un descanso de 15 minutos.

El líder 2 llevó a cabo el juego de Símbolos y Dígitos en su etapa final. El desarrollo de la fase A de esta etapa, es exactamente igual a como se especificó en la fase A de la etapa inicial del mismo juego, (ver - anexo 4-K correspondiente). Durante la fase B, este líder intervino con un programa de Castigo, con el fin de disminuir la ejecución de los sujetos en la tarea correspondiente. Los sujetos ejecutaron el ejercicio siguiendo las mismas indicaciones que en la fase anterior. Los observadores registraron la participación del líder al -

aplicar el procedimiento y el desempeño de la tarea por parte de los sujetos. La duración de ambas fases fue - de 15 minutos, así como el descanso que se dió al final de esta fase.

El líder 3 realizó la etapa final del juego de Rompecabezas. En la fase A de esta etapa, el líder dió las mismas instrucciones que en la etapa inicial, - pero en este caso lo que importaba era el número de ensambles colocados por cada equipo. (ver anexo 4-L co--- rrespondiente). En la fase B, se le indicó al líder, - cual había sido el equipo de mayor número de ensambles, con el objeto de que aplicara sobre éste, un programa - para eliminar conducta, llamado Tiempo Fuera. Los ob-- servadores registraron la conducta del líder ante el -- equipo señalado y la tasa de respuestas emitidas por -- este último. Posteriormente se pasó al descanso de 15 minutos.

El líder 4 trabajó en la etapa final del -- juego de Opiniones. Durante la fase A el líder, pidió a los sujetos que emitieran soluciones a un problema --

determinado y que posteriormente votaran por aquellas -- que pudieran resolver más adecuadamente el problema. En este caso los sujetos siguieron las indicaciones dadas y los observadores registraron el número de votos que obtuvo cada opción. En la fase B el líder tenía como objetivo, lograr que la solución de menor número de votos en la fase anterior, obtuviera la mayor votación y viceversa, aplicando dos programas simultáneamente, aproximaciones sucesivas y extinción. En esta fase los sujetos tenían la instrucción de volver a discutir sobre las soluciones emitidas y votar de nuevo. Los observadores registraron la participación de los sujetos y la intervención del líder. Se dió el descanso al término de la fase B. (ver anexo 4-M)

El líder 5 de este grupo desertó y por lo -- tanto se suspendió en este caso, el juego de Cajas en su etapa final.

Para el Grupo 2 los sujetos quedaron asignados de la siguiente manera:

El líder 1 realizó la etapa final del juego - de Cajas. En la fase A el líder indicó a los sujetos, -- que armaran cajas lo más rápido posible en un período de 15 minutos. Por otra parte, los sujetos tenían instruc-- ciones de armar las cajas con la mayor calidad posible -- sin importar el número de cajas armadas. El líder se li-- mitó en esta fase, a observar la ejecución de los sujetos; y los observadores, registraron únicamente la realización de la tarea por parte de los sujetos. Durante la fase B de esta etapa, el líder intervino con un programa de Re-- forzamiento Positivo Continuo, para incrementar la produc-- tividad de armado de cajas. Los sujetos realizaron la -- actividad con las instrucciones de fijarse detalladamente en la calidad de armado. Los observadores registraron la intervención del líder así como la ejecución de los suje-- tos. Esta fase duró 15 minutos así como el descanso que se les otorgó al final de la misma. (anexo 4-N)

El líder 2 intervino en la etapa final del -- juego de Alfileres. (anexo 4-O) La realización de este - ejercicio fue exactamente igual al que se describe para - el líder 1 del grupo 1 en su fase B experimental.

El líder 3 desertó del grupo, por lo cual no se pudo llevar a cabo en este caso, la etapa final del juego de Opiniones.

El líder 4 tomó parte en la etapa final del juego de Símbolos y Dígitos. (anexo 4-P) El desarrollo de esta etapa es el mismo que se describe para el líder 2 del grupo 1.

El líder 5 de este grupo, no se presentó por lo que en este caso, no se realizó el juego de Rompeca-- bezas .

Después de cada ocasión en que los líderes - de ambos grupos pasaron a realizar la etapa final del -- juego que les fue asignado, se dió otra sesión de retro- alimentación con el objeto de mencionar los errores y -- aciertos del líder, así como para resolver las dudas de cada grupo en cuanto a los programas aplicados en dicha etapa.

Esta retroalimentación fue expuesta cada día por un experto en la materia y con una duración de 15 -- minutos.

Como se puede observar, en ambas fases experimentales, el líder no fue necesariamente el mismo en la etapa inicial y final, de cada juego.

Aparte de que los sujetos aplicaron directamente algunos de los principios de modificación, estuvieron expuestos a un aprendizaje vicario, mediante la observación de los demás sujetos del grupo, al desempeñar el papel de líder y de cómo aplicaron éstos los demás programas de modificación de conducta que fueron diferentes en todos los casos.

FASE A EXPERIMENTAL

GRUPO 1

LIDER	JUEGO	ETAPA	PROG. MOD. COND.	% ALCANZADO
1	SIMBOLOS Y DIGITOS	INICIAL	DISPONIBILIDAD LIMITADA	100%
2	CAJAS	INICIAL	REFTO. POSITIVO CONTINUO	100%
3	ROMPECABEZAS	INICIAL	REFTO. POSITIVO CONTINUO (feed-back)	100%
4	OPINIONES	INICIAL	RAZON FIJA - 3'	25%
5	ALFILERES	INICIAL	INTERVALO FIJO - 5'	100%

G R U P O      2

LIDER	JUEGO	ETAPA <sup>+</sup>	PROG. MOD. COND.	% ALCANZADO
1	OPINIONES	INICIAL	RAZON FIJA - 3'	25%
2	ALFILERES	INICIAL	INTERVALO FIJO - 5'	100%
3	SIMBOLOS Y DIGITOS	INICIAL	DISPONIBILIDAD LIMITADA	100%
4	CAJAS	INICIAL	REFTO. POSITIVO CONTINUO	100%
5	ROMPECABE- ZAS (SE -- SUSPENDIO)	INICIAL	REFTO. POSITIVO CONTINUO (feed- back)	---

+ = PROGRAMA DE MODIFICACION DE CONDUCTA.

FASE B EXPERIMENTAL

GRUPO 1

RETRO.FASE A EXP.	LIDER	JUEGO	ETAPA	P.M.C.	% ALCANZADO	RETRO.FASE B EXP.
" "	1	ALFILERES	FINAL	D.R.O.	0%	" "
" "	2	SIMB. Y DIGITOS	FINAL	CASTIGO	82%	" "
" "	3	ROMPECA-- BEZAS	FINAL	TIEMPO FUERA	0%	" "
" "	4	OPINIONES	FINAL	APROX.SUC. Y EXT.	33%	" "
" "	5	CAJAS (SE SUS-- PENDIO)	FINAL	R.F.C.	---	---

GRUPO 2

RETRO.FASE A EXP.	LIDER	JUEGO	ETAPA	P.M.C.	% ALCANZADO	RETRO.FASE B EXP.
" "	1	CAJAS	FINAL	R.F.C.	100%	" "
" "	2	ALFILERES	FINAL	D.R.O.	0%	" "
" "	3	OPINIONES (SE SUSP.)	FINAL	APROX.SUC. Y EXT.	—	—
" "	4	SIMBOLOS Y DIGITOS	FINAL	CASTIGO	100%	" "
—	5	ROMPECAB. (SE SUSP.)	FINAL	TIEMPO FUERA	—	—

## R E S U L T A D O S

En las siguientes tablas, se presentan los resultados obtenidos por cada líder tanto en la fase Pre-experimental como en la fase Experimental A - B.

### G R U P O    1

FASE PRE-EXPERIMENTAL		FASE EXPERIMENTAL	
LIDER	CUESTIONARIO	FASE EXP. A ETAPA INICIAL (FASE B)	FASE EXP. B ETAPA FINAL (FASE B)
1	100%	100%	0%
2	100%	100%	82%
3	100%	100%	0%
4	100%	25%	33%
5	100%	100%	—

G R U P O    2

FASE PRE-EXPERIMENTAL		FASE EXPERIMENTAL	
		FASE EXP. A	FASE EXP. B
LIDER	CUESTIONARIO	ETAPA INICIAL (FASE B)	ETAPA FINAL (FASE B)
1	100%	25%	100%
2	100%	100%	0%
3	100%	100%	---
4	100%	100%	100%

Los porcentajes que se observan en la Fase -- Pre-experimental, se lograron mediante el monitoreo que se efectuó a cada uno de los sujetos; los porcentajes que se observan en la Fase Experimental, muestran la efectividad del líder en el logro de los objetivos fijados para cada etapa.

Como se puede observar en el grupo 1 sólo el líder 2 logró su objetivo en la dirección de su equipo -- durante los juegos en los que intervino.

El líder 5 abandonó el curso en la fase B experimental por cuestiones de trabajo.

En el grupo 2, el líder 4 fue el que logró su objetivo en la dirección de su equipo durante los juegos que tenía asignados.

El líder 3 tuvo que abandonar el curso en la fase experimental B por situaciones de trabajo.

El líder 5 abandonó el grupo cuando iniciaba el proceso de capacitación, también por situaciones laborales.

### **CAPITULO III. COMENTARIO DE RESULTADOS**

## COMENTARIO DE RESULTADOS

### INTRODUCCION.

A continuación se hace un comentario de los resultados obtenidos durante la Fase Experimental tanto en su fase A como en su fase B, de esta investigación, con el fin de explicar de que manera influye el entrenamiento en un líder sobre los programas de modificación de conducta adquiridos en un curso, y su aplicación para la dirección de un grupo en situaciones simuladas. Se especifica el desempeño de cada líder señalado si hubo alguna modificación en cuanto a la correcta aplicación en sus intervenciones al utilizar los principios de modificación de conducta, y cómo dicha intervención afectó en las respuestas emitidas por cada sujeto, y si logró alcanzar el objetivo que tenía asignado en cada ejercicio. Se hace una comparación descriptiva de la ejecución de cada líder entre la etapa inicial y final en las cuales fungió como tal.

Por último, se hace una evaluación de los -- programas de modificación de conducta que fueron utili-- zados en la Fase Experimental, con base en los porcenta-- jes alcanzados por cada líder que realizó el ejercicio - en cada grupo.

Se recomienda ver el anexo 4, en el cual se presentan los resultados de cada líder en su interven--- ción en ambas etapas, y en donde se explican de una ma-- nera más detallada los resultados obtenidos por cada lí-- der, así como los porcentajes alcanzados por el mismo en el logro de sus objetivos; se presentan asimismo, las -- gráficas correspondientes a cada ejercicio y a cada gru-- po, con el fin de que se observen los puntajes de cada - sujeto y las variantes de los mismos al haber interveni-- do el líder.

GRUPO 1

LIDER - 1

Este líder trabajó en la etapa inicial del -- juego de Símbolos y Dígitos y en la etapa final del juego de Alfileres.

Durante su primera intervención el líder lo-- gró el objetivo del programa de modificación de conducta aplicado por el mismo.

En esta etapa el líder cometió el error de no explicar la función de la ficha que serviría de reforzador al ser canjeable por un estímulo comestible, así como el de no indicar que estaría disponible un tiempo limitado.- Sin embargo, sus intervenciones fueron adecuadas con to-- dos los sujetos aplicando la ficha atingentemente a la - respuesta deseada y en el tiempo señalado. Su desempeño fue bueno, considerando que fue el primer líder ante el - grupo.

En su segunda intervención el líder no logró el objetivo ya que aplicó incorrectamente el estímulo -- reforzador (la ficha), a pesar de que en su primera intervención ya había trabajado con la misma. En este caso no hizo antingente la ficha a la respuesta esperada, es decir, respuesta incompatible.

A pesar de que en su primera intervención el líder logró modificar la conducta del grupo, no tuvo suficiente control sobre el programa a seguir, en ninguna de sus 2 intervenciones, tomando en cuenta que entre una etapa y otra el líder estuvo expuesto a un aprendizaje vicario, el cual consistió en observar la ejecución de los demás líderes.

Cabe señalar, que en su primera intervención el líder aplicó por azar, un programa diferente (aperiódico) al que tenía encomendado, (disponibilidad limitada), sin embargo, dichos programas tienen la misma función de mantener la conducta.

## COMPARACION DE LA EJECUCION DEL LIDER

### ENTRE AMBAS ETAPAS

Este líder cometió errores en ambas etapas - que impidieron que el programa asignado en cada una de ellas, funcionara adecuadamente, sin embargo, si observamos los resultados obtenidos en la primera etapa, el líder logró el objetivo de mantener la conducta aplicando por azar otro programa de mantenimiento debido a su error señalado anteriormente; esto propició que el líder alcanzara un 100% de efectividad en el logro del objetivo.

En el caso de la segunda etapa, el líder no logró su objetivo, porque en lugar de usar el estímulo para reforzar la respuesta incompatible deseada, lo --- utilizó como distractor, aplicándolo indiscriminadamente sin observar la conducta emitida por los sujetos, -- esto es, que daba la ficha aún cuando los sujetos si--- quieran insertando alfileres.

De ello se puede afirmar que el líder perdió el control del grupo, ya que los sujetos tomaban el reforzador y al mismo tiempo seguían insertando alfileres.

Se observa en la gráfica II, que la intervención del líder mantuvo la conducta de los sujetos, aplicando nuevamente por azar un programa aperiódico.

GRUPO 1

LIDER - 2

Este líder trabajó en la etapa inicial del juego de cajas y en la etapa final del juego de Símbolos y Dígitos.

Su intervención en ambas etapas fue correcta, debido a que aplicó en su mayoría, los estímulos -- reforzadores correctamente. En este caso los programas aplicados en cada etapa, tenían objetivos opuestos, sin embargo la forma de intervenir del líder fue similar, - en cuanto a que era emitir estímulos verbales positivos y negativos respectivamente.

El líder logró modificar en ambos casos la conducta del grupo para lograr su objetivo y tuvo control sobre el mismo en ambas intervenciones.

## COMPARACION DE LA EJECUCION DEL LIDER

### ENTRE AMBAS ETAPAS

El líder logró alcanzar sus objetivos, ya - que siguió adecuadamente las instrucciones de cada juego asignado. Emitió acertadamente los estímulos reforzadores, haciéndolos atingentes a la conducta indicada, logrando modificar en las dos etapas las ejecuciones de los sujetos. Cabe señalar que los procedimientos fueron similares pero con objetivos opuestos.

GRUPO 1

LIDER - 3

Este líder trabajó en la etapa inicial y final del mismo juego, en este caso de rompecabezas.

Su intervención fue adecuada en la etapa -- inicial en la cuál logró su objetivo de incrementar la ejecución del equipo donde intervino dando retroalimentación correcta sobre el desempeño de la tarea asignada.

En la segunda etapa, este líder no logró el objetivo deseado, ya que no especificó a los sujetos -- del equipo en el cual intervino, que deberían de seguir las instrucciones dadas por él al pie de la letra; los sujetos no obedecieron al líder continuando con la tarea, situación ante la cual el líder no se impuso. Se observa un decremento en la ejecución de este equipo -- comparativamente con el desempeño del otro equipo, pero no es significativo.

## COMPARACION DE LA EJECUCION DEL LIDER

### ENTRE AMBAS ETAPAS

En el caso de la primer etapa el líder logró alcanzar su objetivo puesto que aplicó el programa encomendado dando retroalimentación al equipo señalado, sin embargo el incremento pudo ser mayor, lo cuál no se dió al aplicar el líder en ciertos casos instigadores negativos. El aumento que se observa en el equipo donde se aplicó un programa de extinción, se puede atribuir al aprendizaje del material ya que fue el mismo para ambas fases.

En la segunda etapa no logró el objetivo -- pretendido por el programa asignado, al no imponerse -- como líder ante la negativa de los sujetos de abandonar la mesa de trabajo, continuando éstos la actividad que debería ser suspendida.

Es menester señalar, que el líder sí especificó las instrucciones a seguir por los sujetos.

De 4 oportunidades que tuvo el líder para la aplicación del programa, sólo se lograron 2, no siendo suficientes para decrementar la conducta.

Este líder pudo haber tenido mejores resultados ya que sabía como tenía que aplicar el programa.

GRUPO 1

LIDER - 4

Este líder trabajó en la etapa inicial y final del juego de opiniones.

Tanto en la etapa inicial como en la final, el líder cometió el error de intervenir emitiendo sus opiniones personales, acerca de las soluciones propuestas por -- los sujetos. Esto le ocasionó problemas para controlar al grupo, sobre todo en la etapa final del juego.

Asimismo, en las 2 etapas en las que intervino, aplicó mal el programa, debido a que en ambos casos, castigó a los sujetos utilizando instigadores verbales negativos, y en la etapa final dicha actitud, ocasionó la abstención de uno de los sujetos en el momento de votar. El líder tuvo poca efectividad en el logro de los objetivos -- asignados en ambas etapas.

La mala aplicación de los procedimientos por -- parte del líder, sólo permite observar parcialmente, el -- efecto de este tipo de programas para eliminar conducta.

## COMPARACION DE LA EJECUCION DEL LIDER

### ENTRE AMBAS ETAPAS

Se puede decir, que el líder logró parcialmente los objetivos establecidos por los programas que tenía asignados respectivamente, a causa de no seguir - las instrucciones dadas al inicio de las sesiones, al - pie de la letra. Los errores cometidos por el líder, - no permiten ver los efectos esperados por cada programa; dichos errores se encuentran ya especificados.

GRUPO 1

LIDER - 5

Este líder solo trabajó en la etapa inicial del juego de alfileres debido a que desertó del grupo.

La intervención de este líder fue adecuada al aplicar un programa de mantenimiento (intervalo fijo) ya que otorgó correctamente los reforzadores verbales y la ficha (canjeable por un consumo) cada que los sujetos emitieron la última respuesta en el período establecido, logrando así el objetivo deseado.

#### COMPARACION DE LA EJECUCION DEL LIDER

##### ENTRE AMBAS ETAPAS

No se puede hacer en este caso una comparación entre etapas, debido a la deserción del sujeto.

La intervención realizada por él, fue adecuada siguiendo sus instrucciones para aplicar el programa debidamente.

GRUPO 2

LIDER - 1

Este líder trabajó en la etapa inicial del juego de opiniones y en la etapa final del juego de armado de cajas.

En su primera etapa se le asignaron dos procedimientos, logrando alcanzar el objetivo de uno de ellos y en el otro, equivocó el procedimiento cambiándolo de RF - 3 (mantenimiento a R.F.C. (incremento), por lo cual, se observa que la conducta se disparó en el sujeto sobre el cual intervino el líder y en el otro sujeto con extinción, decrementó su tasa de respuesta en un 20%.

En su segunda etapa aplicó un programa de R.F.C. logrando incrementar la conducta de los sujetos en un 50%. Su desempeño en esta etapa fue adecuado.

## COMPARACION DE LA EJECUCION DEL LIDER

### ENTRE AMBAS ETAPAS

En el caso de la etapa inicial, no logró los resultados esperados, debido a que no siguió las indicaciones dadas al inicio del ejercicio, sin embargo a través de su intervención, se pueden observar los efectos de un programa de extinción.

Se puede afirmar que su segunda intervención fue adecuada, considerando que, no se observó más incremento en la tasa de respuestas de los sujetos, por haber alcanzado éstos la meseta conductual, es decir, que para el tiempo que tenían asignado, no era posible realizar una mayor cantidad de cajas por más estimulación que se les diera.

Lo antes mencionado fue observado en el desempeño de este ejercicio tanto en el primer grupo como en el segundo.

GRUPO 2

LIDER - 2

Este líder trabajó tanto en la etapa inicial como en la etapa final, del juego de alfileres.

En la etapa inicial logró el objetivo del -- programa aplicado en este juego, manteniendo la ejecución de la conducta especificada.

Para la etapa final, no alcanzó el objetivo del programa, por cometer el error de no especificar la conducta que estaba reforzando, así como el de haber -- entregado el reforzador en el momento en que los sujetos presentaban conductas tanto de trabajo, como todas aquellas incompatibles, utilizando así, un programa aperiódico.

Probablemente el líder confundió las propiedades reforzantes de la ficha usada en la etapa inicial,

con las propiedades de las usadas en la etapa final, al no hacerlas más explícitas al grupo, al pensar que la ficha en sí, explicaría a los sujetos lo que él esperaba de ellos, y al no esforzarse por llamar la atención de los sujetos para obligarlos de esa manera, a dejar la tarea y atender a las verbalizaciones del líder.

## COMPARACION DE LA EJECUCION DEL LIDER

### ENTRE AMBAS ETAPAS

En la etapa inicial, se puede afirmar que - se logró el objetivo deseado por el programa, ya que el líder siguió al pie de la letra, las instrucciones dadas al inicio del ejercicio, y la ficha cumplió su función de mantener la ejecución de los sujetos.

En la etapa final por el contrario, no se - alcanzó el objetivo planteado, debido a que el líder -- aplicó casualmente, un programa aperiódico, lo cual se debió a que no especificó la conducta que se estaba reforzando, a su vez, reforzó conductas precurrentes a la especificada.

## GRUPO 2

### LIDER - 3

Este líder trabajó únicamente en la etapa inicial del juego de símbolos y dígitos, posteriormente abandonó al grupo, dejando inconclusa su actuación al no intervenir en la etapa final del juego que le correspondía.

El líder cometió el error de no especificar la función de la ficha, que podía ser canjeable por algún comestible, y que la misma, iba a estar disponible por un intervalo determinado. De esta manera, el líder aplicó un programa diferente, de cualquier manera, logró provocar la tasa de respuestas deseada de los sujetos, al mantener la conducta.

A pesar de todo ello, el líder entregó la ficha oportunamente, la dejó disponible como lo marcó el programa y la retiró en cuanto no la tomaron los sujetos.

## COMPARACION DE LA EJECUCION DEL LIDER

### ENTRE AMBAS ETAPAS

No se puede comparar la ejecución de este líder al no haber intervenido en la etapa final, sin -- embargo, no controló al grupo y aplicó por azar un programa de intervalo fijo.

GRUPO 2

LIDER - 4

Este líder trabajó en la etapa inicial del juego de armado de cajas y en la etapa final del juego de símbolos y dígitos.

En la etapa inicial, este líder alcanzó el objetivo propuesto, logrando incrementar considerablemente la calidad de armado de las cajas.

En la etapa final del juego antes señalado, también logró su objetivo planteado, aunque su actuación se vió suavizada, esto es que no fue lo suficientemente enérgico al dirigirse a los sujetos, además cometió el error de dar retroalimentación en algunas ocasiones; es por ello que no obtuvo un resultado rotundo, como hubiera sido lo ideal.

De cualquier manera en ambos casos logró cumplir con el programa asignado.

## COMPARACION DE LA EJECUCION DEL LIDER

### ENTRE AMBAS ETAPAS

Básicamente, la ejecución del líder en ambas etapas, fue la adecuada porque logró con un porcentaje elevado, los objetivos a alcanzar en cada uno de los juegos. Es importante señalar, que su estilo al aplicar el castigo, no fue tan aversivo como lo requiere el programa dando además retroalimentación a los sujetos, sin que esto se le hubiera especificado en las instrucciones. -- A pesar de ello, su intervención permitió observar el -- efecto del programa.

CONCENTRADO DEL RENDIMIENTO DEL GRUPO DE ACUERDO AL PROGRAMA  
DE MODIFICACION CONDUCTUAL

PROG. MOD. COND.	GRUPO 1	GRUPO 2	JUEGO
1. R.F.C.	100%	100%	CAJAS
2. R.F.C.	----	100%	CAJAS
3. R.F.C. (feed-back)	100%	----	ROMPECABEZAS
4. TIEMPO FUERA	0%	----	ROMPECABEZAS
5. RF - 3	25%	25%	OPINIONES
6. APROX. SUCESIV. EXTINCCION	33%	----	OPINIONES
7. IF - 5'	100%	100%	ALFILERES
8. D.R.O.	0%	0%	ALFILERES
9. DISPONIBILIDAD LIMITADA	100%	100%	SIMBOLOS Y DIGITOS
10. CASTIGO	82%	100%	SIMBOLOS Y DIGITOS

Obsérvese que el R.F.C. (reforzamiento positivo continuo) siempre que fue aplicado por los líderes obtuvo el más alto rendimiento en los grupos. De la misma manera sucede con el IF-5' (intervalo fijo de 5 min.), en ambos grupos funcionó en su totalidad así como en el de disponibilidad limitada. El programa de castigo se puede considerar también alto en rendimiento ya que el 82% del grupo 1 se encuentra en un rango de aceptabilidad.

El tiempo fuera junto con el D.R.O. (reforzamiento diferencial de otras respuestas) obtuvieron las más bajas calificaciones, sin poderse constatar totalmente en el tiempo fuera, ya que no se aplicó en el grupo 2.

El RF-3 (razón fija de 3 respuestas) obtuvo bajo porcentaje de rendimiento en ambos grupos, lo mismo que el programa de aproximaciones sucesivas-extinción, aunque no fue aplicado en el grupo 2.

De lo anteriormente expresado surge una explicación:

1.- Que los programas con más alto porcentaje de rendimiento fueron aprendidos por los líderes con más facilidad, es decir que la aplicación del programa y la comprensión del programa, teóricamente hablando fue más accesible para ellos.

2.- Que los programas con bajo y nulo porcentaje de rendimiento resultaron ser más complejos tanto en su modo de aplicarse como en su antecedente teórico, y por lo tanto ello fue reflejado en los errores cometidos por los líderes al aplicarlos en los grupos.

3.- Que los programas de bajo rendimiento requieren de explicarse más ampliamente, estudiarse y aplicarse como una primera incursión en ellos por parte de los capacitandos, y así al utilizarse en el ambiente laboral se podrá observar su efectividad.

EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE MODIFICACION DE CONDUCTA  
UTILIZADOS EN LA FASE EXPERIMENTAL

JUEGO - ARMADO DE CAJAS

	ETAPA INICIAL	ETAPA FINAL
PROCEDIMIENTO:	R.F.C.	R.F.C.
GRUPO 1:	100%	---
GRUPO 2:	100%	100%

Con base en los resultados que se muestran en esta tabla comparativa, se puede afirmar que el programa de Reforzamiento Positivo Continuo (R.F.C.) es efectivo, cuando se pretende aumentar una conducta determinada, -- siempre que las contingencias sean manipuladas correctamente por el líder.

EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE MODIFICACION DE CONDUCTA  
UTILIZADOS EN LA FASE EXPERIMENTAL

JUEGO - ROMPECABEZAS

	ETAPA INICIAL	ETAPA FINAL
PROCEDIMIENTO:	R.F.C. (feed-back)	Tiempo-Fuera
GRUPO 1:	100%	0%
GRUPO 2:	---	---

El porcentaje que se observa en la etapa inicial, corrobora que este programa logra los resultados -- esperados, cuando se aplica de forma correcta para incrementar una conducta.

En el caso de programa utilizado en la etapa final, con el cual se pretendía eliminar una conducta determinada, no fue posible observar sus efectos, debido a la inadecuada aplicación del mismo, por parte del líder. Por otra parte, no se tiene un punto de comparación ya -- que en el grupo 2, no se pudo llevar a cabo este tipo de programa.

EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE MODIFICACION DE CONDUCTA  
UTILIZADOS EN LA FASE EXPERIMENTAL

JUEGO - OPINIONES

	ETAPA INICIAL	ETAPA FINAL
PROCEDIMIENTO:	RF - 3	Aprox. suc., Extinción.
GRUPO 1:	25%	33%
GRUPO 2:	25%	---

Con base en los porcentajes obtenidos en ambos grupos, en el caso de la etapa inicial se puede decir que este tipo de programa, resulta difícil en su aplicación para alguien que no está involucrado directamente con el Análisis Experimental de la Conducta. Asimismo cabe la posibilidad de que la situación en que fue utilizado este programa, dificulte su manejo, ya que si no se tiene un control del grupo y no se manejan los estímulos de manera atingente a la conducta que se pretende modificar, como sucedió en este caso, el programa no ejerce el efecto esperado.

En los programas utilizados en la etapa final de este juego, el efecto se ve minimizado debido a la -- falta de control que tuvo el líder, de los estímulos que conllevan a los resultados esperados por dichos programas.

No se pudo comprobar la efectividad del programa, en este tipo de situación, al no haberse aplicado por segunda vez.

EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE MODIFICACION DE CONDUCTA  
UTILIZADOS EN LA FASE EXPERIMENTAL

JUEGO - ALFILERES

	ETAPA INICIAL	ETAPA FINAL
PROGRAMA:	IF - 5'	D.R.O.
GRUPO 1:	100%	0%
GRUPO 2:	100%	0%

Como se puede observar, los porcentajes que se muestran en la etapa inicial indican, que el programa fue efectivo para alcanzar la meta fijada en este caso, así como la correcta aplicación del mismo por parte de los líderes. Puede decirse que es un programa accesible para su manejo y aplicación.

En el caso del programa que se utilizó para eliminar conducta en la etapa final, no fue posible observar su efecto, debido a que ambos líderes fallaron en la aplicación de los estímulos, lo cual pudo deberse a que no comprendieron la mecánica a seguir, dando por resultado el uso casual de un programa aperiódico que impidió el logro del objetivo en su totalidad.

EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE MODIFICACION DE CONDUCTA  
UTILIZADOS EN LA FASE EXPERIMENTAL

JUEGO - SIMBOLOS Y DIGITOS

	ETAPA INICIAL	ETAPA FINAL
PROCEDIMIENTO:	Disponibilidad Limitada	Castigo
GRUPO 1:	100%	82%
GRUPO 2:	100%	100%

Se logró el objetivo en la etapa inicial de -  
ambos grupos, observándose la efectividad del uso de este  
programa, a pesar de que se dieron algunos errores por --  
parte de los líderes, sin que con ello se afectara la fi-  
nalidad del programa, manteniéndose la conducta.

Durante la etapa final, en ambos grupos el --  
programa logró su propósito, debido a que los estímulos -  
aversivos fueron otorgados por el líder, contingentemente  
a la conducta que se deseaba decrementar. Fue fácil la -  
aplicación de este programa en la tarea asignada.

#### **CAPITULO IV. CONCLUSIONES**

## C O N C L U S I O N E S

Como puede observarse en el desarrollo de esta investigación y con base en los resultados de la misma, podemos concluir que la técnica que en ella se presenta, contribuye como una solución objetiva y operante al problema del liderazgo al que se enfrentan las empresas, ya que a través del entrenamiento de líderes, el cual es factible y se corrobora con lo expuesto por Alves da Costa - (UNAM, 1978), se pueden obtener cambios en las conductas de un grupo de trabajo que permiten alcanzar los objetivos preestablecidos.

El entrenamiento en los Programas de Modificación de Conducta, permite al líder manejar los estímulos antecedentes y consecuentes a las conductas de trabajo, de tal forma que puede obtener los cambios necesarios para conducir a sus subordinados hacia el logro de los objetivos. Sin embargo, el entrenamiento se dificulta por la complejidad de dichos programas en su comprensión y aplicación por un lado, y por las limitaciones que tuvo

la presente investigación, lo cual reduce la comprobación de lo expuesto en sólo 2 casos en que los líderes lograron alcanzar sus objetivos en las situaciones simuladas con un 100%.

En los demás casos, el líder alcanzó lograr su objetivo parcialmente, esto es, con algún individuo o bien cumpliendo con uno de los programas en el caso en que se aplicaban 2 simultáneamente.

Se puede decir que la efectividad de los programas de modificación de conducta, depende de la aplicación correcta y el manejo preciso que tenga el líder de los mismos. Asimismo, es necesario que el líder sea entrenado directamente en la aplicación de dichos programas, ya que con base en los resultados, no se obtuvo el aprendizaje en forma vicaria, esto es, no es suficiente que el líder observe como se debe intervenir en una situación simulada, sino que es indispensable que controle directamente los estímulos que concurren en dicha situación.

Otro de los aspectos importantes a considerar, es el de que no es suficiente la asimilación teórica del efecto y operación de los programas de modificación, para que el líder los maneje en un 100%, por lo que se hace -- necesario un entrenamiento simulado en primera instancia, que permitirá al líder habilitarse en la aplicación de -- dichos programas, para que posteriormente al utilizarlos en el ambiente real de trabajo, conozca y controle las - situaciones que se le pueden presentar en un momento da- do.

Se puede decir, que la efectividad de los es- tículos reforzadores depende del entrenamiento que tenga el líder en la aplicación atingente de los mismos, con -- la conducta que se desea modificar. Por otra parte, para que un estímulo reforzador tenga tal efecto, debe hacerse del conocimiento de los subordinados la función del mis-- mo, para que de esta manera obtengan características de - un estímulo discriminativo, al ser asociado el estímulo - neutro (en este caso una ficha) con un estímulo reforzador que aumente la probabilidad de que los sujetos exhiban -- las respuestas deseadas.

Con base en los resultados, se puede decir que los programas que se utilizaron para eliminar o decrementar una conducta, presentaron una mayor dificultad para los líderes entrenados, tanto en su comprensión como en su aplicación, comparativamente con los programas para incrementar y mantener la conducta.

Los cambios que se observan en la ejecución de los seguidores se pueden atribuir a la intervención del líder, en los casos en que la aplicación del programa se hizo de forma atingente a la conducta que se deseaba modificar.

#### LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Es importante señalar, que uno de los objetivos de esta investigación fue cubrir algunas limitaciones del trabajo de Alves da Costa (UNAM, 1978). Como se puede observar en este caso, cada uno de los sujetos pasaron a realizar el papel de líder ante los demás sujetos que fungieron como subordinados, con lo que

se esperaba que el nivel de aprendizaje en los programas en que fueron entrenados los líderes fuera mayor, sin -- embargo, los resultados indican que esto no es suficien- te, ya que para que el entrenamiento sea efectivo, se -- sugiere para investigaciones subsecuentes, que cada suje- to intervenga directamente en la aplicación de todos y - cada uno de los programas que aquí se proponen o bien, - aquellos que se consideren convenientes en el entrena--- miento puede ser más costoso ya que requiere más tiempo y material, sin embargo, se obtendrían mejores resulta-- dos a largo plazo, garantizando este tipo de entrenamiento, el uso correcto de los programas de modificación de conducta en el ambiente real de trabajo.

Otra posible alternativa para el entrenamiento de líderes es que los sujetos sean entrenados en su - ambiente natural, donde se desenvuelven como tales, en - la aplicación de todos y cada uno de los programas de -- modificación de conducta y se lleve a cabo un seguimiento de su aplicación.

Otra alternativa sería que una vez que los sujetos han adquirido los conocimientos teóricos, apliquen todos y cada uno de los programas de modificación entre ellos mismos, y que posteriormente los apliquen con un grupo de sujetos ajenos al experimento y en situaciones simuladas, con el objeto de controlar que los sujetos que fungen como seguidores desconozcan que es lo que se espera lograr con cada programa.

No podemos hacer una evaluación precisa del instrumento que se utilizó en primera instancia para el entrenamiento de líderes, en este caso la instrucción programada, ya que no se controló el hecho de que los interesados en el curso leyeran todo el material y lo resolvieran según las especificaciones dadas en el mismo, en el tiempo fijado para tal efecto. No se puede decir con base en la presente investigación si este instrumento es el idóneo o no para el entrenamiento de líderes. Sin embargo, la finalidad de la instrucción programada, es proporcionar las herramientas para adquirir los conocimientos teóricos, y el aprendizaje de és-

tos está en función de que se lea el material o no, y el tipo de respuestas se ve limitado al tipo de información proporcionada por la misma, por lo tanto, no se le puede exigir más al sujeto en éste aspecto.

Por lo anterior, sugerimos para investigaciones subsecuentes que se trate de controlar esto, dando un tiempo de 3 días para la resolución de cada tema en la instrucción programada y reforzar el estudio mediante sesiones grupales al término del tiempo dado para cada tema, utilizando un Phillips 6'6 como técnica de aprendizaje. Esto permitirá:

- 1.- El instructor podrá identificar a aquellos que no han leído el material.
- 2.- Los participantes podrán aclarar sus dudas al respecto.
- 3.- Los participantes que no hayan leído el material podrán conocer el tema a través de la discusión en grupo.
- 4.- El instructor podrá enfatizar los puntos más importantes de cada tema.

Una vez hecho esto para cada tema, dar una conferencia y posteriormente hacer la aplicación de lo adquirido.

**A N E X O 1**

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_  
SUJETO: \_\_\_\_\_

REGISTRO: CAJAS-ETAPA INICIAL  
FASE A

	TIEMPO	Nº DE CAJAS ARMADAS	Nº DE CAJAS ACEPTADAS
M I N U T O S	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
	15		
	TOTAL		

% DE CALIDAD: \_\_\_\_\_

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_  
 SUJETO: \_\_\_\_\_

REGISTRO: CAJAS - ETAPA INICIAL  
 FASE B

TIEMPO	Nº DE CAJAS ARMADAS	Nº DE CAJAS ACEPTADAS	INTERVENCIONES DEL LIDER	
			E. VERBAL	MANIPULACION CAJA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
TOTAL:			% DE CALIDAD: _____	

CODIGO:  
 ✓ = INTERVENCION  
 ADECUADA.  
 X = INTERVENCION  
 INADECUADA.

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_  
SUJETO: \_\_\_\_\_

REGISTRO: CAJAS—ETAPA FINAL  
FASE A

Nº DE CAJAS  
ARMADAS

TIEMPO	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
TOTAL:	

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_  
SUJETO: \_\_\_\_\_

REGISTRO: CAJAS-ETAPA FINAL  
FASE B

TIEMPO	Nº DE CAJAS ARMADAS	INTERVENCIONES DEL LIDER
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
TOTAL:		

CODIGO:  
✓ = INTERVENCION ADECUADA.  
X = INTERVENCION INADECUADA.

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_  
GRUPO: \_\_\_\_\_

REGISTRO: ROMPECABEZAS - ETAPA INICIAL  
FASE A

TIEMPO	Nº DE PIEZAS MONTADAS
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
TOTAL	

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_

REGISTRO: ROMPECABEZAS-ETAPA INICIAL

FECHA: \_\_\_\_\_

FASE B

GRUPO: \_\_\_\_\_

TIEMPO	Nº DE PIEZAS MONTADAS	INTERVENCIONES DEL LIDER	
		Nº DE PIEZAS MONTADAS	Nº DE PIEZAS POR MONTAR
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
TOTAL			

CODIGO:  
✓ = INTERVENCION ADECUADA.  
X = INTERVENCION INADECUADA.

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_  
GRUPO: \_\_\_\_\_

REGISTRO: ROMPECABEZAS—ETAPA FINAL  
FASE A

TIEMPO	No DE PIEZAS MONTADAS
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
TOTAL:	

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_  
GRUPO: \_\_\_\_\_

REGISTRO: ROMPECABEZAS — ETAPA FINAL  
FASE B

TIEMPO	No DE PIEZAS MONTADAS	INTERVENCIONES DEL LIDER
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
TOTAL:		

CODIGO:  
✓ = INT. ADECUADA  
X = INT. INADECUADA

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_

REGISTRO: OPINIONES — ETAPA INICIAL

FECHA: \_\_\_\_\_

FASE A

SUJETO: \_\_\_\_\_

TIEMPO	Nº DE PARTICIPACIONES
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
TOTAL:	

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_

REGISTRO: OPINIONES — ETAPA INICIAL

FECHA: \_\_\_\_\_

FASE B

SUJETO: \_\_\_\_\_

TIEMPO	No DE PARTICIPACIONES	INTERVENCIONES DEL LIDER
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
TOTAL:		

CODIGO:

✓ = INT. ADECUADA

X = INT. INADECUADA

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_  
SUJETO: \_\_\_\_\_

REGISTRO: OPINIONES — ETAPA FINAL  
FASE A

TIEMPO	No DE PARTICIPACIONES	JERARQUIA DE OPINIONES
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
TOTAL:		

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_  
 SUJETO: \_\_\_\_\_

REGISTRO: OPINIONES — ETAPA FINAL  
 FASE B

TIEMPO	JERARQUIA DE OPINIONES	INTERVENCIONES DEL LIDER
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

CODIGO:  
 ✓ = INT. ADECUADA

X = INT. INADECUADA

JERARQUIA FINAL: \_\_\_\_\_

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_

REGISTRO: ALFILERES

FECHA: \_\_\_\_\_

ETAPA INICIAL

SUJETO: \_\_\_\_\_

FASE - A

(MINUTOS)

T	No. DE ALFILERES INSERTADOS	No DE ALFILERES ACEPTADOS:
1		
2		
3		
4		
5		
TOTAL		
1		
2		
3		
4		
5		
TOTAL		

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

CODIGO:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

✓ = INT.  
ADECUADA.

X = INT.  
INADECUADA

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_

REGISTRO: ALFILERES

FECHA: \_\_\_\_\_

ETAPA FINAL

SUJETO: \_\_\_\_\_

FASE B

(MINUTOS)

T	RESPUESTA INCOMPATIBLE	INTERVENCION DEL LIDER	ALFILERES INSERTADOS.
1			
2			
3			
4			
5			
TOTAL			
1			
2			
3			
4			
5			
TOTAL			

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CODIGO:

✓ = INT. ADECUADA.

X = INT. INADECUADA.

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_

REGISTRO: ALFILERES

FECHA: \_\_\_\_\_

ETAPA INICIAL.

SUJETO: \_\_\_\_\_

FASE-B

	T	No DE ALFILERES INSERTADOS	No. DE ALFILERES ACEPTADOS	INTERVENCION DEL LIDER	
				RFTO. SOCIAL	FICHAS
MINUTOS	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	TOTAL				
	1				
	2				
	3				
	4				
5					
TOTAL					

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CODIGO:

✓ -INT.  
ADECUADA

X -INT.  
INADECUADA

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_ REGISTRO: ALFILERES

FECHA: \_\_\_\_\_

ETAPA FINAL

SUJETO: \_\_\_\_\_

FASE - A

		No. DE ALFILERES INSERTADOS.	No DE ALFILERES ACEPTADOS.
MINUTOS)	T		
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	TOTAL		
	1		
	2		
	3		
4			
5			
TOTAL			

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

CODIGO:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

✓ = INT.  
ADECUADA

X = INT.  
INADECUADA

REGISTRO: SIMBOLOS Y DIGITOS

ETAPA INICIAL

FASE - A

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

SUJETO: \_\_\_\_\_

T	TOTAL DE DIGITOS	No. DE DIGITOS CORRECTOS
1'30"		
1' 30"		
1' 30"		
TOTAL		

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

REGISTRO: SIMBOLOS Y DIGITOS

ETAPA FINAL

FASE - A

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

SUJETO: \_\_\_\_\_

T	TOTAL DE DIGITOS	No. DE DIGITOS CORRECTOS
1' 30"		
1' 30"		
1' 30"		
TOTAL		

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

REGISTRO: SIMBOLOS Y DIGITOS

ETAPA INICIAL

FASE - B

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

SUJETO: \_\_\_\_\_

T	TOTAL DE DIGITOS	No. DE DIGITOS CORRECTOS	INTERVENCION LIDER
1' 30"			
5"			
> 5			
1' 30"			
5"			
> 5			
1' 30"			
5"			
> 5"			
TOTAL			

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

INT. ADECUADA = ✓

CODIGO: INT. INADECUADA = X

REGISTRO: SIMBOLOS Y DIGITOS

ETAPA - FINAL

FASE - B

OBSERVADOR : \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

SUJETO: \_\_\_\_\_

T	TOTAL DE DIGITOS	No. DE DIGITOS CORRECTOS	INTERVENCION LIDER	No. DE INSTIGADORES CORRECTOS
1' 30"				
1' 30"				
1' 30"				
TOTAL				

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

INT. ADECUADA - ✓

CODIGO: INT. INADECUADA - X

**A N E X O      2**

## JUEGO 1

### ARMADO DE CAJAS.

### INSTRUCCIONES.

#### INSTRUCCIONES GENERALES

Durante los últimos seis meses el señor Guillermo Suárez, ha sido supervisor de una línea de producción dedicada a la manufactura de armar cajas de cartón, del que dependen un cierto número de empleados que pertenecen al Sindicato y a quienes se les paga por destajo. Hasta ahora su principal problema es la calidad del armado puesto que hay serias quejas de los vendedores del ramo de que las cajas se desfondan. Los trabajadores -- responsables por el armado, tienen un porcentaje de rechazo importante.

JUEGO 1

ETAPA INICIAL

INSTRUCCIONES PARA GUILLERMO SUAREZ

FASE A

Indique a los sujetos la manera correcta de armar las cajas y muestreles una perfectamente armada, después de que a cada uno de los participantes les dé 20 cajas desarmadas, pida que las armen lo más rápido posible, para lo cual contarán con un tiempo máximo de 30 minutos. Durante los primeros 15 minutos todo lo -- que usted debe hacer es observar la ejecución de los -- sujetos sin intervenir en ella, terminando este tiempo, usted será informado rápidamente por los observadores -- cuales fueron los porcentajes de aceptación de cada su- jeto en base a los criterios de calidad incluidos en la definición.

JUEGO 1

ETAPA INICIAL

INSTRUCCIONES PARA GUILLERMO SUAREZ

FASE B

Durante los siguientes 15 minutos usted deberá intervenir sobre la ejecución de los sujetos, con el objetivo de incrementar en un porcentaje significativo la calidad de armado. Para llevar a cabo tal intervención usted deberá utilizar REFORZADOR VERBAL sobre los criterios de calidad de armado\*.

Lo importante aquí es que usted distribuya los reforzadores de acuerdo a los criterios de calidad de armado.

PROGRAMA: REFORZAMIENTO POSITIVO CONTINUO.

\*DEFINICION DE CALIDAD: Entendemos por calidad de armado cuando:

- Las pestañas estén insertadas de afuera hacia adentro.
- El doblado sea enmarcado en la manufactura de la caja.
- La textura lisa hacia afuera.
- La caja esté cuadrada y acoplada con una -- parte dentro de la otra.

JUEGO 1

ETAPA INICIAL

### INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES

#### FASE A

Un poco antes de finalizar los primeros 15 minutos, usted deberá revisar la calidad de armado de cada caja. Las clasificará en aceptadas y rechazadas según los criterios de calidad. La falta de alguno de estos últimos en una caja será suficiente para rechazarla. Al final del tiempo saque el porcentaje de calidad de cada sujeto, pase la información al líder y recuérdelo que a partir de ese momento deberá intervenir en la ejecución de los sujetos durante los siguientes 15 minutos.

#### FASE B

A partir de los siguientes 15 minutos deberá usted registrar la intervención del líder sobre la ejecución de cada sujeto. Se entenderá por intervención,

cada vez que el líder se acerque a un determinado sujeto y lo estímule verbalmente o manipule la caja dándole al sujeto retroalimentación; en este caso, usted deberá indicar sobre que acción interviene el líder.

De la misma manera que lo hizo en la fase A, usted deberá registrar el número de cajas aceptadas o rechazadas de cada sujeto.

Terminado este tiempo, concentre los datos - en una tabla y presente los resultados en gráficas, para los efectos de la retroalimentación.

JUEGO 1

ETAPA INICIAL

INSTRUCCIONES PARA CADA PARTICIPANTE

FASE A

FASE B

Procedan a armar las cajas que les serán --  
entregadas. Háganlo con la mayor rapidéz posible; para  
ésto contarán con un tiempo máximo de 30 minutos.

JUEGO 1

ETAPA FINAL

INSTRUCCIONES PARA GUILLERMO SUAREZ

FASE A

Indique a los sujetos la manera correcta de armar las cajas, mostrándoles una perfectamente armada. Dé a cada uno de los sujetos 20 cajas desarmadas y pídale que las armen en un tiempo de 30 minutos. En los primeros 15 minutos observe simplemente la ejecución de los sujetos sin intervenir en ella. Los observadores - le comunicarán la cantidad de cajas armadas por cada -- sujeto.

FASE B

En los siguientes 15 minutos usted deberá - intervenir sobre la ejecución de los sujetos haciendo - que estos aumenten su standard de producción en un porcentaje significativo. Para lograr tal objetivo usted

deberá utilizar instigadores verbales tales como: "vamos, muy bien, de prisa, adelante, rápido, etc." y reforzadores verbales sobre la rapidez de armado. Su objetivo aquí es simple, incrementar la rapidez de ejecución de los sujetos para obtener, así un mayor standard de producción.

JUEGO 1

ETAPA FINAL

ARMADO DE CAJAS

FASE A

FASE B

INSTRUCCIONES PARA CADA PARTICIPANTE

Proceda a armar las cajas que le serán entregadas con la mayor precisión que pueda en cuanto a su calidad.

No importa cuantas cajas termine sino que -  
tengan un buen acabado.

Para esto contará con un tiempo de 30 minutos.

JUEGO 1

ETAPA FINAL

ARMADO DE CAJAS

INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES

FASE A

En los primeros 15 minutos registre la producción de cada sujeto o sea, la cantidad de cajas armadas en este tiempo e informe al líder sobre estos resultados.

FASE B

En los siguientes 15 minutos registre la -- producción de cada sujeto y la intervención del líder -- sobre esta ejecución.

Para ello deberá utilizar instigadores verbales y reforzamiento continuo.

JUEGO 2

## ROMPECABEZAS

### INSTRUCCIONES GENERALES

El Líc. Guillermo Suárez es Jefe de Personal de una industria telefónica, en la cual hay algunas vacantes en el Depto. de Montajes. En dicho Departamento hay algunas personas que pueden ocupar tales vacantes -- debido a que conocen la tarea a realizar. Pero para seleccionar al personal más idóneo es necesario observar su desempeño en grupo pues el trabajo que van a desempeñar se realiza con la intervención de dos o más personas.

La tarea a realizarse consiste en armar un rompecabezas en grupos de dos para detectar el standard alcanzado por cada grupo.

JUEGO 2

ETAPA INICIAL

INSTRUCCIONES PARA GUILLERMO SUAREZ

FASE A

Forme grupos de dos personas y dé un rompecabezas a cada grupo, pidiéndoles que lo armen lo más rápido posible. En esta fase usted únicamente observará la ejecución de los grupos sin intervenir. Cuando uno de los equipos termine el rompecabezas (en un tiempo máximo de 15 minutos) interrumpa su ejecución y pídale que lo armen otra vez.

Los observadores deberán informarle cual de los equipos tuvo una ejecución mínima.

FASE B

En esta fase usted deberá intervenir únicamente sobre el grupo que no terminó el rompecabezas en la fase anterior o bien sobre el que montó el menor número

mero de piezas en caso de que ninguno de los grupos lo termine. Su intervención consistirá en indicarle a -- dicho grupo el número de piezas que llevan insertadas o las que les falta para concluir la tarea, usando estimulación verbal para que sean más rápidos, a fin de lograr un standard de producción mayor que el obtenido en la fase anterior.

NOTA: NO intervenga de ninguna forma sobre la ejecución del otro grupo.

NO les indique como deben armar o montar las piezas.

PROCEDIMIENTO: Reforzamiento positivo continuo con Feedback y Extinción.

JUEGO 2

ETAPA INICIAL

INSTRUCCIONES PARA CADA GRUPO

FASE A

FASE B

Deberán armar el rompecabezas que se les entregará, en el menor tiempo posible.

Empiecen cuando reciban la señal indicadora.

INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES

FASE A

En los primeros 15 minutos ustedes deberán señalar en la hoja de registro el número de piezas montadas en el rompecabezas por cada uno de los grupos y determinar al final del tiempo al equipo que armó el menor número de piezas (el de menor ejecución) e indicar al líder tal resultado.

FASE B

En los siguientes 15 minutos ustedes deberán registrar la intervención del líder sobre la ejecución del grupo de menor standard de producción en la primera fase. Deberán registrar el número de piezas montadas por dicho grupo y cada intervención del líder dándole feed-back al grupo y que procedimiento utilizó

para hacerlo, (número de piezas montadas o número de -  
piezas por montar). Los resultados se presentarán en  
tablas y gráficas para efectos de retroalimentación.

## INSTRUCCIONES PARA GUILLERMO SUAREZ

## FASE A

Forme grupos de dos personas y dé un rompecabezas a cada grupo pidiéndoles que lo armen lo más -- rápido posible. En esta fase usted no debe intervenir en la ejecución de los grupos. Cuando uno de los gru-- pos termine el rompecabezas (tiempo máximo 15 minutos), interrumpa su ejecución y pídale que lo armen otra vez. Los observadores deberán informarle cual de los grupos obtuvo la mayor ejecución.

## FASE B

En esta fase, usted deberá intervenir sobre el grupo que obtuvo mayor ejecución en la fase A aplicándole time-out, pidiéndole a dicho grupo que abandone el salón permaneciendo 5 segundos afuera, cada vez que monten 10 ensamblados.

Su objetivo aquí es bajar el standard de -  
producción del grupo que colocó más ensambles en la --  
fase A.

NOTA: NO intervenga de ninguna forma sobre la ejecución  
del otro grupo.

NO les indique como deben ser montadas las pie--  
zas.

DEFINICION DE ENSAMBLE: Cada ocasión que el grupo inte-  
gre "X" número de piezas a la parte central del rompe--  
cabezas que se encuentre sobre la hoja blanca. Los en-  
samblés que se realicen fuera de la hoja blanca no se -  
tomarán en cuenta.

JUEGO 2

ETAPA FINAL

INSTRUCCIONES PARA CADA GRUPO

FASE A

FASE B

Deberán armar el rompecabezas que se les entregará, en el menor tiempo posible.

Empiecen cuando reciban la señal indicadora.

## INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES

## FASE A

En los primeros 15 minutos ustedes deberán señalar en la hoja de registro el número de ensambles montados en el rompecabezas por cada uno de los grupos y determinar al final del tiempo al equipo que armó el mayor número de ensambles (el de mayor ejecución) e -- indicar al líder tal resultado.

## FASE B

En los siguientes 15 minutos ustedes deberán registrar la intervención del líder sobre la ejecución del grupo de mayor standard de producción en la -- primera fase. Deberán registrar el número de ensambles montados por dicho grupo y cada intervención del líder aplicando time-out cada ocasión que el grupo complete -

los ensambles, por un período de 5 segundos. Los resultados se presentarán en tablas y gráficas para --- efectos de retroalimentación.

DEFINICION DE ENSAMBLE: Cada ocasión que el grupo integre "X" número de piezas a la parte central del rompecabezas que se encuentre sobre la hoja blanca. Los ensambles que se realicen fuera de la hoja blanca no se tomarán en cuenta.

JUEGO 3

## O P I N I O N E S

### INSTRUCCIONES GENERALES

El Ing. Guillermo Suárez tiene a su cargo la responsabilidad de un proyecto que se realizará a nivel Nacional. Para tomar las decisiones de los pasos a seguir para la ejecución del mismo es necesario que resuelva varios problemas en coordinación con sus colaboradores.

Para llevar a cabo tal actividad pedirá a cada uno de sus colaboradores que aporten de manera individual varias soluciones para resolver tales problemas, de las cuales se hará finalmente una votación para escoger la más adecuada y que pueda resolver los problemas a corto plazo.

JUEGO 3

ETAPA INICIAL

INSTRUCCIONES PARA EL ING. GUILLERMO SUAREZ

FASE A

Durante los primeros 15 minutos plantee verbalmente un problema cualquiera de su trabajo diario. -- Pida a cada uno de los participantes que genere por lo menos 3 soluciones sobre el problema, utilizando enunciados claros y breves; observe al sujeto que tenga menor número de intervenciones.

No intervenga sobre los sujetos en ningún -- momento.

FASE B

Durante los siguientes 15 minutos pida a los sujetos que discutan las ideas e intervenga sobre la ejecución de ellos con el objeto de mantener la ejecución verbal del sujeto que menos intervino en la fase anterior

y eliminar la ejecución de los que más intervinieron. Para alcanzar tal objetivo, usted deberá usar un RF-3 para el sujeto de menor intervención, (0 sea cada 3 - intervenciones del sujeto lento en esta última, usted lo reforzará verbalmente diciéndole, por ejemplo: Muy bien, estoy de acuerdo con usted, es una buena idea, - etc.), y para los demás sujetos usted deberá usar extinción a fin de eliminar su participación (esto es, - deberá ignorar totalmente su presencia, sin ni siquiera voltear a verlos, haga de cuenta que no están en - el salón).

PROCEDIMIENTO: Programa de Razón ( RF - 3 ) y extinción.

JUEGO 3

ETAPA INICIAL

### INSTRUCCIONES PARA LOS PARTICIPANTES

#### FASE A

Después de escuchar el planteamiento del problema emita verbalmente soluciones para resolverlo, utilizando enunciados breves y claros.

#### FASE B

Discuta las ideas argumentando a favor de las que le parezcan más lógicas y eficientes para la solución del problema.

JUEGO 3

ETAPA INICIAL

INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES

FASE A

Durante los primeros 15 minutos registre la participación de cada uno de los sujetos. Señale al líder al final de este tiempo cual fue el sujeto que tuvo el menor número de intervenciones y los que más participaron.

FASE B

En los siguientes 15 minutos, registre cada participación verbal de los sujetos y cada intervención del líder sobre esa participación. El líder deberá utilizar un RF-3 para los sujetos de menor intervención y extinción para los de mayor participación en la fase -- anterior. Presente los datos en gráficas y tablas señalando los cambios debidos a la intervención del líder.

\*DEFINICION DE PARTICIPACION: Se entenderá por participación cada vez que un sujeto hable.

INSTRUCCIONES PARA GUILLERMO SUAREZ

FASE A

Durante los primeros 15 minutos plantee verbalmente un problema de su trabajo diario, pida a cada uno de los participantes que genere por lo menos tres -- soluciones sobre dicho problema utilizando enunciados -- claros y breves.

Usted deberá escribir todas las soluciones - en el rotafolio, pida a los sujetos que voten en las cinco que mejor les parezca y ordenarlas por el número de - votos obtenidos.

FASE B

En los siguientes 15 minutos, pida a los sujetos que discutan una vez las cinco soluciones clasifi-

cadass en el rotafolio e intervenga sobre la soluci3n de los sujetos con el fin de llevarlos a la soluci3n de -- menor votaci3n en la primera fase. Para lograr tal objetivo usted deber3 utilizar aproximaciones sucesivas y reforzamiento diferencial para todos los sujetos durante la discusi3n antes de la votaci3n. Antes de termi-- nar los 15 minutos pida a los sujetos que voten una vez m3s y ordene las soluciones seg3n el n3mero de votos -- obtenidos.

NOTA: Usted podr3 tambi3n utilizar instigadores verba-- les para obtener de los sujetos la respuesta deseada.

JUEGO 3

ETAPA FINAL

INSTRUCCIONES PARA CADA PARTICIPANTE

FASE A

Discuta cada una de las 5 soluciones escritas en el rotafolio y vote al final por las tres que -- mejor le parezcan.

FASE B

Discuta nuevamente las cinco soluciones presentadas en el rotafolio y vote por las que mejor le -- parezcan.

JUEGO 3

ETAPA FINAL

### INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES

#### FASE A

Durante los primeros 15 minutos, registre -- las soluciones planteadas y la participación verbal de -- cada sujeto indicando también cual fue su votación por -- las cinco mejores.

#### FASE B

Durante los siguientes 15 minutos, registre la participación de cada sujeto en la discusión de las -- soluciones y la intervención del líder sobre tal parti-- cipación. Es importante registrar la aceptación de cada sujeto a una u otra solución, puesto que el líder inter-- vendrá sobre él haciéndolo cambiar de alternativa a la -- de menor votación en la 1a. fase. Registre al final cual fue la votación de cada sujeto y presente la gráfica de la ejecución de los sujetos.

DEFINICION DE PARTICIPACION: Se entenderá por participación cada vez que el sujeto hable.

DEFINICION DE INTERVENCION: Cada vez que el sujeto re---  
fuerce, extinga o use instigadores verbales sobre la par-  
ticipación de los sujetos.

JUEGO 4

## A L F I L E R E S

### INSTRUCCIONES GENERALES

El Ing. Guillermo Suárez es supervisor de una línea de producción dedicada a la manufactura de módulos de transistores para televisores, del que dependen un cierto número de empleados que pertenecen al sindicato y a quienes se les paga por destajo.

Hasta ahora su principal problema es la exactitud con que deben ser colocadas las piezas de armado. Debido a esta situación someterá a sus trabajadores a una supervisión estricta.

JUEGO 4

ETAPA INICIAL

INSTRUCCIONES PARA EL ING. GUILLERMO SUAREZ

FASE A

Indique a los participantes la manera correcta en que deberán insertar los alfileres recalcándoles - que cada uno deberá ser colocado en la línea del color - correspondiente y hasta agotar los alfileres de cada color, siguiendo el orden de las líneas marcadas, a una -- distancia no mayor de 1 cm. entre alfiler y alfiler.

Los alfileres serán tomados de la caja que - los contiene sin vaciarlos de la misma, pudiendo utilizar la tapa para facilitar el trabajo.

Muestre a los participantes la manera en que deberán hacerlo.

No intervenga en la ejecución de la tarea, límitese únicamente a observar, no indique el tiempo - en que deberán desempeñar dicha actividad el cual será de 5 minutos.

Antes de dar la señal de inicio verifique que los participantes han comprendido la tarea.

Indique que reinicien la actividad una vez más durante 5 minutos.

## INSTRUCCIONES PARA EL ING. GUILLERMO SUAREZ

## FASE B

Durante los siguientes 5 minutos, pida a los participantes que realicen nuevamente la actividad anterior, al término de ese tiempo usted deberá intervenir sobre la ejecución de los sujetos al dar la última respuesta. Para llevar a cabo tal intervención usted deberá utilizar reforzador verbal y fichas de consuno sobre el último alfiler insertado por cada sujeto.

Lo importante aquí es el procedimiento para distribuir los reforzadores. La manera en que usted lo efectuará será reforzando la respuesta limitada de la siguiente manera:

- Acérquese a uno de los sujetos un poco - antes del término de los 5 minutos.

- Refuerce la última respuesta en el momento exacto de que terminen los 5 minutos.
- Pase rápidamente con el siguiente sujeto y refuerce justamente cuando la persona - esté insertando el alfiler.
- Continúe con los otros dos sujetos de la misma manera, cerciorándose de que la respuesta reforzada sea la establecida.

PROGRAMA: REFORZAMIENTO INTERMITENTE DE TIEMPO (inter--  
valo fijo 5')

Reforzador verbal: Entenderemos por reforzador verbal - cuando el supervisor diga "muy bien", "realizaste muy - bien tu trabajo", "qué bien lo hizo", etc.

Reforzador de consumo: Cuando el supervisor entregue -- una ficha que será canjeable por algún comestible.

JUEGO 4

ETAPA INICIAL

INSTRUCCIONES PARA LOS PARTICIPANTES

FASE A Y B

Proceda a insertar los alfileres siguiendo las instrucciones del supervisor. Pregunte y aclare - sus dudas.

Espere la señal de inicio y de terminación por parte del supervisor.

JUEGO 4

ETAPA INICIAL

INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES

FASE A

En los primeros 5 minutos usted deberá registrar el número de alfileres insertados de acuerdo al color de cada línea marcada en el tablero perteneciente al sujeto registrado.

Repita el registro durante los siguientes 5 minutos.

FASE B

Usted deberá registrar la intervención del líder sobre la última respuesta emitida por el sujeto - al término del intervalo de 5 minutos. Indicará en la hoja de registro si la intervención fue correcta o no. Registre el total de alfileres insertados.

El líder deberá emitir 2 reforzadores: reforzador verbal y reforzador de consumo.

REFORZADOR VERBAL: Entenderemos por éste cada vez que el supervisor diga: "muy bien", "realizaste muy bien tu trabajo", "que bien lo hizo", etc.

REFORZADOR DE CONSUMO: Cuando el supervisor entregue - una ficha que será canjeable por algún comestible.

INSTRUCCIONES PARA EL ING. GUILLERMO SUAREZ

FASE A

Indique a los sujetos la manera correcta - en que deberán insertar los alfileres, recalcándoles - que cada uno deberá ser colocado en la línea del color correspondiente y hasta agotar los alfileres de cada - color siguiendo el orden de las líneas marcadas en el tablero, a una distancia no mayor de 1 cm. entre alfiler y alfiler. Los alfileres serán tomados de la caja que los contiene sin vaciarlos de la misma, pudiendo - utilizar la tapa para facilitar el trabajo.

Muestre a los participantes la manera en - que deberán hacerlo.

No intervenga en la ejecución de la tarea, límitese únicamente a observar, no indique el tiempo -

en que deberán desempeñar dicha actividad el cual será de 5 minutos. Antes de dar la señal de inicio, verifique que los participantes han comprendido la tarea.

Indique que reinicien la actividad una vez más durante otros 5 minutos.

JUEGO 4

ETAPA FINAL

INSTRUCCIONES PARA EL ING. GUILLERMO SUAREZ

FASE B

En esta fase usted deberá intervenir con un programa (D.R.O.) reforzamiento de respuestas incompatibles.

Pediré a los participantes que realicen nuevamente la actividad durante un período de cinco minutos, siguiendo las instrucciones dadas. A lo largo de la actividad usted deberá reforzar cualquier otra conducta de los participantes que no sea la de insertar alfileres, estas conductas pueden ser: buscar los alfileres, voltear hacia otro lado, platicar con su compañero, etc. -- Usted deberá hacer énfasis en la conducta que está siendo reforzada, por ejemplo: "muy bien por platicar con su compañero", "adelante, siga buscando sus alfileres", etc.

Para reforzar dichas conductas utilice 2 reforzadores al mismo tiempo:

REFORZAMIENTO SOCIAL.- Cada ocasión que el líder diga verbalmente: "muy bien por...", "adelante, siga....", etc. y

REFORZAMIENTO DE CONSUMO.- Cada ocasión que el líder proporcione una ficha canjeable por algún comestible.

De ninguna manera informe a los participantes cual es la conducta que se les va a reforzar (al dar las instrucciones).

JUEGO 4

ETAPA FINAL

### INSTRUCCIONES PARA LOS PARTICIPANTES

#### FASE A Y B

Proceda a insertar los alfileres siguiendo las instrucciones del supervisor. Pregunte y aclare - sus dudas.

Espere la señal de inicio y de término por parte del supervisor.

JUEGO 4

ETAPA FINAL

INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES

FASE A

En los primeros 5 minutos usted deberá registrar el número de alfileres insertados correctamente, de acuerdo al color de la línea, por cada uno de los sujetos.

Repita el registro durante los siguientes 5 minutos.

FASE B

Usted deberá registrar la intervención del líder, el cual reforzará cualquier otra respuesta que no sea la de insertar alfileres, por ejemplo: "muy bien por platicar con su compañero", "adelante, siga buscando sus alfileres", etc. Estas conductas serán reforzadas a lo largo de los 5 minutos que dura la actividad.

Indique en su registro el total de alfileres insertados por el participante, así como las intervenciones del -- líder el cual deberá dar 2 reforzadores:

REFORZADOR SOCIAL: Cada ocasión que el líder emita verbalmente: "muy bien por...", "adelante...", etc.

REFORZADOR DE CONSUMO: Cada ocasión que el líder proporcione una ficha que sea canjeable por algún comestible.

Asimismo, el observador deberá marcar si la intervención fue correcta con una "✓" y si fue incorrecta con una "X".

Repita el registro durante los siguientes 5 minutos.

Presente al final de la sesión los resultados en tablas y gráficas.

JUEGO 5

## SIMBOLOS Y DIGITOS

### INSTRUCCIONES GENERALES

El Ing. Guillermo Suárez, Jefe del Departamento de Cibernética, tiene a su cargo el manejo de máquinas computadoras en las cuales se procesa un lenguaje a base de simbologías y números. Dicho lenguaje debe programarse, con precisión y rapidéz.

Existen algunas vacantes en dicho Departamento, para lo cual el Ing. Suárez debe capacitar al personal bajo su mando para ocupar dichas plazas y a la vez seleccionar a los candidatos más idóneos ya que la productividad de la empresa será controlada por la maquinaria especializada.

Para llevar a cabo tal objetivo cada aspirante será sometido a una prueba de velocidad y exactitud con el propósito de analizar el standard alcanzado por cada sujeto.

## INSTRUCCIONES PARA EL ING. GUILLERMO SUAREZ

## FASE A

Al iniciar la sesión usted deberá explicar el ejercicio a realizar, colocando la hoja del ejercicio frente al grupo y señalando con el lápiz las claves:

"Miren estos cuadros; vean que en la parte superior de cada uno hay un número y en la parte inferior hay un símbolo; cada número tiene un símbolo diferente. Ahora miren estos cuadros (muestre la parte -- que dice = ejemplo =). Fíjense bien que símbolo corresponde a cada número y colóquenlo en la parte inferior del cuadro de cada uno de los números. Aquí hay un 2, así es que le pondrían este símbolo, a este 1, le corresponde este otro, etc."\*

\*Instructivo del Weschler Adults Intellingence Scale - (W.A.I.S.), subtest de Símbolos y Dígitos.

Indique a los participantes que realicen la parte del ejemplo, señalándoles hasta donde deben llegar (el límite del ejemplo lo marcan las 2 líneas gruesas que se encuentran al finalizar los 10 primeros cuadros). Una vez realizado el ejercicio indique lo siguiente:

"Ahora cuando yo dé la señal de que empiecen, háganlo, llenen todos los cuadros que puedan, sin saltarse o dejar en blanco ninguno".\* Usted deberá dar la señal de manera individual a cada participante, dejando pasar un tiempo de 15 segundos entre señal y señal. Asimismo cada observador le deberá indicar la finalización del tiempo de cada uno de los participantes, lo cual sucederá a los 90 segundos o minuto y medio. -- Esta actividad será realizada por cada sujeto 3 veces, de la misma forma que se indicó anteriormente. Usted no deberá intervenir sobre la ejecución del ejercicio. Límitese solamente a observar.

NOTA: Este instructivo es válido para la etapa final en su fase A.

\*Op. Cit. W.A.I.S.

## INSTRUCCIONES PARA EL ING. GUILLERMO SUAREZ

## FASE B

En esta fase pida a los sujetos que realicen la misma actividad siguiendo las instrucciones señaladas. Deberá dar la señal de inicio de manera desfasada, esto es, dejando pasar un intervalo de 15 segundos entre señal y señal para cada sujeto.

Al término del primer minuto y medio (90 segundos), usted deberá estar ya cerca del primer sujeto y cuando reciba la señal de finalización de la actividad por el observador, usted deberá detener la actividad y al mismo tiempo reforzar la última respuesta emitida por el participante dándole una ficha, que estará disponible para que el sujeto la tome solamente durante 5 segundos. Si el participante la toma en este lapso, puede indicarle que reinicie la actividad. De no ser así, usted deberá retirar el reforzador de consumo (la ficha) e indicar al participante que reinicie la actividad.

Este procedimiento deberá seguirlo con todos y cada uno de los participantes según vayan terminando sus tiempos. En esta fase también deberán los participantes realizar dicha actividad 3 veces, cada una con una duración de 90 segundos y usted deberá intervenir, al finalizar la tarea cada participante, según se lo indique el observador.

Usted estará utilizando un procedimiento de mantenimiento, mediante reforzamiento de disponibilidad limitada.

**REFORZAMIENTO DE DISPONIBILIDAD LIMITADA:** Entenderemos por éste, cada ocasión que el supervisor, al término de la tarea del participante, deje disponible una ficha de consumo durante 5 segundos, si el participante la toma en ese lapso, reinicia la actividad, si no la toma en dicho momento, se le retira la ficha y se reinicia la actividad.

JUEGO 5

ETAPA INICIAL

ETAPA FINAL

INSTRUCCIONES PARA LOS PARTICIPANTES

FASE A

FASE B

Proceda al llenado de las hojas que le serán entregadas, siguiendo las indicaciones dadas por el supervisor o líder.

Aclare sus dudas hasta que quede claro el procedimiento.

El líder le dará a usted de manera individual la señal de inicio. Haga su ejercicio lo más rápido posible.

## INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES.

## FASE A

Usted deberá registrar en esta fase el total de dígitos marcados por el participante y el número de dígitos correctos del mismo, una vez que haya terminado el lapso de 90 segundos o minuto y medio.

Este registro lo deberá hacer las 3 veces - que el participante realice la tarea. Usted deberá indicarle al líder cada ocasión que finalice el tiempo de ejecución.

## FASE B

En esta fase usted registrará tanto la tarea del participante como la del líder. Al término de los 90 segundos registrará el total de dígitos marcados por el participante en la primera columna de su hoja de registro, y el número de dígitos correctos en la siguiente columna.

El líder deberá reforzar la última respuesta emitida por el participante al finalizar los 90 segundos, para lo cual utilizará una ficha de consumo la que dejará disponible para que el sujeto la tome durante un lapso máximo de 5 segundos, si el sujeto la toma en ese momento, el líder deberá dar nuevamente la señal de inicio, pero si el sujeto no toma el reforzador (la ficha) en ese tiempo, el líder deberá retirarla y dar nuevamente la señal de inicio, hasta completar los 3 ejercicios.

Si el líder realiza el procedimiento arriba señalado, usted marcará con una " ✓ " que la intervención fue correcta, en su hoja de registro ( 5" o -- bien >5", según corresponda). Si por el contrario se modifica el procedimiento y no lo hace correctamente, usted deberá marcar una "X" en su hoja de registro -- ( 5" o bien >5", según corresponda). INDIQUE AL LIDER CADA VEZ QUE TERMINEN LOS 90 SEGUNDOS.

## INSTRUCCIONES PARA EL ING. GUILLERMO SUAREZ

## FASE B

La actividad a realizar será la misma que -  
en la FASE A.

Usted deberá intervenir a lo largo de la --  
ejecución de la tarea utilizando un procedimiento de ---  
castigo. Su objetivo en esta fase es que los participan  
tes no logren realizar la actividad, para lo cual usted  
creará interferencia en la ejecución de la siguiente ma-  
nera:

Una vez que todos estén realizando su tarea  
usted molestará a los participantes usando instigadores  
verbales negativos tales como: "qué mal lo está hacien--  
do", "mire las porquerías que hace", "¿no se dá cuenta -  
de que ésto está mal?", "lo voy a cambiar a una plaza de  
menor categoría", etc. Deberá intervenir lo más que pue  
da con todos y cada uno de los participantes, de tal ---

suerte que por lo menos cada uno sea interferido 6 ó 7 veces a lo largo de su ejecución.

Este procedimiento deberá seguirlo en las 3 veces que se realice el ejercicio.

Recuerde que el procedimiento para realizar la actividad es exactamente el mismo que siguió en la fase anterior.

JUEGO 5

ETAPA FINAL

### INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES

#### FASE A

Usted deberá registrar en esta fase el total de dígitos marcados por el participante y el número de dígitos correctos del mismo, una vez que haya terminado el lapso de 90 segundos o minuto y medio.

Este registro lo deberá hacer las 3 veces que el participante realice la tarea. Usted deberá indicarle al líder cada ocasión que finalice el tiempo de ejecución.

#### FASE B

En esta fase usted deberá registrar el total de dígitos marcados por el participante en la primera columna de su hoja de registro, y el número de dígitos correctos del mismo, en la segunda columna de su hoja de registro durante cada periodo de 90 segundos.

Asimismo usted deberá registrar la intervención del líder de la siguiente manera:

Marque el total de instigadores verbales negativos emitidos por el líder tales como: "Que mal lo está haciendo", "¿No se da cuenta que eso está mal?", "Mire que porquerías hace", etc. y márque con una "✓" si la -- intervención es correcta, esto es que sea contingente a -- la conducta, y una "X" si la intervención es incorrecta.- Esto lo anotará en la tercera columna de su hoja de registro.

En la cuarta columna anote el número de instigadores verbales negativos que el líder aplicó correctamente.

\*No se olvide de indicar al líder una vez - que termine el intervalo de 90 segundos ó minuto y medio. Recuerde que el procedimiento a seguir es el mismo que en la fase A.

**A N E X O 3**

## SIMBOLOS Y DIGITOS



Puntuación: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Ensayo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

EJEMPLO																								
2	1	3	7	2	4	8	1	5	4	2	1	3	2	1	4	2	3	5	2	3	1	4	6	3
1	5	4	2	7	6	3	5	7	2	8	5	4	6	3	7	2	8	1	9	5	8	4	7	3
6	2	5	1	9	2	8	3	7	4	6	5	9	4	8	3	7	2	6	1	5	4	6	3	7
9	2	8	1	7	9	4	6	8	5	9	7	1	8	5	2	9	4	8	6	3	7	9	8	6
2	1	3	7	2	4	8	1	5	4	2	1	3	2	1	4	2	3	5	2	3	1	4	6	3
1	5	4	2	7	6	3	5	7	2	8	5	4	6	3	7	2	8	1	9	5	8	4	7	3
6	2	5	1	9	2	8	3	7	4	6	5	9	4	8	3	7	2	6	1	5	4	6	3	7
9	2	8	1	7	9	4	6	8	5	9	7	1	8	5	2	9	4	8	6	3	7	9	8	6

**A N E X O 4**



a un 7.69%, el cual podemos considerar como no significativo, afirmando así que se mantuvo la conducta del grupo.

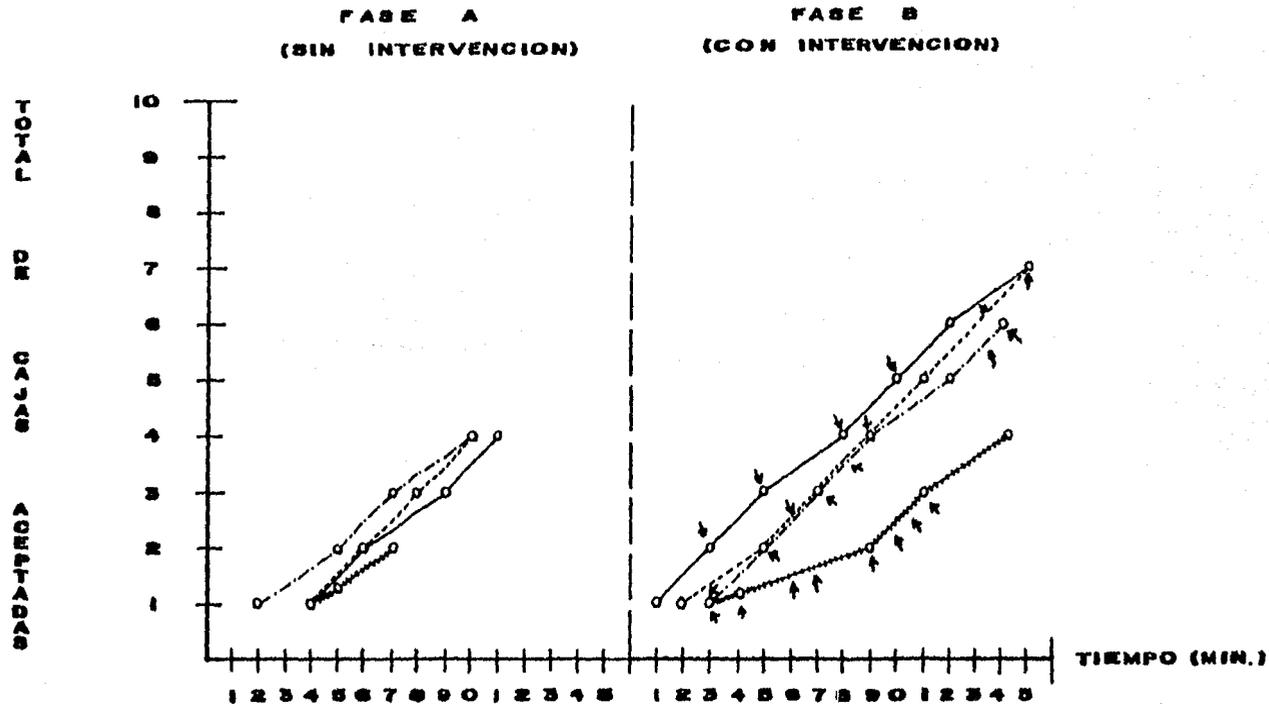




# JUEGO-CAJAS

GRUPO 1  
LIDER 2

GRAFICA III  
ETAPA INICIAL

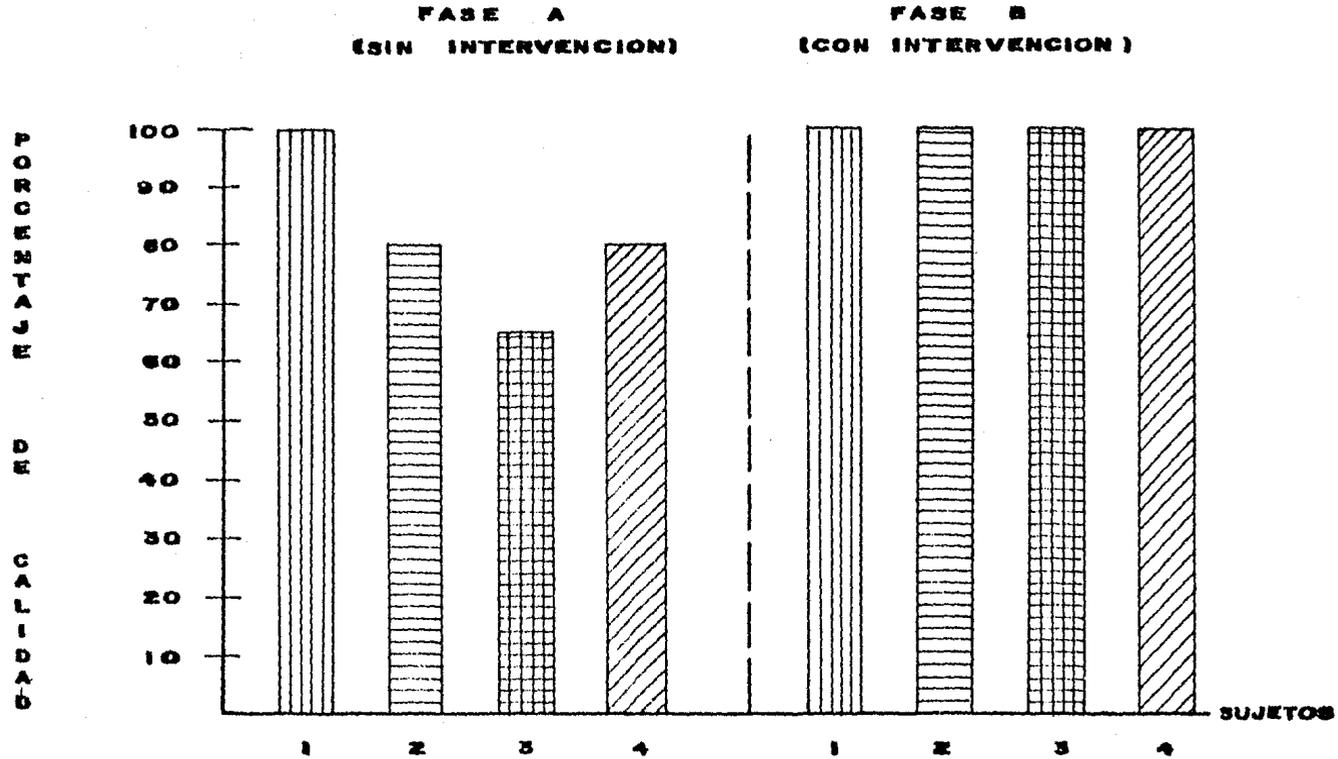


--- SUJETO 1  
- - - SUJETO 2  
- - - - SUJETO 3  
— SUJETO 4

# JUEGO-CAJAS

GRAFICA IV  
ETAPA INICIAL

GRUPO 1  
LIDER 2



GRUPO 1

JUEGO - ROMPECABEZAS

LIDER - 3

ETAPA INICIAL

En esta etapa se aplicaron 2 programas simultáneamente, reforzamiento positivo continuo y extinción. Los resultados se muestran en la gráfica VI.

En la fase A se formaron 2 equipos, los cuales obtuvieron el mismo número de respuestas que fue de 45 - piezas montadas por cada uno. Para la aplicación de los programas en la fase B se eligieron los equipos aleatoriamente, el equipo 1 fue ignorado totalmente por el -- líder en la realización de la conducta aplicando así un programa de extinción. El número de piezas montadas por este equipo fue de 57 en esta fase.

En el equipo 2 el líder intervino correctamente aplicando un programa de reforzamiento positivo continuo dando retroalimentación (feed - back) sobre la ejecución del equipo, logrando incrementar el número de -- piezas montadas que fue en esta fase de 76.

A pesar de que en los dos equipos se observa - un incremento en su ejecución, en el primer equipo se -- debe al aprendizaje natural que se obtuvo en la fase A, - así el incremento fue de un 26% para el equipo 1.

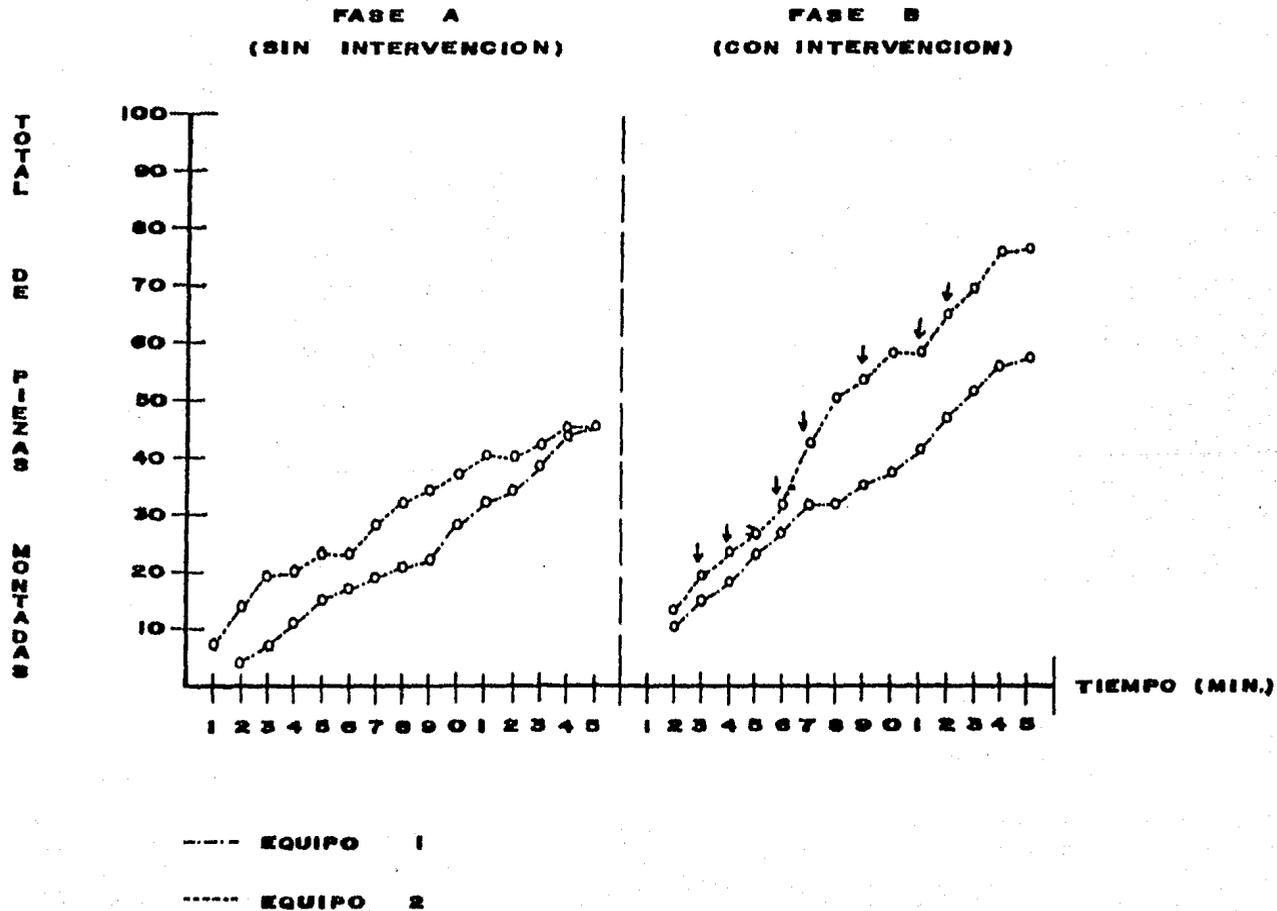
En cambio, en el equipo 2, con la intervención - del líder se logró incrementar la conducta a un 68% con -

base en la ejecución de la fase A. Como se puede observar el incremento logrado en el equipo 2, donde la intervención del líder fue adecuada, es de un 42% mayor al -- obtenido por el equipo 1.

# JUEGO - ROMPECABEZAS

GRUPO 1  
LIDER 3

GRAFICA VI  
ETAPA INICIAL



GRUPO 1

JUEGO - OPINIONES

LIDER - 4

ETAPA INICIAL

Los resultados obtenidos en esta etapa se muestran en la gráfica VIII.

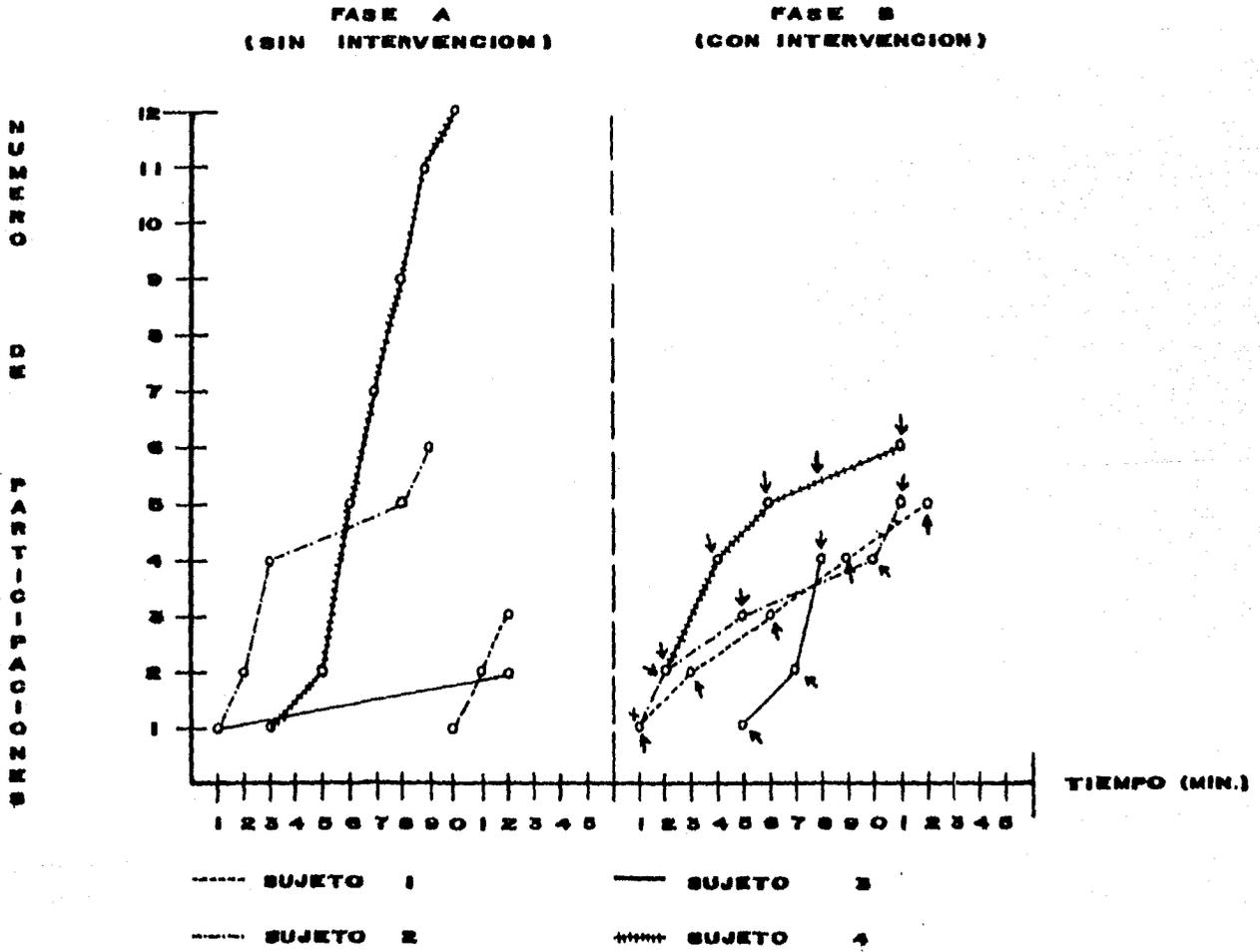
En la fase A los sujetos se concretaron a emitir soluciones a un problema dado, donde el sujeto 3 --- aportó sólo 2 soluciones siendo así, el que menos participó y el sujeto 4 aportó 12 soluciones siendo el de mayor participación.

Durante la fase B el líder intervino con un -- programa RF - 3 para mantener la conducta del sujeto de menor ejecución en la fase anterior. Como se puede observar el sujeto 3, a pesar de que incrementó su número de participaciones, se mantuvo en el mismo lugar en relación al grupo, ya que permaneció como el sujeto de menor número de intervenciones en esta fase. Con el sujeto 4 el líder aplicó un programa de extinción, logrando disminuir su número de participaciones en un 50% en relación a la fase anterior. El programa de extinción no tuvo el efecto deseado debido a que el líder cometió el error de usar instigadores verbales negativos.

# JUEGO-OPINIONES

GRUPO 1  
LIDER 4

GRAFICA VIII  
ETAPA INICIAL

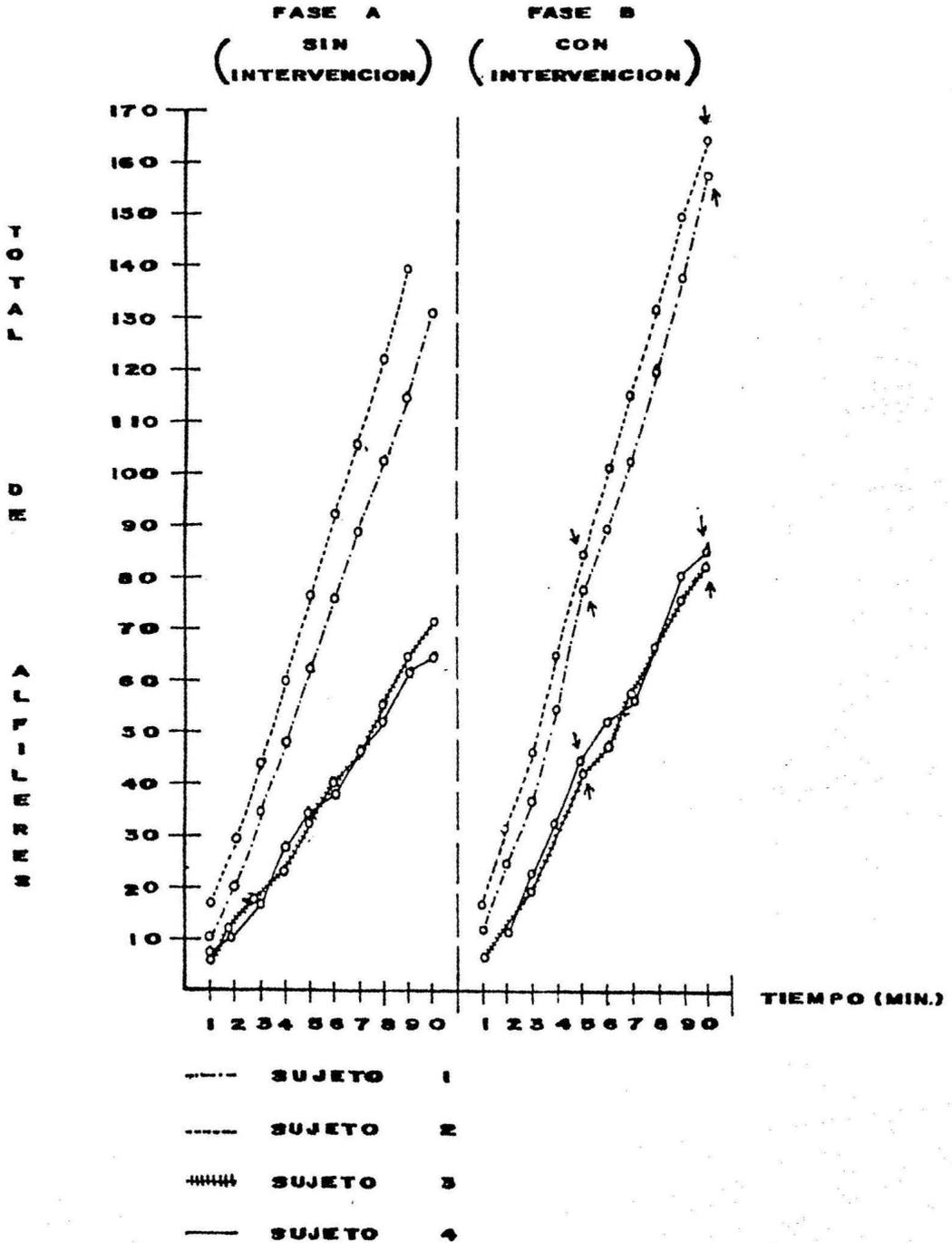




# JUEGO-ALFILERES

GRUPO I  
LIDER B

GRAFICA IX  
ETAPA INICIAL



GRUPO 2

JUEGO - OPINIONES

LIDER - 1

ETAPA INICIAL

El programa utilizado en esta etapa fue un RF - 3 combinado con extinción, cuyos objetivos fueron logrados parcialmente por el líder en la fase B.

Los resultados de la gráfica 1 muestran -- los cambios que sufrió el grupo.

En la fase A observamos que el sujeto 2 - tuvo 3 participaciones, y el sujeto 3 tuvo 39 participaciones. Para la fase B, es precisamente en ellos en los que se aplicó el programa y así, el líder estimuló al sujeto 2 aumentando su ejecución a 29 respuestas, resultado que indica, que el líder equivocó el procedimiento y aplicó un programa de reforzamiento positivo continuo. Extinguió la ejecución del sujeto 3, quien emitió únicamente 8 respuestas, lo cual significa un decremento del 20%.

Con los porcentajes arriba especificados, - se puede decir que el líder logró a medias el objetivo de este juego, con la aplicación correcta del programa de extinción y la aplicación incorrecta del -- programa de mantenimiento.

\* No hubo etapa final de este juego.

OBSERVACION: Con este grupo no se llevó a cabo el juego de rompecabezas.

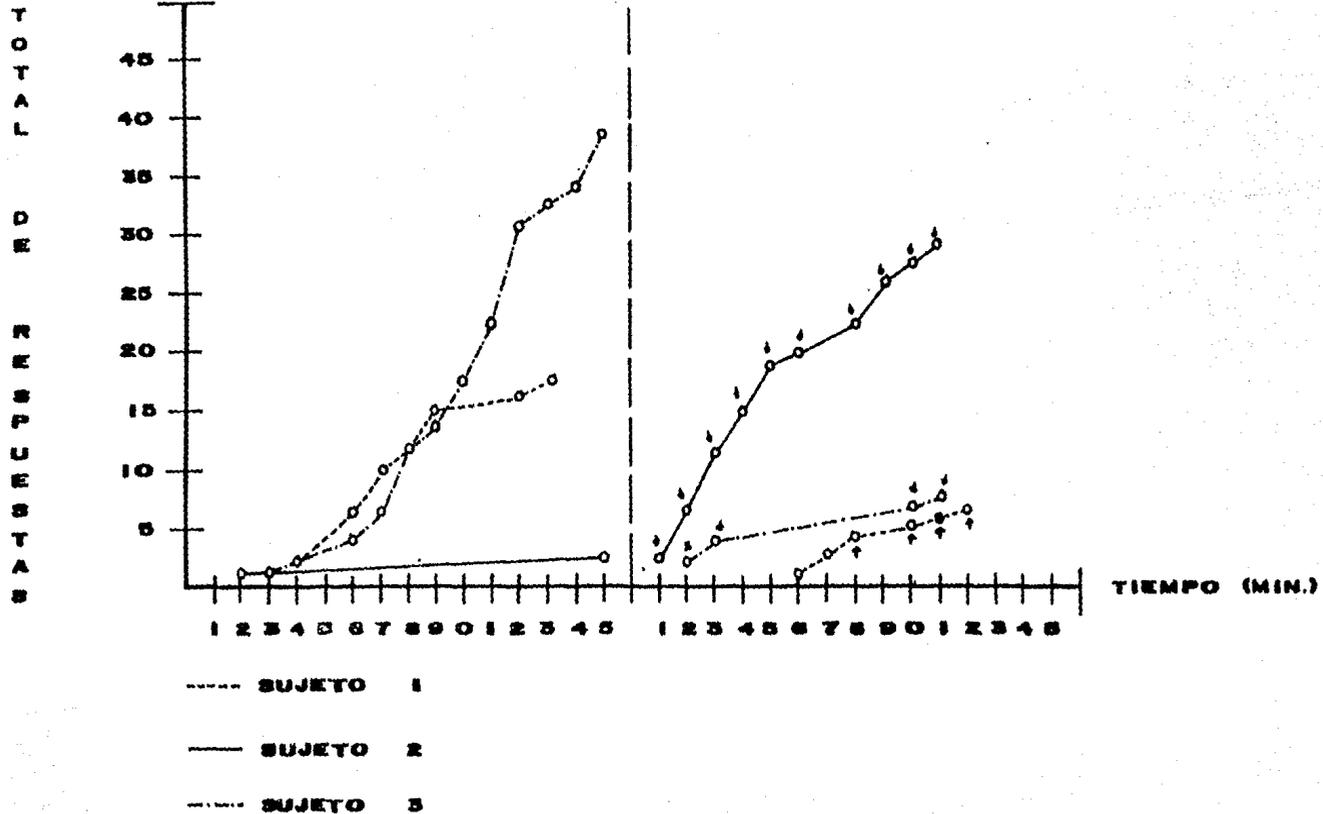
# JUEGO-OPINIONES

GRUPO 2  
LIDER 1

GRAFICA 1  
ETAPA INICIAL

FASE A  
(SIN INTERVENCION)

FASE B  
(CON INTERVENCION)



GRUPO 2

JUEGO - ALFILERES

LIDER - 2

ETAPA INICIAL

En la gráfica 3 está representada la actuación del grupo, tanto en su fase A, como en su fase B, en la que se notó un ligero cambio en la realización de la tarea, cuando el líder intervino reforzando a los sujetos como lo estipula el instructivo correspondiente.

En la fase B, el líder intervino con un programa de mantenimiento ( IF - 5' ), el cuál consistió en reforzar la última respuesta de cada sujeto en un intervalo determinado, entregando una ficha canjeable -- por los comestibles que se especificaron en la tabla elaborada para tales propósitos.

El promedio de respuestas del grupo en la fase A fue de 84 y en la fase B dicho promedio fue de 106 -- respuestas.

El incremento observado en la fase B de 26%, no es significativo para los resultados presentados, con lo cuál el líder logró el objetivo para este juego en el grupo, entregando contingentemente el reforzador.

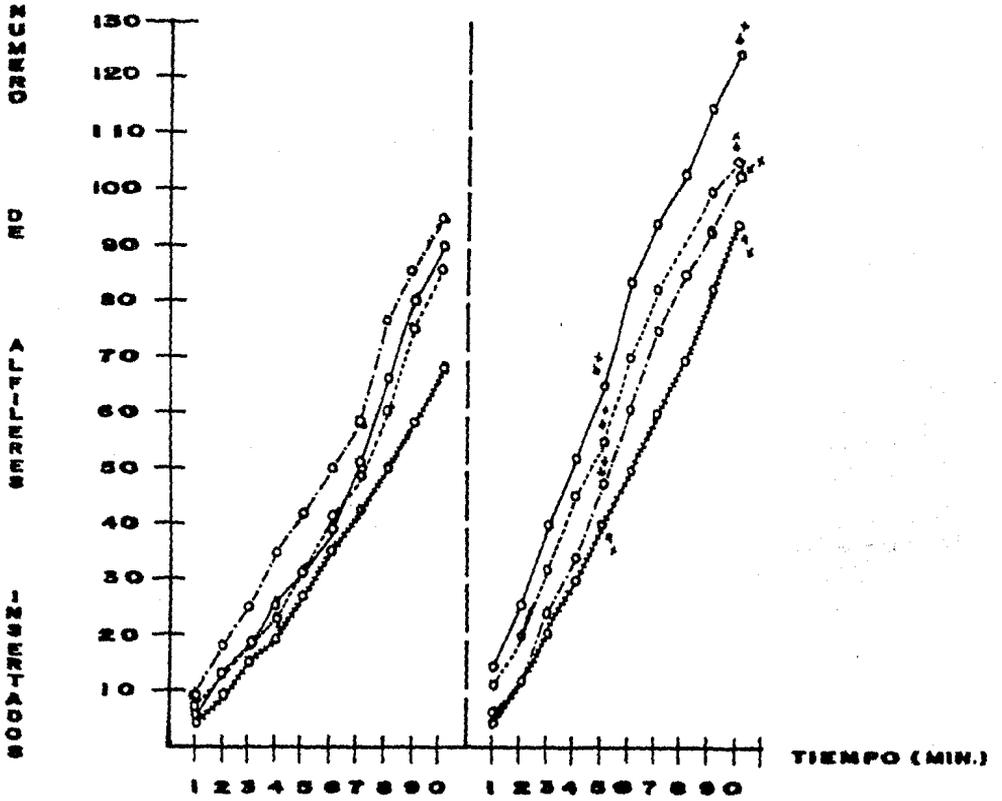
Lo que se propone este tipo de programa es que se mantenga la conducta al nivel en que se está presentando.

# JUEGO-ALFILERES

GRUPO 2  
LIDER 2

GRAFICA 3  
ETAPA INICIAL

**FASE A**                      **FASE B**  
**( SIN**                              **CON**  
**INTERVENCION )**              **( INTERVENCION )**



- SUJETO 1
- - - SUJETO 2
- · · SUJETO 3
- · - SUJETO 4

GRUPO 2

JUEGO - SIMBOLOS Y DIGITOS

LIDER - 3

ETAPA INICIAL

Como puede observarse en la gráfica 5 la tasa de respuestas de los sujetos es uniforme de la fase A a la -- fase B, lo cuál nos indica que el programa aquí aplicado -- por el líder (disponibilidad limitada), logró su objetivo: mantener la conducta en el punto en que se presentó durante la fase A.

El líder entregó puntualmente la ficha, la dejó disponible durante 5 segundos y en cuanto el sujeto no -- tomaba el reforzador, igualmente lo retiró al término del lapso marcado.

Ninguno de los sujetos tomó su ficha y por lo -- tanto todos la perdieron al término del intervalo. A pesar de ello, el reforzamiento sí los afectó para los fines del programa, y los cambios que hubieron son tan pequeños que resultan imperceptibles; en conjunto el grupo respondió homogéneamente, y el líder logró el objetivo para esta etapa.

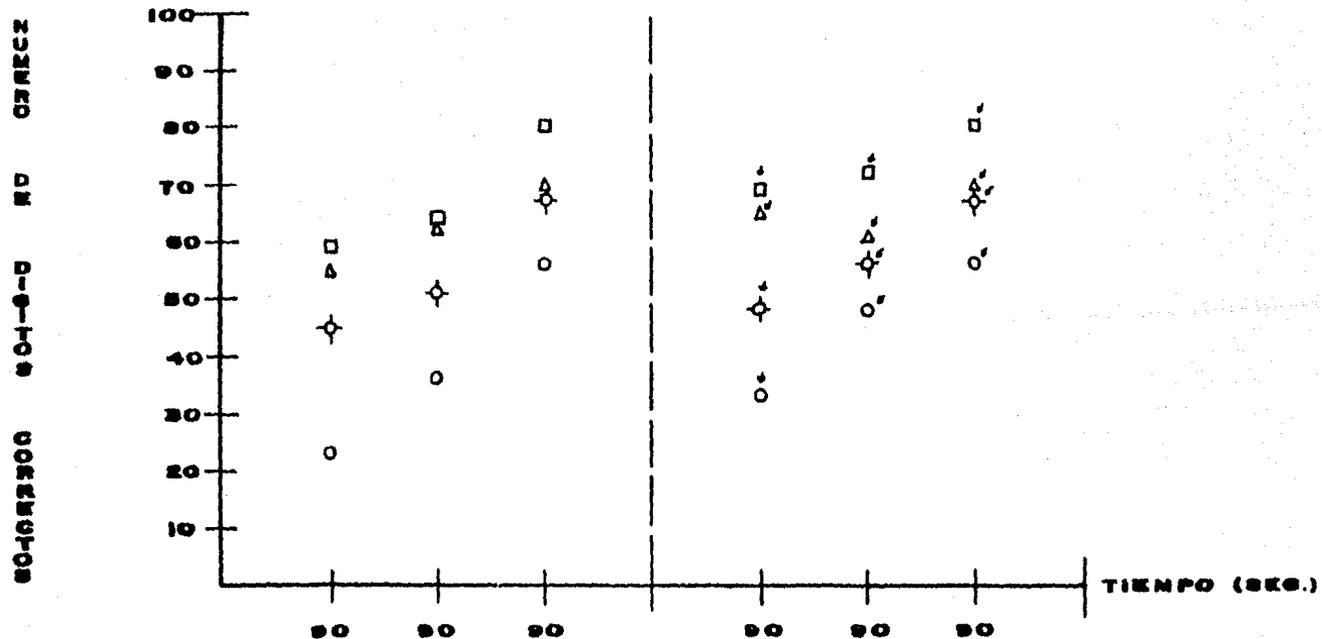
El promedio de ejecución para la fase A, fue de 55 respuestas en el grupo y en la fase B, ( con la inter-- vención del líder) el promedio de respuestas fue de 60, -- siendo el porcentaje de diferencia del 9% en la fase B.

# JUEGO - SIMBOLOS Y DIGITOS

GRUPO 2  
LIDER 3

GRAFICA 5  
ETAPA INICIAL

FASE A (SIN INTERVENCION)      FASE B (CON INTERVENCION)



Δ SUJETO 1  
◇ SUJETO 2  
○ SUJETO 3  
□ SUJETO 4

GRUPO 2

JUEGO - CAJAS

LIDER - 4

ETAPA INICIAL

El objetivo para la etapa inicial de este juego fue el incrementar la calidad de armado de las cajas, -- para lo cual el líder aplicó un programa de reforzamiento positivo continuo ( RFC ) por medio de retroalimentación en la fase B.

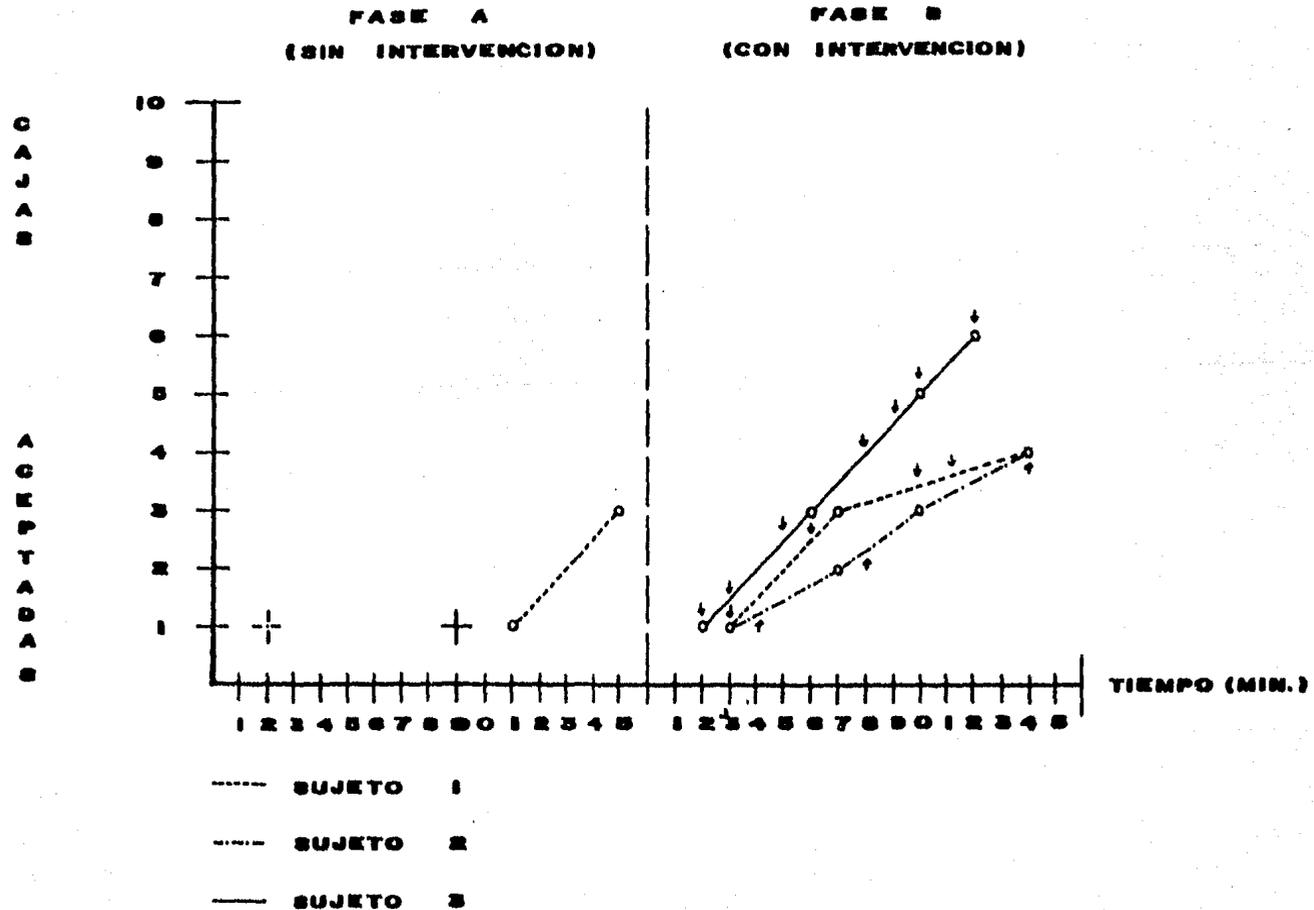
Los datos numéricos pueden consultarse en las gráficas 6 y 7, en las que se puede observar en la fase A, la baja calidad de armado presentada por los sujetos, que fue del 25% en promedio del grupo.

En la fase B, el promedio de la calidad aumentó al 83%; entre la fase A y la fase B se obtiene una diferencia significativa del 58%, que nos indica que el líder cumplió con el objetivo satisfactoriamente aplicando atinente y contingentemente el reforzador especificado.

# JUEGO-CAJAS

GRUPO 2  
LIDER 4

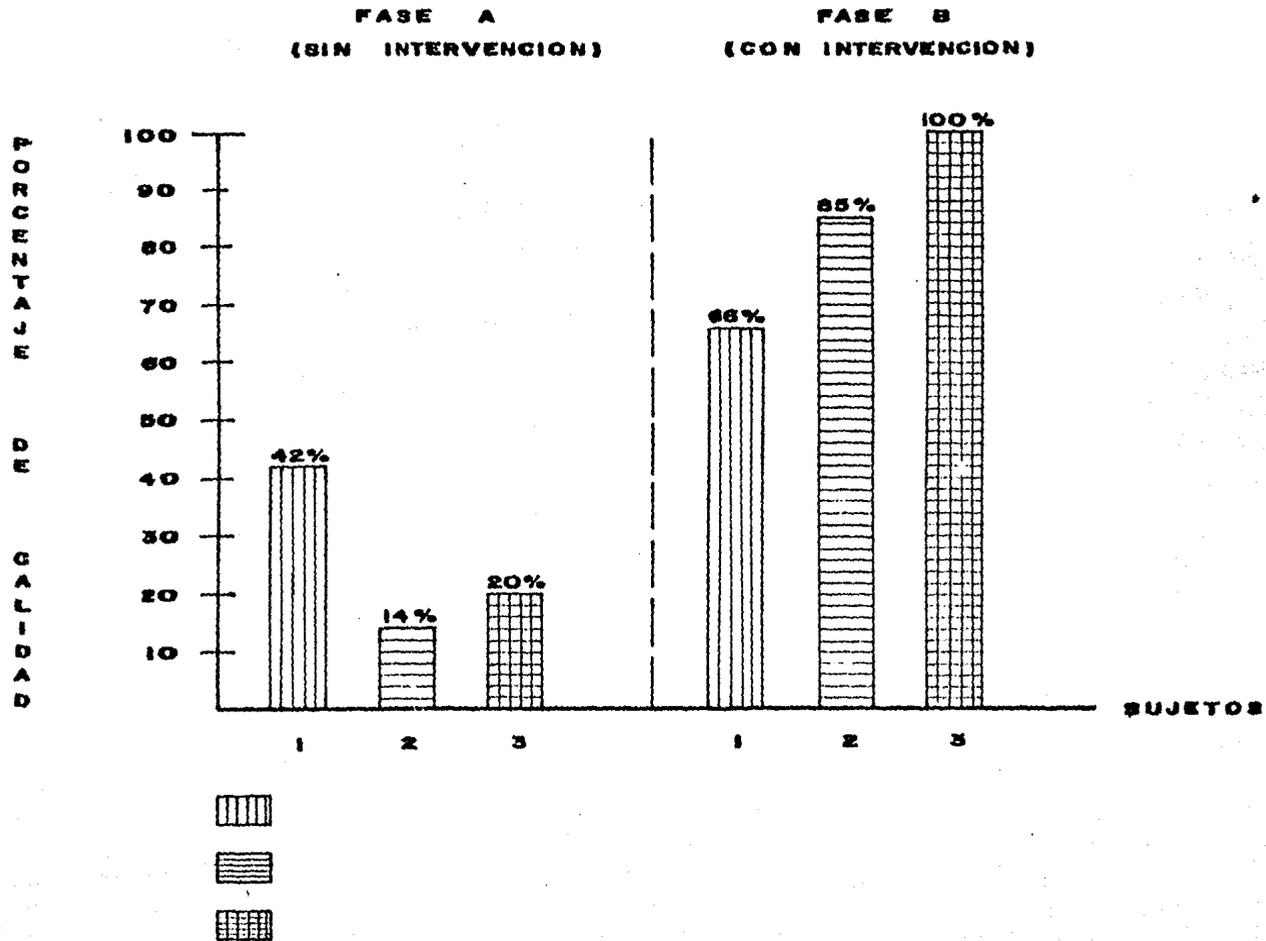
GRAFICA 6  
ETAPA INICIAL



# JUEGO-CAJAS

GRUPO 2  
LIDER 4

GRAFICA 7  
ETAPA INICIAL



GRUPO 1

JUEGO - ALFILERES

LIDER - 1

ETAPA FINAL

Los resultados de esta etapa en la cual intervino el líder 1 por segunda vez, se muestran en la gráfica II. Durante la fase A, en la cuál el líder no intervino, el grupo obtuvo un promedio de 98 respuestas, durante un período de 10 minutos. En la fase B, donde el líder tenía instrucciones de aplicar un Programa de Eliminación de Conducta (Reforzamiento Diferencial de otras Respuestas, D.R.O.), no se logró el objetivo, ya que el líder aplicó incorrectamente la ficha, no la hizo atinante a la respuesta incompatible, que era cualquier otra conducta que no fuera la de insertar alfileres.

El líder aplicó la ficha (estímulo reforzador), a pesar de que los sujetos seguían insertando alfileres, no esperó la atención de los sujetos, usando de esta manera, un programa aperiódico.

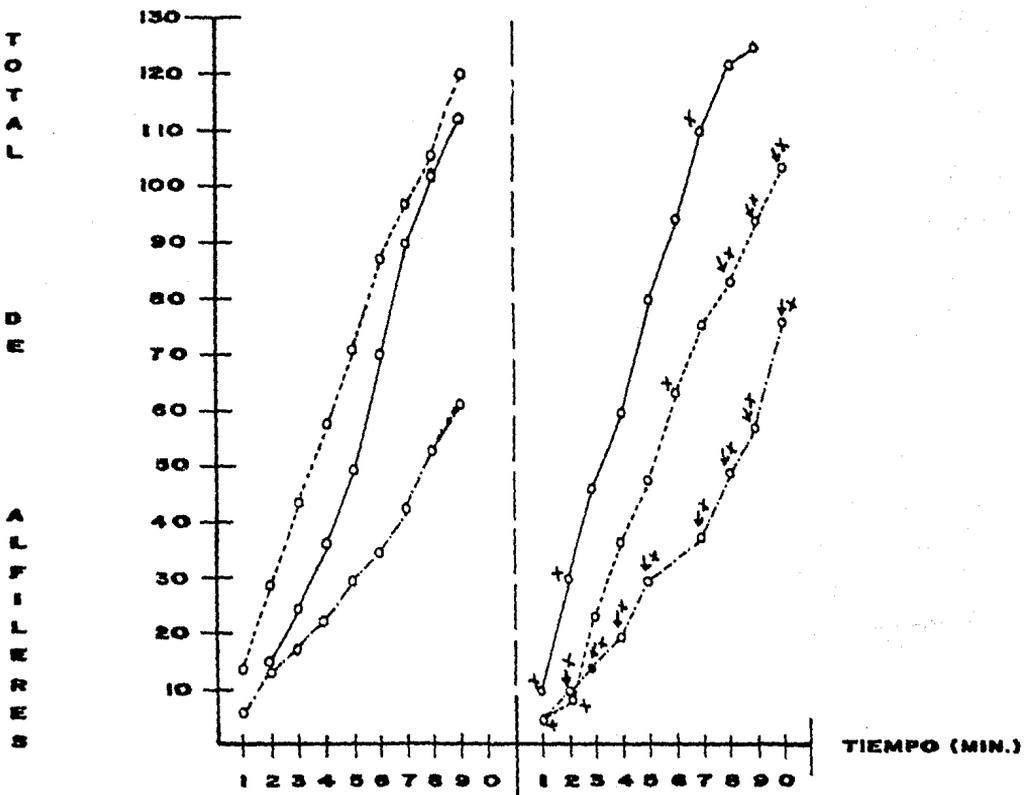
Se puede observar en la gráfica, que las respuestas del sujeto 2, sufrieron un leve decremento, el cual no se puede considerar como efectivo. El promedio de respuestas logrado por el grupo en esta fase fue de 101; es decir, 3 respuestas más que en la fase anterior, lo que indica que el líder no logró eliminar la conducta, sino mantenerla.

**JUEGO - ALFILERES**

**GRUPO 1**  
**LIDER 1**

**GRAFICA II**  
**ETAPA FINAL**

**FASE A**                      **FASE B**  
**( SIN**                      **( CON**  
**INTERVENCION )**        **INTERVENCION )**



..... SUJETO 1  
 ..... SUJETO 2  
 ——— SUJETO 3

GRUPO 1

JUEGO - SIMBOLOS Y DIGITOS

LIDER - 2

ETAPA FINAL

En esta etapa se aplicó un programa de Castigo durante la Fase B.

En la Fase A el promedio de respuestas logrado por el grupo fue de 79.

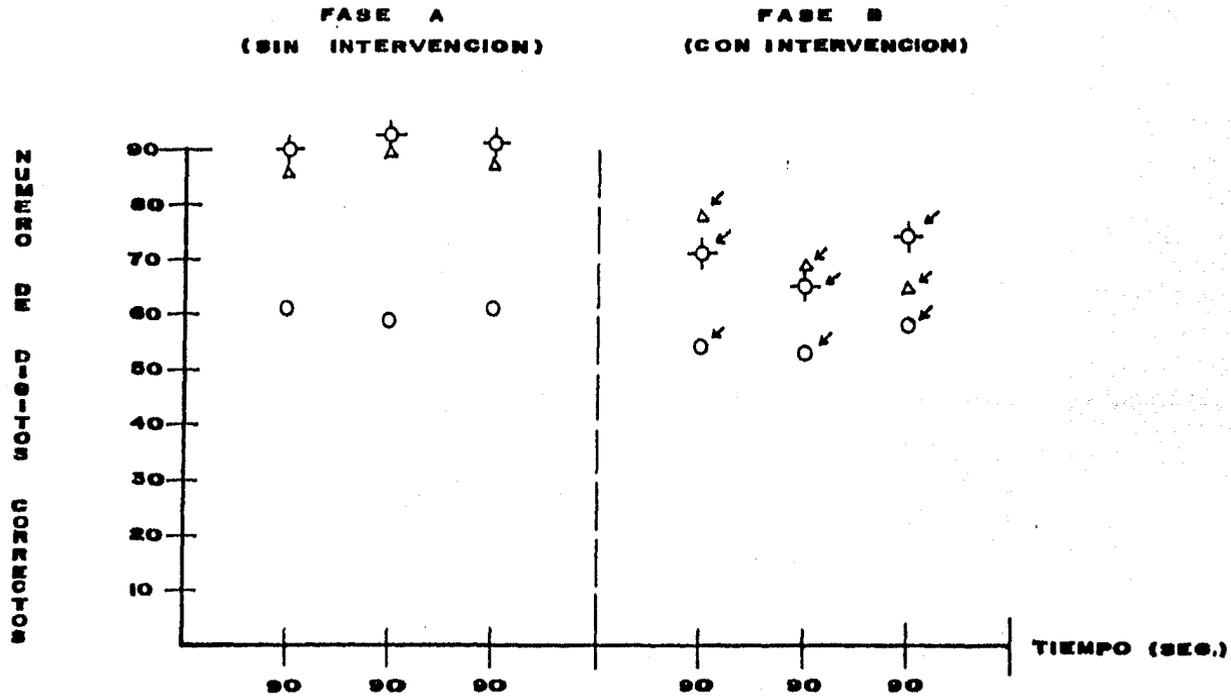
Durante la Fase B, en la cual el líder aplicó instigadores verbales negativos, el número de respuestas del grupo se decrementó considerablemente, ya que el promedio del grupo fue de 65, logrando el líder reducir la conducta emitida en un 17%. Con este resultado obtenido, el líder logró el objetivo esperado por el programa aplicado.

Los resultados se muestran en la Gráfica V.

# JUEGO - SIMBOLOS Y DIGITOS

GRUPO 1  
LIDER 2

GRAFICA IV  
ETAPA FINAL



O SUJETO 1  
Δ SUJETO 2  
◇ SUJETO 3

GRUPO 1

JUEGO - ROMPECABEZAS

LIDER - 3

ETAPA FINAL

Los resultados logrados se muestran en la gráfica VII. En la fase A los dos equipos realizaron el -- ejercicio logrando emitir 60 respuestas el equipo 1 y - 43 el equipo 2.

En la fase B el líder intervino con un pro -- grama para eliminar conducta ( Tiempo - Fuera ) sobre - la ejecución del equipo 1, que en la fase A, emitió el mayor número de respuestas.

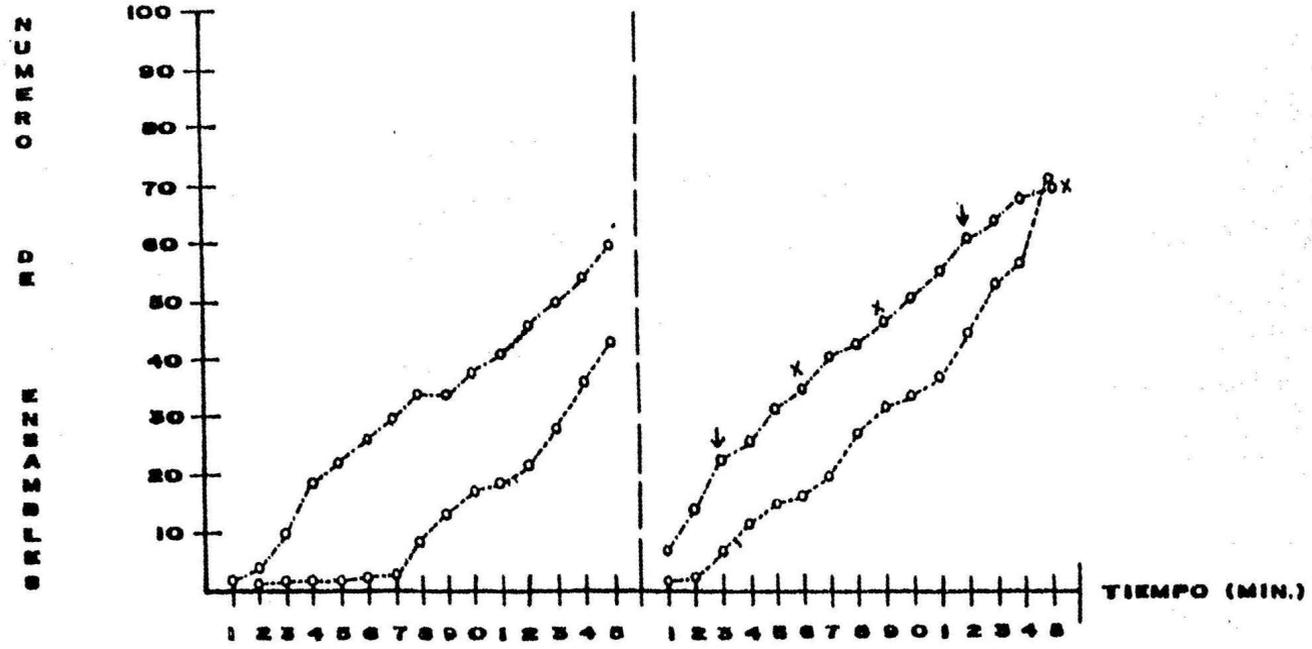
En esta etapa el líder no logró el objetivo - esperado, ya que el equipo no siguió las indicaciones - dadas por él, de abandonar el lugar de trabajo durante un tiempo determinado, perdiendo así el control de la - situación. Si se compara el incremento alcanzado entre un equipo y otro, se observa que el incremento logrado por el equipo 2, el cuál realizó la tarea sin la inter- vención del líder, con 28 respuestas más que en la fase A, equivale a un 65%, a diferencia del equipo con in-- tervención que incrementó sólo 10 respuestas más que en su fase A, equivalente a un 16%, es decir, el equipo 2 superó al otro en un 49%. Sin embargo, no se pudo ob-- servar el efecto de este programa, debido a la falla del líder.

# JUEGO - ROMPECABEZAS

GRUPO 1  
LIDER 3

GRAFICA VII  
ETAPA FINAL

FASE A (SIN INTERVENCION)      FASE B (CON INTERVENCION)



--- EQUIPO 1  
--- EQUIPO 2

GRUPO 1

JUEGO - OPINIONES

LIDER - 4

ETAPA FINAL

Durante la Fase A los sujetos emitieron soluciones a un problema planteado por el líder, votando posteriormente por la solución que consideraban más adecuada. Durante la Fase B, el líder aplicó 2 programas de -- modificación de conducta, el de aproximaciones sucesivas (con el fin de que los 3 sujetos votaran por la solución número 2, y el programa de extinción (para disminuir el -- número de votos) para las soluciones 8 y 4 que en la Fase A obtuvieron 3 votos.

El líder logró únicamente una tercera parte -- del objetivo, pues hizo que la solución 4 sólo obtuviera un voto en la Fase B, y en cambio las soluciones 2 y 8 -- quedaron con el mismo número de votos, debido a que un -- sujeto se abstuvo de votar en esta fase ante la actitud -- del líder, el cual aplicó mal el procedimiento y castigo.

GRUPO 2

JUEGO - CAJAS

LIDER - 1

ETAPA FINAL

Para esta etapa se utilizó el reforzamiento positivo continuo (RFC) sobre la cantidad de cajas -- armadas.

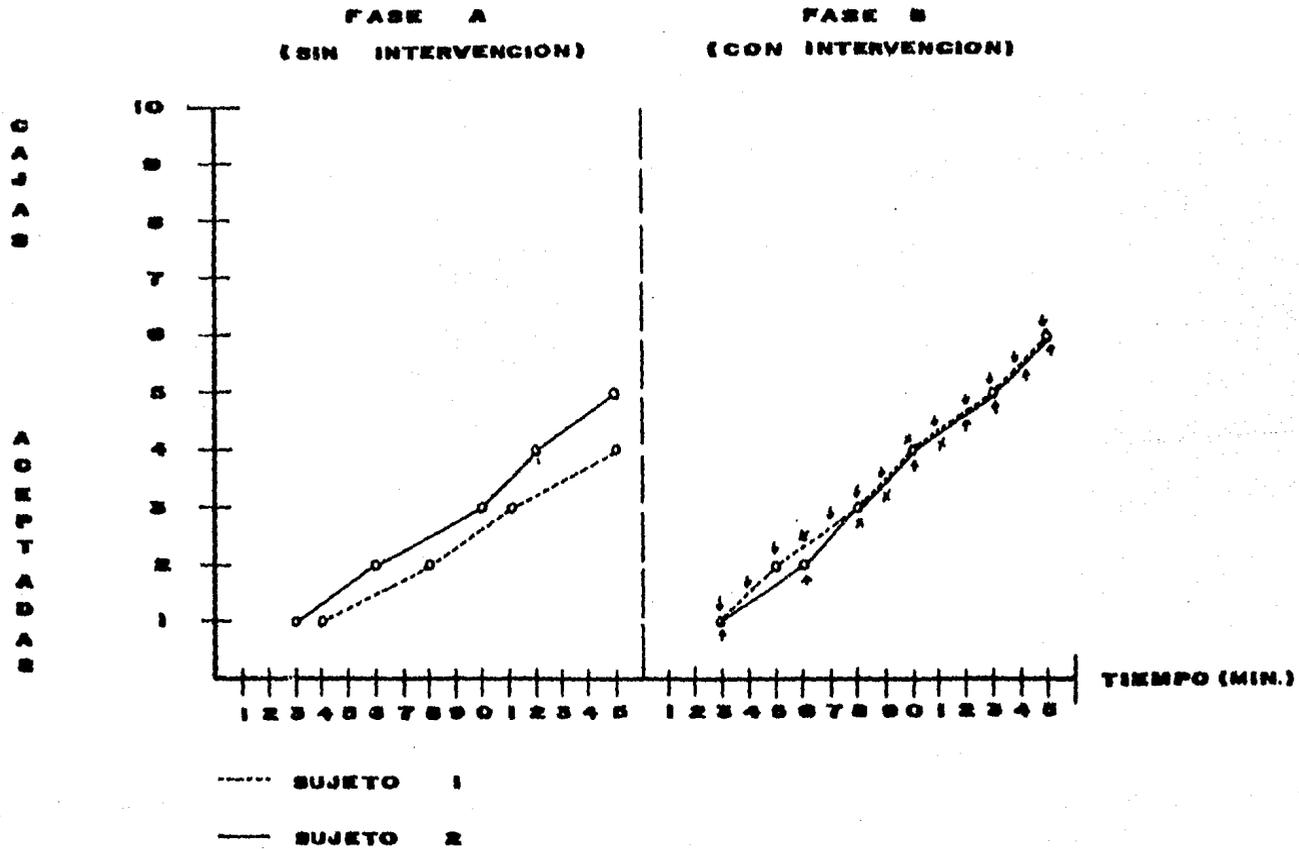
Comparando los resultados presentados en la gráfica 2, se pueden observar las diferencias entre la fase A y la fase B.

El promedio de las cajas armadas en la fase A fue de 4, sin la intervención del líder ; para la fase B el promedio se incrementó a 6 cajas armadas por sujeto, (los sujetos 3 y 4 abandonaron el grupo) donde el líder - intervino adecuadamente con el programa antes señalado, - logrando incrementar las respuestas en un 50% de la fase A a la fase B.

# JUEGO-CAJAS

GRUPO 2  
LIDER 1

GRAFICA 2  
ETAPA FINAL



GRUPO 2

JUEGO - ALFILERES

LIDER - 2

ETAPA FINAL

Los resultados se muestran en la gráfica 4.

En esta etapa se asignó un programa para eliminar la conducta (reforzamiento diferencial de otras respuestas, D.R.O), el cuál no tuvo efecto, debido a que el líder no -- intervino correctamente sobre la conducta de los sujetos; no indicó que era lo que estaba reforzando entregando las - fichas incorrectamente, es decir, cuando los sujetos presentaron cualquier conducta, fuera ésta de trabajo o no, utilizando de esta manera un programa aperiódico.

Su estimulación tanto verbal como por medio de las fichas ( reforzadores de consumo) los instigó a incrementar su productividad ( verificar la gráfica 4).

Las proporciones de las ejecuciones de cada sujeto son muy similares en cada fase, siendo el promedio de 99 -- respuestas para la fase A, y 122 para la fase B. El líder - no logró decrementar la conducta sino que la mantuvo, meta que no perseguía el programa que debió aplicar, por lo tanto no alcanzó el objetivo deseado.

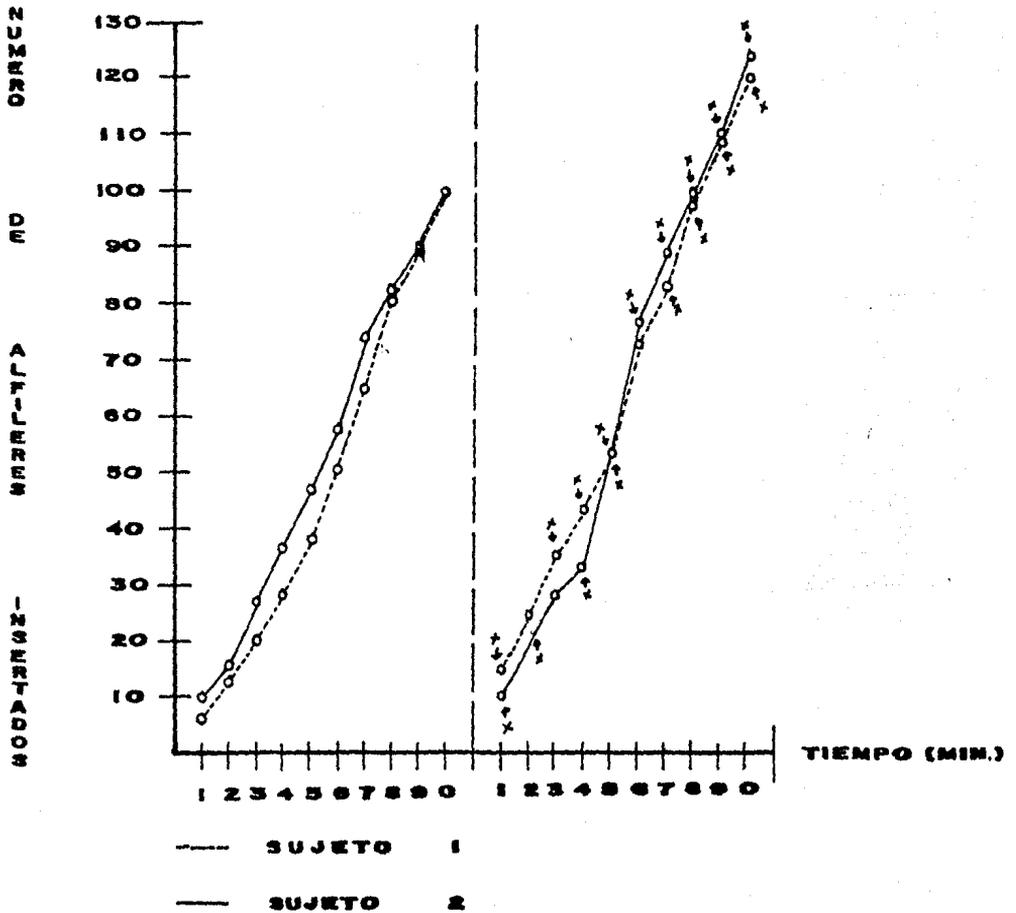
Cabe comentar que en esta fase sólo asistieron 2 sujetos, ya que los dos restantes desertaron del grupo.

# JUEGO-ALFILERES

GRUPO 2  
LIDER 2

GRAFICA 4  
ETAPA FINAL

FASE A                      FASE B  
( SIN                      )    ( CON                      )  
( INTERVENCION )        ( INTERVENCION )



GRUPO 2

JUEGO - SIMBOLOS Y DIGITOS

LIDER - 4

ETAPA FINAL

En esta etapa se aplicó un programa de castigo (o estimulación aversiva) y el líder logró su objetivo, aunque su actuación fue suavizada.

Compárense la fase A y la fase B en la gráfica 8, en donde se puede ver el cambio que sufrieron las respuestas de los sujetos al verse sometidos al procedimiento; los datos graficados pertenecen a los sujetos 1 y 2, ya -- que los 2 restantes abandonaron el grupo.

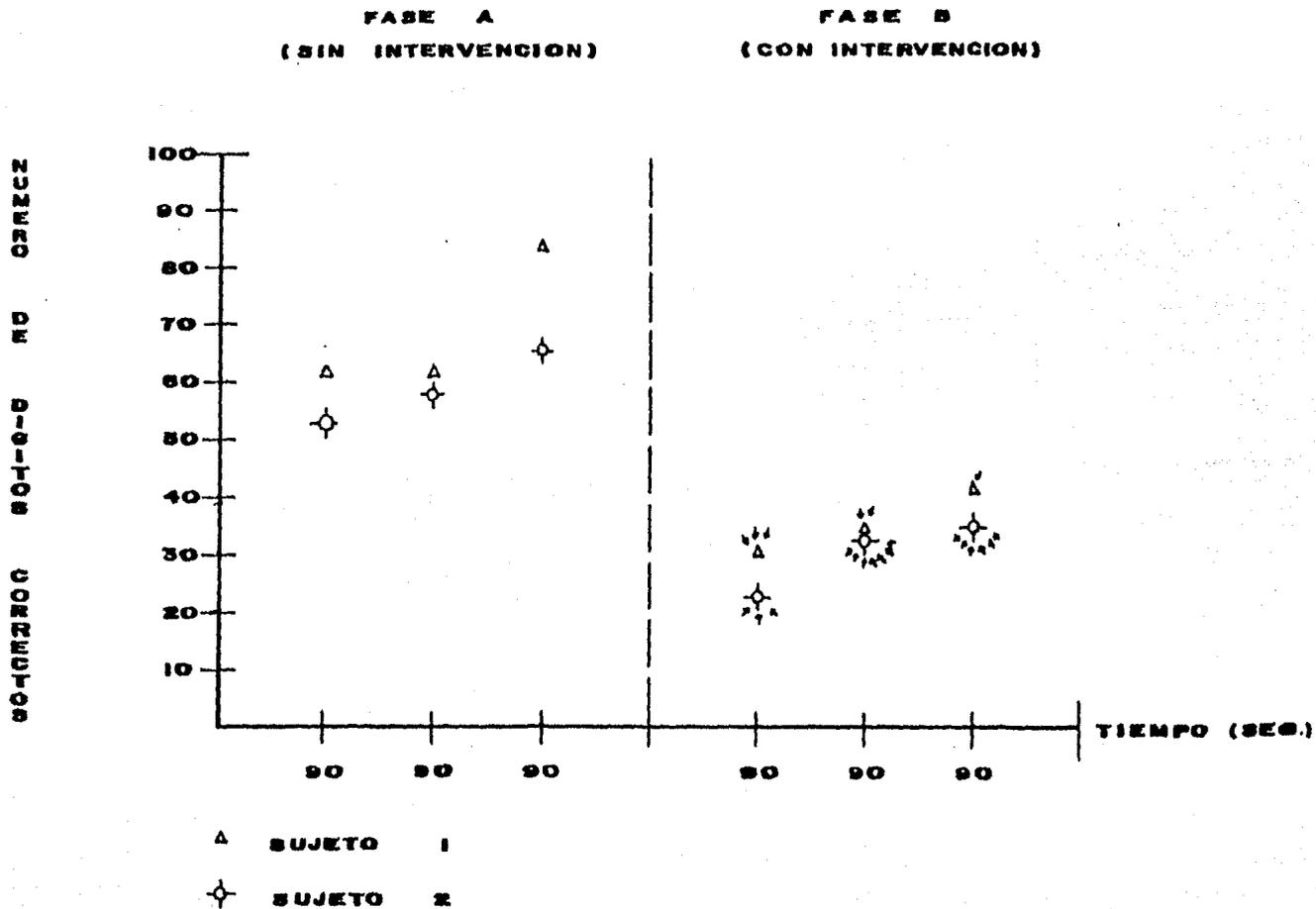
La tasa promedio del grupo en la fase A fue de 64 respuestas ( sin la intervención del líder); en la -- fase B el líder logró decrementar el promedio del grupo a 33 respuestas; notándose una diferencia entre ambas fases de 31 respuestas promedio.

Durante la fase B, el líder logró decrementar - las respuestas en un 51%.

# JUEGO- SIMBOLOS Y DIGITOS

GRUPO 2  
LIDER 4

GRAFICA 8  
ETAPA FINAL



**A N E X O 5**

C U E S T I O N A R I O

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ABIERTAS EN BASE A LOS CONCEPTOS ADQUIRIDOS EN LA INSTRUCCION PROGRAMADA.

REFORZAMIENTO POSITIVO CONTINUO \_\_\_\_\_

---

---

RAZON FIJA \_\_\_\_\_

---

RAZON VARIABLE \_\_\_\_\_

---

INTERVALO FIJO \_\_\_\_\_

---

INTERVALO VARIABLE \_\_\_\_\_

---

EXTINCCION \_\_\_\_\_

---

CASTIGO \_\_\_\_\_

---

TIEMPO - FUERA

---

---

REFORZAMIENTO DIFERENCIAL DE OTRAS RESPUESTAS

---

---

## BIBLIOGRAFIA

## B I B L I O G R A F I A .

- Adair, J. El liderazgo basado en la acción. México, McGraw--Hill, 1978.
- Alves Da Costa, F. A. Una alternativa al entrenamiento de líderes. Tesis profesional para nivel licenciatura. Facultad de --Psicología, UNAM, 1978.
- Anzieu, D. y Martín, J. La dinámica de los grupos pequeños. Argentina, Ed. Kapelusz, 1971.
- Arias Galicia, F. Administración de recursos humanos. México, Ed. Trillas, 1981.
- Blake, R. y Mouton, J. El modelo de cuadro organizacional "grid". U.S.A., Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1973.
- Brea González, L. A. Control de las relaciones líder-seguidor. Tesis de maestría en Análisis Experimental de la Conducta. - Facultad de Psicología UNAM, 1976.

- Cartwright, D. y  
Zander, A. Dinámica de grupos. Inves-  
tigación y teoría. México,  
Ed. Trillas, 1980.
- Cesarman, C. Diccionario de sinónimos -  
castellanos. México, Ed. -  
Pax-México, 1974.
- Cohen, D. J. Justin and his peers: an -  
experimental analysis of -  
child's social world. Child  
Development, 1961.
- Collins, B. y Guetzkow,  
H. Psicología social. Buenos -  
Aires, Ed. Ateneo, 1971.
- Craig, R. y Bittel, L. Manual de entrenamiento y  
desarrollo de personal. Mé-  
xico, Ed. Diana, 1981.
- Hollander, E. Principios y métodos de --  
psicología social. Buenos  
Aires, Amorrortu editores,  
1976.
- Jiménez, A. Análisis experimental de la  
conducta. Aplicado al esce-  
nario industrial. México, -  
Ed. Trillas, 1976.

- Lindsley, O. R.                      Experimental Analysis of - cooperation and competition. In: Thon Verhave (Ed). The experimental analysis of -- behavior. New York: Apple-- ton-Century Crofts, 1966.
- Luthans, F. y Kreitner, R.              Modificación de la conducta organizacional. México, Ed. Trillas, 1980.
- Napier, R. y Gershenfeld, M.              Grupos: Teoría y experien-- cia. México, Ed. Trillas, 1980.
- Newcomb, T.                      Manual de psicología social. Buenos Aires, Eudeba, 1964.
- Proshansky, H. y Seidenberg, B.              Estudios básicos de psicolo-- gía social. Madrid, Ed. --- Tecnos, 1973.
- Rogers, C.                      El poder de la persona. Mé-- xico, Manual Moderno, 1980.
- Secord, P. y Backman, C.              Psicología social. México, McGraw-Hill, 1978
- Sikula, F.                      Administración de recursos humanos en empresas. México, Ed. Limusa, 1979.

- Skinner, B. F. Ciencia y conducta humana. Barcelona, Ed. Fontanella, 1971.
- Skinner, B. F. La conducta de los organismos. Barcelona, Ed. Fontanella, 1975.
- Skinner, B. F. "Two Synthetic Social Relation" In: Cumulative Record: A Selection of Papers. New York: Appleton-Century --- Crofts, 1972.
- Sprott, W. J. H. Psicología y sociología del líder. Buenos Aires, Ed. -- Paidós, 1967.
- Tannenbaum, R.; Weschler, I. y Massarik, F. Liderazgo y organización. - Buenos Aires, Ed. Troquel, 1971.
- Tyler, L. Psicología de las diferencias humanas. Madrid, Marova, 1978.
- Vincenzi, M. Psicología del líder. San José, Costa Rica, Imprenta Lehmann, 1938.
- Whittaker, J. La psicología social en el mundo de hoy. México, Ed. - Trillas, 1979.